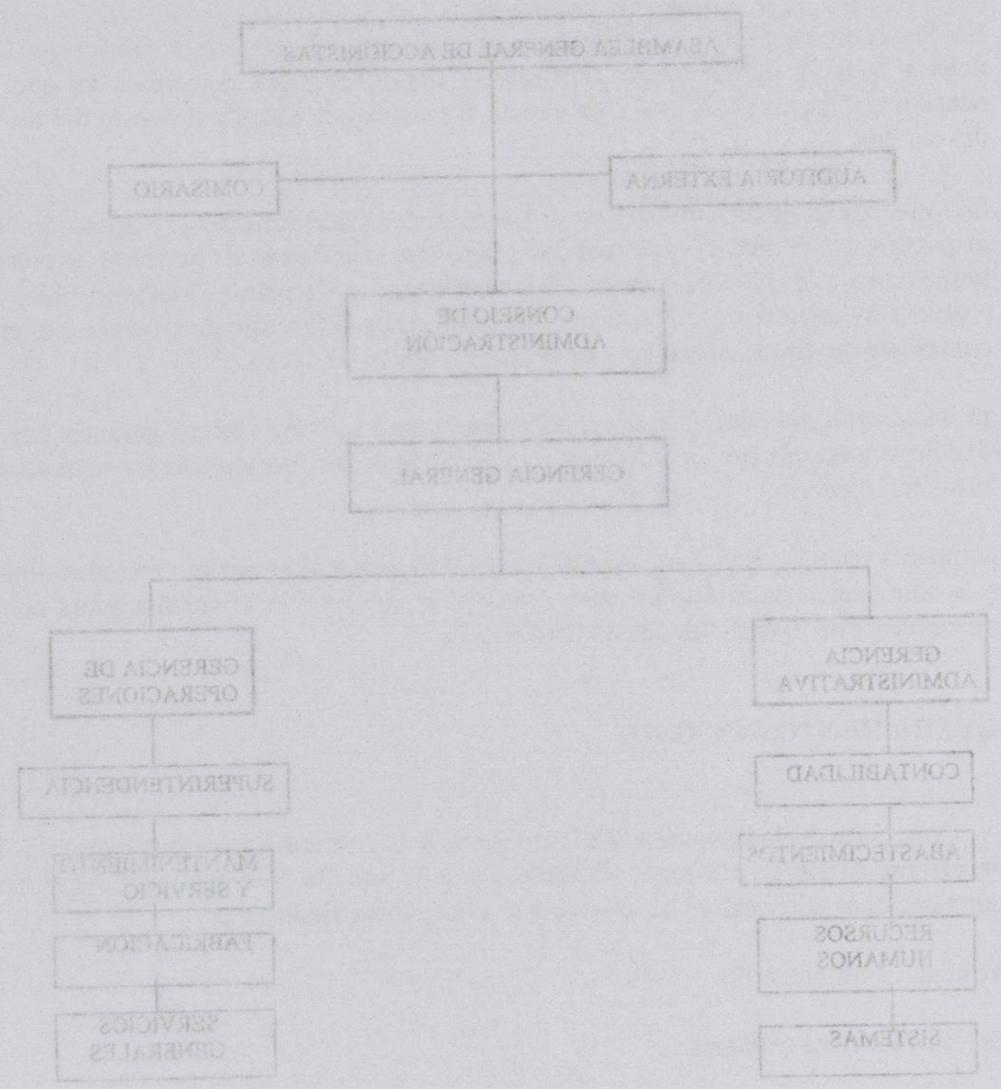


REORGANIZACIONES POTOSINAS, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



PROYECTO DE REORGANIZACION DE UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO DEDICADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.

En el estado de Nuevo Leon opera el Organismo Publico Descentralizado denominado "Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo Leon" el cual proporciona el servicio de este tipo a los 46 municipios del interior del estado y por su naturaleza propia de acuerdo a lineamientos legales esta adscrito a la administracion parastatal.

El servicio para el area metropolitana de la ciudad de Monterrey, lo proporciona otro organismo desde 1948 y esta identificado como Institucion Publica Descentralizada, I.P.D., tambien integrada al sector parastatal.

CASO PRACTICO No.7
PROYECTO DE REORGANIZACION DE UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO DEDICADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

El Organismo Publico Descentralizado de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo Leon ha tenido la oportunidad de ser estudiado por el equipo de consultoria...

Actualmente existe preocupacion por la funcionalidad del organismo en sus areas administrativa y operativa ya que el crecimiento en la demanda del servicio y el aumento por satisfacerlos los ha absorbido y obviamente se han descuidado actividades esenciales, considerando lo anterior se estima necesario efectuar una adecuacion a la estructura organizacional vigente ya que se detectan fisuras en ella y para ello disponen de un proyecto inicial elaborado en equipo por el nivel directivo.

Para el efecto anterior y despues de tener reuniones con tres firmas de consultoria y recibir sus propuestas, se deciden por Cepeda, Alvarez y Barrera S.C., Para realizar el estudio comparativo y presentar en su caso recomendaciones, puntualizando que el periodo para su entrega no podra exceder de tres meses.

PROYECTO DE REORGANIZACION DE UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO DEDICADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.

I.- CONSTITUCION

En el estado de Nuevo León opera el Organismo Público Descentralizado denominado "Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo León" el cual proporciona el servicio de este tipo a los 46 municipios del interior del estado y por su naturaleza propia de acuerdo a lineamientos legales esta adscrito a la administración paraestatal.

El servicio para el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, lo proporciona otro organismo desde 1948 y esta identificado como Institución Pública Descentralizada, I.P.D., también integrada al sector paraestatal.

El Director General del Organismo es el arq. Ruben Martinez Villarreal quien se desempeña en el puesto desde el año de 1985 teniendo amplia experiencia en este tipo de servicio y ha integrado su equipo de trabajo directivo con profesionistas egresados del Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León y de la Universidad de Monterrey, con experiencia en la administración privada y publica.

En su gestión al frente del organismo el arq. Martínez Villarreal ha tenido la oportunidad de colaborar en diferentes administraciones sexenales, preocupandose siempre por mantener el equilibrio financiero , así como la eficiencia en la operatividad del servicio y la búsqueda de nuevas fuentes de abasto.

Actualmente existe preocupacion por la funcionalidad del organismo en sus áreas administrativa y operativa ya que el crecimiento en la demanda del servicio y el afán por satisfacerlos los ha absorbido y obviamente se han descuidado actividades esenciales, considerando lo anterior se estima necesario efectuar una adecuación a la estructura organizacional vigente ya que se detectan fisuras en ella y para ello disponen de un proyecto inicial elaborado en equipo por el nivel directivo.

Para el efecto anterior y después de tener reuniones con tres firmas de consultoría y recibir sus propuestas, se deciden por Cepeda, Alvarez y Barrera S.C., Para realizar el estudio comparativo y presentar en su caso recomendaciones, puntualizando que el periodo para su entrega no podrá exceder de tres meses.

En el estado de Nuevo León opera el Organismo Público Descentralizado denominado "Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo León", el cual proporciona el servicio de este tipo a los 46 municipios del interior del estado y por su naturaleza propia de acuerdo a lineamientos legales esta adscrita a la administración parastatal.

El servicio para el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, lo proporciona otro organismo desde 1948 y está identificado como Institución Pública Descentralizada I.P.D., también integrada al sector parastatal.

El Director General del Organismo es el Sr. Rubén Martínez Villareal quien se desempeña en el puesto desde el año de 1982 teniendo amplia experiencia en este tipo de servicio y ha integrado su equipo de trabajo con profesionales egresados del Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León y de la Universidad de Monterrey, con experiencia en la administración privada y pública.

En su gestión al frente del organismo el Sr. Martínez Villareal ha tenido la oportunidad de colaborar en diferentes administraciones estatales, preocupándose siempre por mantener el equilibrio financiero, así como la eficiencia en la operatividad del servicio y la búsqueda de nuevas fuentes de abasto.

Actualmente existe preocupación por la funcionalidad del organismo en sus áreas administrativas y operativas ya que el crecimiento en la demanda del servicio y el alto por satisfacer los ha absorbido y obviamente se han descuidado actividades esenciales, considerando lo anterior se estima necesario efectuar una adecuación a la estructura organizacional vigente ya que se detectan firmas en ella y para ello disponen de un proyecto inicial elaborado en equipo por el nivel directivo.

Para el efecto anterior y después de tener reuniones con tres firmas de consultoría y recibir sus propuestas, se decide por Cepeda, Alvarez y Barón S.C. Para realizar el estudio comparativo y presentar en su caso recomendaciones, puntualizando que el periodo para su entrega no podrá exceder de tres meses.

Para el efecto anterior se tienen reuniones formales en donde se proporciona a la firma la información significativa siguiente:

1.- CONSTITUCION

El organismo público descentralizado fue creado por decreto y publicado en el periódico oficial del estado en 1980 teniendo sus oficinas generales en el municipio de Monterrey, N.L. y oficinas administrativas en cada una de las localidades donde presta sus servicios.

2.- GIRO

El giro específico es el de proporcionar el servicio de agua potable y alcantarillado en el interior del estado, realizando para ellos los trabajos necesarios de localización de mantos acuíferos, conducción y distribución del vital líquido, así como la colocación y rehabilitación de redes y en general los trabajos inherentes a este giro.

3. - COBERTURA GEOGRAFICA

Los cuarenta y seis municipios atendidos son los siguientes:

1	ABASOLO	24	HIGUERAS
2	AGUALEGUAS	25	HUALAHUISES
3	ALLENDE	26	ITURBIDE
4	APODACA	27	BENITO JUAREZ
5	ARAMBERRI	28	LAMPAZOS DE NARANJO
6	BUSTAMANTE	29	LINARES
7	CADEREYTA	30	LOS ALDAMA
8	EL CARMEN	31	LOS HERRERAS
9	CERRALVO	32	LOS RAMONES
10	CD. ANAHUAC	33	MARIN
11	CIENEGA DE FLORES	34	MELCHOR OCAMPO
12	CHINA	35	MIER Y NORIEGA
13	DR. ARROYO	36	MINA
14	DR. COSS	37	MONTEMORELOS
15	DR. GONZALEZ	38	PARAS

Para el efecto anterior se tienen reunidos los datos en donde se proporciona a la forma la información significativa siguiente:

1.- CONSTITUCION

El organismo público descentralizado fue creado por decreto y publicado en el periódico oficial del estado en 1980 teniendo sus oficinas generales en el municipio de Monterrey, N.L. y oficinas administrativas en cada una de las localidades donde presta sus servicios.

2.- GIRO

El giro específico es el de proporcionar el servicio de agua potable y alcantarillado en el interior del estado, realizando para ello los trabajos necesarios de localización de manantiales, conducción y distribución del agua potable, así como la colocación y rehabilitación de redes y en general los trabajos inherentes a este giro.

3.- COBERTURA GEOGRAFICA

Los cuarenta y seis municipios atendidos son los siguientes:

1	ABASOLO	24	TIGUERAS
2	AGUALGUAS	25	HUALAHUISERS
3	ALLENDE	26	TURBIDE
4	APODACA	27	REYNOLDO QUAREX
5	ARAMPARI	28	CAMPESOS DE NARANJO
6	BUSTAMANTE	29	TINAJERAS
7	CADEREYTA	30	LOS ALDAMA
8	EL CARMEN	31	LOS RIVERAS
9	GERRALVO	32	LOS RAMONES
10	CD. ANAHUAC	33	MADERA
11	CIENEGA DE FLORES	34	MELCHOR CUAMPO
12	CIENA	35	MIR Y NORIEGA
13	DR. ARROYO	36	MINA
14	DR. COSS	37	MONTENEGROS
15	DR. GONZALEZ	38	PARAS

16	GALEANA	39	PESQUERIA
17	GARCIA	40	RAYONES
18	GENERAL BRAVO	41	SABINAS HIDALGO
19	GENERAL ESCOBEDO	42	SALINAS VICTORIA
20	GENERAL TERAN	43	SANTIAGO
21	GENERAL TREVIÑO	44	VALLECILLO
22	GENERAL ZUAZUA	45	VILLALDAMA
23	HIDALGO	46	ZARAGOZA

4.- TARIFAS DE SERVICIO

El organismo establece una tarifa por los servicios prestados, que contempla los rubros siguientes:

- Contratación
- Consumo de agua potable con base en metros cúbicos
- Alcantarillado
- Reconexión

La contratación del servicio incluye la instalación del medidor encontrándose dentro de las diferentes marcas la de "delanet".

La tarifa de agua potable va incrementándose de acuerdo al número de metros cúbicos consumidos ya que se pretende racionalizar su uso, además existen categorías como la doméstica, comercial, industrial e instituciones públicas.

El importe del alcantarillado resulta de aplicar un porcentaje sobre el consumo del agua, las tarifas son aprobadas por el Consejo de Administración y difundidas a la comunidad, la fórmula para su determinación está publicada en el periódico oficial del estado.

5. - FACTURACION Y COBRO DEL SERVICIO

Esta establecido que la facturación de los 160 mil usuarios se efectúe de acuerdo a la fecha de vencimiento en el área de informática de las oficinas generales, la cual

39	LEONARDO	16	GALIANA
40	RAYONES	17	GARCIA
41	SABINAS HIDALGO	18	GENERAL BRAVO
42	SALINAS VICTORIA	19	GENERAL ESCOBEDO
43	SANTIAGO	20	GENERAL TERAN
44	VALLERILLO	21	GENERAL TREVIÑO
45	VILLALDAMA	22	GENERAL ZUÑIGA
46	ZARAGOZA	23	HIDALGO

4. TARIFFAS DE SERVICIO

El organismo establece una tarifa por los servicios prestados, que contempla los rubros siguientes:

- Contratación
- Consumo de agua potable con base en metros cúbicos
- Alcantarillado
- Recogedor

La contratación del servicio incluye la instalación del medidor encontrándose dentro de las diferentes tarifas de "delante".

La tarifa de agua potable va incrementándose de acuerdo al número de metros cúbicos consumidos, ya que se prestan facturas en uso, además existen categorías como la doméstica, comercial, industrial e instituciones públicas.

El reporte del alcantarillado resulta de aplicar un porcentaje sobre el consumo del agua, las tarifas son aprobadas por el Consejo de Administración y distribuidas a la comunidad la tarifa para su determinación esta publicada en el periódico oficial del estado.

5. FACTURACION Y COBRO DEL SERVICIO

Esta actividad que es la facturación de los servicios se efectúa de acuerdo a la fecha de vencimiento en el área de información de las oficinas generales, la cual

depende de la Dirección Administrativa, y realizándose para este efecto las actividades siguientes:

En sus inicios la organización fue compacta existiendo por decreto el Consejo Directivo y al Director General, así como los puestos directivos en las áreas de

- Toma mensual de lectura de medidores en cada localidad.
- Aplicación de la política en lectura en medidores siniestrados.
- Reporte mensual de las lecturas.
- Envío de documentación a oficinas generales.
- Revisión de documentación y elaboración de facturación de acuerdo al vencimiento.
- Revisión y registro de facturación.
- Entrega de facturación a oficinas generales.
- Distribución de facturación a los municipios de la región.
- Entrega de facturación en domicilio del usuario.

Buscando la comodidad para el usuario, se dispone en cada localidad de alternativas para liquidar su recibo de consumo siendo las siguientes:

- Instituciones bancarias.
- Negocios comerciales.
- Caja receptora del organismo en cada municipio.

Las dos primeras opciones, representaron una modalidad ofrecida a partir de 1987, constituyendo un cambio de cultura de pago, ya que ello no se utilizaba en el interior del estado.

El último caso, representa la modalidad tradicional, misma que sigue operando y en algunos municipios con menor volumen de operaciones.

6.- ESTRUCTURA ORGANICA.

En su historial el organismo tiene identificado tres etapas de su diseño estructural, siendo ellas las que se exponen:

INICIO DE ACTIVIDADES:

En la estructura vigente se ubican las siguientes áreas:

En sus inicios la organización fue compacta existiendo por decreto el Consejo Directivo y el Director General, así como los puestos directivos en las áreas de administración, operación y mantenimiento.

- Auditor Externa
- Director Jurídico

En la administración se incluían las áreas de contabilidad, almacenes, abastecimientos; en la operación y mantenimiento estaban funcionando las áreas de agua potable, alcantarillado y cada una de ellas asimilaba la construcción de obras y mantenimiento, como hecho relevante, es pertinente mencionar que la facturación, elaboración de la nómina y administración del egreso se efectuaba en cada municipio mediante sistemas sencillos y reportaban a la oficina central y el caso de los recursos económicos remitían el excedente si existiesen.

El proyecto elaborado por los directivos con un alto sentido de responsabilidad y madurez se denominó:

SEGUNDA ETAPA

En esta etapa se presentó un incremento de operaciones e integración de usuarios al padrón oficial presentándose una estructura organizacional con las áreas siguientes: Consejo Directivo, Comisario, Dirección General, Director Administrativo, Director Operativo y Director de Construcción.

Dependiendo del director administrativo se encontraban los departamentos de contabilidad, personal, facturación, abastecimientos e inventarios.

Del director operativo dependían los departamentos de ingeniería y proyectos, agua potable, alcantarillado, potabilización, así como los residentes operativos en las cinco zonas ubicadas en regiones ubicadas en Sabinas Hidalgo, Cadereyta Jimenez, Montemorelos, Linares y Galeana creadas en esta etapa para responder con mayor atingencia a los servicios reclamados por la comunidad, del director de construcción dependían los departamentos de proyectos, concursos, obra pública y supervisión.

En esta etapa se sistematizó el proceso de facturación, nóminas, egresos y abastecimientos, centralizando su operatividad en las oficinas generales y de ahí, una vez procesados se distribuían a diferentes municipios.

En los anexos 1.2 se ilustra el organigrama actual y el proyecto inicial: