



**Sistematización De La Experiencia Es Tiempo De Servir: Es Posible Transformar La
Gestión Pública En Territorios, Un Caso De Gobernanza Local (2020-2021)**

Diana del Pilar González Díaz

Escuela Superior de Administración Pública ESAP

Facultad de Postgrados

Maestría en Administración Pública

2022

**Sistematización De La Experiencia Es Tiempo De Servir: Es Posible Transformar La
Gestión Pública En Territorios, Un Caso De Gobernanza Local**

Diana del Pilar González Díaz

Trabajo de tesis presentado en cumplimiento de los requisitos para optar al título de Magister en

Administración Pública

Director

Arq. Mauricio Téllez Vera

Escuela Superior de Administración Pública ESAP

Facultad de Postgrados

Maestría en Administración Pública

2022

Índice

Índice de Figuras.....	5
Índice de Tablas	6
Agradecimientos	8
Introducción	11
Capítulo I: Diseño Metodológico.....	14
1.1. Tema de Investigación:	14
1.2. Línea de Investigación:	14
1.3. Contextualización y planteamiento del problema de investigación:.....	14
1.4. Problema:	17
1.5. Hipótesis:	21
1.6. Justificación:	21
1.7. Objetivo General:.....	23
1.8. Objetivos Específicos:	24
1.9. La Experiencia De Sistematizar.....	24
1.10. Aspectos Metodológicos.....	27
1.10.1. Enfoque Epistemológico:.....	27
1.10.2. Perfiles De Los Entrevistados.....	30
Capítulo II: Marco Normativo, Marco Teórico y Estado del Arte	35
2.1 Marco Normativo.....	35
2.1.1 Actos Administrativos Internos	39
2.2. Marco Teórico.....	42
2.3. Estado Del Arte.....	50
2.3.1 Transformaciones Territoriales a través de formas de Autogestión y Gobernanza del Agua: Caso Zona Sur de Cochabamba:	51
2.3.2 Autogestión del Agua:	54
2.3.3 Autogestión, empresa y ayuda mutua. El caso de la Cooperativa de Consumo y Vivienda Quilmes Ltda.:.....	55

2.3.4 Autogestión: La visión que falta en la gestión del agua en Baja California:	55
2.3.5. Gobiernos que sirven. Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos.....	56
2.3.6 Democracia, gobernabilidad y gobernanza.....	58
2.3.7. La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles.	62
Capítulo III: La Experiencia “Es tiempo de Servir”	49
3.1. Del Diagnóstico A La Transformación De La Gestión Pública En Territorio.	49
3.1.1. Caracterización del contexto institucional.....	51
3.1.2. Normograma	52
3.1.3. Planteamiento del Problema	53
3.1.4. Diagnóstico del Momento de Empalme.....	63
3.1.5. Diseño y formulación del componente estratégico.....	72
3.1.6. El momento de la planeación.....	75
Capítulo IV: Aportes de la ejecución de la estrategia.....	91
4.1. Los cambios inmediatos.....	91
4.2.1. La organización interna.....	96
4.2.2. La información y la comunicación: pedagogía del servicio.....	103
4.2.3. El distanciamiento físico: lo que nos separa, lo que nos une.	105
4.2.4. La marcha: continuidad en el servicio.....	107
4.2.5. El seguimiento: las mesas de trabajo, informes, y acciones de mejora.....	110
Capítulo V: Lecciones aprendidas y retos	111
5.1. El Fortalecimiento De Lo Público	111
5.1.1 Los resultados visibles.	111
5.1.2 Análisis Resultados Desempeño Institucional.....	117
5.1.3. Gestión 2020 y 2021	124
5.1.4. Reflexividad sobre la experiencia “Es tiempo de Servir”.....	131
5.1.5. Resultados Entrevistas Estructuradas	135
De las Conclusiones y las Recomendaciones	140
Conclusiones.....	140

Recomendaciones	145
Referencias.....	148

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de la Provincia del Gualivá	18
Figura 2 Escenarios prácticos y teóricos de la Experiencia “Es tiempo de Servir”	63
Figura 3. Equipo de Trabajo “Es tiempo de Servir” 2020	49
Figura 4: Extracción Normograma ESP La Vega.....	53
Figura 5 Modelo de Gestión PGR.....	54
Figura 6. Resultados IUS La Vega 2020.....	62
Figura 7. Diagnóstico de la EAAA LA VEGA ESP VIGENCIA 2019.....	64
Figura 8. Datos del Diagnóstico de Empalme presentado al Concejo Municipal.....	66
Figura 9. Plan de Acción Institucional 2020	77
Figura 10. Plan de Acción 2020.....	79
Figura 11. Niños cuidadores del agua – Programa CIDEA – IED Ricardo Hinestroza Daza	95
Figura 12. Estructura organizacional de la ESP La VEGA 2017.	96
Figura 13. Estructura organizacional de la ESP La VEGA 2020-2021	97
Figura 14. Suscriptores por Servicio 2021	98
Figura 15. Mapa de Procesos ESP LA VEGA.....	99
Figura 16. Equipo ESP LA VEGA Certificado en Competencias Laborales	101
Figura 17. Entrega Premio como Mejores Prestadores de Servicios en tiempos de COVID.....	101
Figura 18. Fumigaciones y lavados en todos los espacios del municipio de La Vega	106
Figura 19. Trabajo operativo de los colaboradores de la ESP LA VEGA en tiempos de COVID	107
Figura 20. Renovación viaducto llegada PTAR.....	108
Figura 21. Equipo ESP LA VEGA ejecutando las labores misionales	109
Figura 22. Gestión de Ingresos 2020 – 2021	124
Figura 23. Revista Informe de Gestión 2020 y 2021.....	125
Figura 24. Actos administrativos de la Entidad.....	126
Figura 25. Reporte Control Interno 2020	126
Figura 26. Resultados Gestión de Transparencia.....	126
Figura 27. Actividades Seguridad y Salud en el Trabajo 2020.....	127
Figura 28. Evaluación de la Resolución 0312 de 2019	127

Figura 29. <i>Sede Administrativa de la ESP LA VEGA</i>	128
Figura 30. <i>Cumplimiento de Metas Acueducto y Alcantarillado</i>	129
Figura 31. <i>Resultados IUS COMPARATIVO 2020 Y 2021</i>	129
Figura 32. <i>Clasificación ESP LA VEGA IUS Nacional</i>	129
Figura 33. Resultados comparados FURAG 2019 – 2020 - 2021	130
Figura 34. <i>Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2020 y 2021</i>	130

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Estructura de contenido de la Sistematización, escenarios prácticos, conceptualización teórica y fuentes de la investigación.</i>	25
Tabla 2. <i>Perfiles entrevistados de la Experiencia “Es tiempo de Servir”</i>	30
Tabla 3. <i>Entrevistas Estructuradas Actores Relacionados</i>	32
Tabla 4. <i>Normograma del Caso de Investigación.</i>	35
Tabla 5. <i>Actos Administrativos Internos ESP LA VEGA</i>	39
Tabla 6. <i>Estado del arte</i>	50
Tabla 7. Tablero de Control Dimensión Calidad del Servicio	56
Tabla 8. Tablero de Control Dimensión Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones.	57
Tabla 9. Tablero de Control Dimensión Eficiencia en la Operación	57
Tabla 10. <i>Actividades de la Gestión Empresarial</i>	58
Tabla 11. Tablero de Control Dimensión Eficiencia en la Gestión Empresarial	59
Tabla 12. Tablero de Control Dimensión Sostenibilidad Financiera	59
Tabla 13. Tablero de Control Dimensión de Gobierno y Transparencia	60
Tabla 14. Tablero de Control Dimensión Sostenibilidad Ambiental	61
Tabla 15. Tablero de Control Dimensión Gestión Tarifaria	61
Tabla 16. Resultados IUS 2020 Provincia del Gualivá	63
Tabla 17. Componente Estratégico de la ESP LA VEGA comparativo.	72
Tabla 18. Cuadro comparativo logos de la empresa.	73
Tabla 19. Información sobre los Planes Institucionales	76
Tabla 20. <i>Plan de Acción Institucional 2020 – Legalidad, Institucionalidad y Control</i>	80
Tabla 21. <i>Plan de Acción Institucional 2020 – Gestión Operativa de los Servicios Prestados por la Entidad.</i>	82
Tabla 22. <i>Plan de Acción Institucional 2020 – Gestión Financiera, Comercial y Contable</i>	83
Tabla 23. <i>Plan de Acción 2021 – Legalidad, Institucionalidad y Control.</i>	84

Tabla 24. <i>Plan de Acción Institucional 2021 – Gestión Operativa de los Servicios Prestados por la Entidad</i>	87
Tabla 25. <i>Plan de Acción Institucional 2021 – Gestión Financiera, Comercial y Contable</i>	89
Tabla 26. <i>Estrategia Rendición de Cuentas la radio local comunitaria</i>	104
Tabla 27. <i>Elementos y Resultados de la Estrategia Es tiempo de Servir</i>	113
Tabla 28. <i>Resultados Índice de Desempeño FURAG Nacional Grupo Avanzado ESP</i>	117
Tabla 29. <i>Resultados Índice de Desempeño FURAG Departamento – Grupo Avanzado ESP</i> ..	118
Tabla 30. <i>Resultados por categoría de municipio – Grupo Avanzado ESP Nacional</i>	120
Tabla 31. <i>Análisis Comparativo Índice de Desempeño FURAG ESP LA VEGA</i>	120
Tabla 32. <i>Análisis comparativo ESP LA VEGA Políticas MIPG</i>	121
Tabla 33. <i>Análisis resultados obtenidos por iniciativas del MIPG</i>	122
Tabla 34. <i>Resultados Defensa Jurídica</i>	122

Agradecimientos

A mi madre que desde el cielo ha continuado siendo mi guía y protección, mi ángel de la guarda, a mis hijos Jacob y Estefanía, que no solo me han acompañado y comprendido para cumplir este objetivo, sino que además se interesaron en la discusión del problema de investigación y aportaron desde su visión de jóvenes, además de ser la razón de cada esfuerzo y sueño profesional.

A la Empresa de Servicios Públicos de La Vega, a su Junta Directiva presidida por el señor alcalde Lic. Eduar Ricardo Matiz Padilla, por su rol gerenciador y orientador de la estrategia de gestión, quien me invito a participar de este proceso, y confió la puesta en marcha de las acciones de la organización, a quien le adeudo esta gran experiencia.

A la gestora social Jenny Paola Sierra, por su apoyo, confianza e inspiración en el liderazgo de las mujeres y el trabajo por el bienestar común, por la permanencia, la seguridad y empoderamiento que traslada a todas las mujeres vegunas.

Especialmente a todo el personal administrativo y operativo por permitirme vivir esta experiencia profesional, académica y personal, por enriquecer este proceso desde cada uno de sus roles, y comprometerse en la dignificación del servicio público.

Al arquitecto, Mauricio Téllez Vera, docente, orientador y tutor de este proyecto de investigación, por acogerme con entusiasmo, vincularse a la experiencia y transmitirme sus conocimientos, principios y valores que exaltaron las cualidades del proceso de gobernanza documentado.

A la doctora María Teresa Rodríguez de Pinilla, quien, con su amor por la docencia y por sus estudiantes, me exhorto a trabajar con disciplina y calidad para desarrollar el mejor producto de investigación posible, y aportar al conocimiento de la gestión pública.

A mi municipio de La Vega, Cundinamarca, y todos sus buenos hombres y mujeres que soñamos y trabajamos para que sea un verdadero remanso de paz y alegría, y en general a todos los jóvenes soñadores que esperan aportar a la transformación de las entidades públicas de nuestro país porque han entendido que somos instrumentos de Dios para procurar mejores condiciones de vida para todos.

Resumen

La prestación de servicios públicos domiciliarios en Colombia es considerada como un derecho fundamental, caracterizado por ser un servicio insustituible, que se deriva de las necesidades esenciales de la población ligadas a la existencia, calidad y dignidad de la vida humana. La Corte Constitucional sostiene que “el servicio público no es simplemente un ‘concepto’ jurídico; es ante todo un hecho, una realidad”.

Este trabajo de investigación sistematiza el caso de gobernanza local “Es tiempo de Servir” de la empresa de servicios públicos de La Vega, desde un proceso de autorreflexión y crítica de los actores participantes, que destaca el esfuerzo colectivo para el logro de los resultados organizacionales y del bienestar común. Desde la academia vista como, la experiencia, como una fuente potencial de generación de conocimiento.

Existen preconcepciones respecto del logro de resultados de alto desempeño en el gobierno público a razón de la débil capacidad institucional, sobre todo en los territorios, como si el primero fuera condición del segundo, y viceversa. Esta investigación condensa el esfuerzo de un equipo humano por superar estas barreras, que se alimenta de valores y principios y tiene esperanza, se fortalece en la unión, en la confraternidad, y en el trabajo profesional de los funcionarios públicos que asumieron el reto de prestar el mejor servicio en tiempos de COVID. Mediante el ordenamiento y la reconstrucción de los hechos, se recrean cada uno de los momentos de la experiencia buscando caracterizarlos, comprender los procesos de cambio, y documentar los aprendizajes para compartirlos y propiciar la generación de valor.

Introducción

Con la Constitución Política de Colombia de 1991 y la expedición de la Ley 142 de 1994, por medio de la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios, se define el propósito de la descentralización como el instrumento para mejorar la eficiencia administrativa, satisfacer la demanda de bienes y servicios públicos de manera precisa, garantizar a los ciudadanos continuidad, ampliación de coberturas y calidad, Llorca, (2017); a pesar de esto, las entidades descentralizadas no han sido dotadas de los instrumentos, herramientas y métodos que le proporcionarán esta suficiencia y les permitiera hacer frente a la inevitable empresarialidad de los servicios públicos domiciliarios.

Elementos como el control de gestión en las organizaciones de servicios públicos, que normativamente se han justificado en la garantía de los derechos ciudadanos, han conducido a operar en condiciones de riesgo; este sector toca las puertas de la privatización de un bien público, que no es exclusivo, y menos rival.

El problema de investigación conduce a considerar que la capacidad institucional puede ser la debilidad más reiterativa de los prestadores de servicios públicos domiciliarios, su incidencia directa en los resultados de la gestión es el objetivo de esta tesis de maestría. En el desarrollo se espera determinar qué o quién otorga la capacidad de las entidades, el ejercicio de sistematizar la experiencia objeto de estudio es principalmente, investigar con el objetivo de, conocer para saber, conocer para aprender, y conocer para transformar.

El problema de investigación se aborda desde tres escenarios:

i) desde la subjetividad naturalista del investigador, Guber, (2001) y el compromiso en demostrar que el servicio público de agua potable y saneamiento básico no debe tener exclusiva

visión desde el mercado económico, sino que debe incorporarse el beneficio social que su consumo representa en la sociedad, de otra parte,

ii) desde la objetividad positivista del investigador, para el cual se aísla de los acontecimientos vivenciados como actor participante y se enfoca en reconstruir, observar, caracterizar y analizar, y finalmente;

iii) desde la teoría, con el propósito de otorgarle trascendencia académica a la investigación, y sumar a los postulados teóricos, una mirada crítica que valora los saberes de los sujetos, y se apropia de las cualidades que pudieran ser orientadoras de las acciones del futuro.

La experiencia de sistematización se desarrolla en el contexto de la gerencia pública de una empresa industrial y comercial del Estado, ubicada en el Municipio de La Vega, Cundinamarca, creada en el año 1998, actualmente con 24 años de operación, dedicada a prestar servicios de agua potable, alcantarillado y aseo.

El período estudiado corresponde a la gestión y proceso de cambio que tuvo lugar durante las vigencias 2020 y 2021¹, todas las situaciones que fueron fundamentales para la prestación continua del servicio, tales como el aislamiento social y confinamiento, la pedagogía de la prestación, la estrategia de gestión del conocimiento, la innovación, la transparencia activa, y la gobernanza colaborativa, todas acciones que estuvieron sintonizadas en la procura del bienestar colectivo.

El propósito de este documento es trasladar el bien hacer de la entidad a otras regiones, a otros prestadores, a otras mentes, gerentes, administradores que pudieran experimentar problemáticas similares, para que se apoderen de esta experiencia y puedan impactar su gestión

¹ Esta gestión se encuentra documentada en los informes ejecutivos de 2020 y 2021, anexos a la presente tesis y a su vez publicados en la página web institucional de la entidad www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co

con el mismo sentimiento, el amor por la gente, el amor por lo público, la innovación social que se genera desde las personas y le otorga legitimidad a la acción del Estado, además de constituirse como un ejercicio adeudado de gobernabilidad en el territorio.

En el primer capítulo, se detalla el diseño metodológico, desde el tema de investigación, la contextualización y planteamiento del problema, los objetivos, y su justificación, así como los aspectos metodológicos y su enfoque.

El capítulo segundo, presenta el marco teórico de la investigación y el Estado del Arte, que nos permite identificar los distintos desarrollos que ha tenido la línea de investigación.

Para desarrollar los objetivos específicos, en el tercer capítulo se describe la experiencia “Es tiempo de Servir”, desde el proceso de planeación, la caracterización, su diagnóstico y parte inicial de la puesta en marcha. En el capítulo cuarto, se detallan los aportes de la ejecución de la estrategia y en el quinto capítulo, se da cuenta de las lecciones aprendidas y los retos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo de la sistematización de la experiencia, los aprendizajes y reflexiones que se construyeron con la participación de todos los actores relacionados.

Capítulo I: Diseño Metodológico

1.1. Tema de Investigación:

Resultados de la gestión de la Empresa de Servicios Públicos domiciliarios de La Vega Cundinamarca en el período 2020 – 2021 – Experiencia “Es tiempo de Servir”

1.2. Línea de Investigación:

Capacidad Institucional

1.3. Contextualización y planteamiento del problema de investigación:

“Soy al mismo tiempo la que quiero ser y la que he sido, la que vengo siendo ahora, y, además, soy lo que hago y en lo que creo... porque lo que hacemos viene de allí, de lo que nos pasa por el cuerpo y la memoria y el corazón y las energías...”

Eva Carazo, Educadora Popular Costarricense²

La práctica de la gestión pública en territorios requiere no solo del conocimiento teórico en la administración pública, sino que, sobre la marcha otros componentes se suman para multiplicar los efectos de esa gestión. Esta investigación inicialmente era propositiva buscando sugerir un plan de gestión para entidades públicas de similares capacidades, pero en el proceso de presentación y discusión ante el comité curricular de la maestría en Administración Pública, surgió la alternativa de generar conocimiento desde la sistematización de la experiencia.

Sistematizar una experiencia genera la posibilidad de apropiarse de los sentidos de esta, intentando comprenderla reflexivamente, para que se oriente hacia el futuro con una perspectiva transformadora; es así como con la participación de los principales actores, el proceso vivido se reconstruye, se identifican los momentos para interpretar cada contexto, los problemas, la forma

² Citada por Jara, 2018 en el texto Sistematización de Experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. P24.

de encontrar las soluciones, las percepciones, las sensaciones, el miedo, la incertidumbre, a través de esta consideración se logra extraer el aprendizaje.

El proceso de evaluación que se plantea desde los informes de gestión no es opuesto a la sistematización, más bien se incorpora al proceso investigativo en el análisis del escenario de medición y valoración de resultados de cada uno de los momentos observados, para identificar las diversas realidades, valorar y ponderar los aspectos que hacen que una acción sea más efectiva que otra. Esta técnica de experiencia y testificación es considerada como “la” fuente del conocimiento³.

Los aspectos empíricos, metodológicos, teóricos y epistemológicos de esta investigación se definen en el cuestionamiento de lo qué sabe la organización, cómo es qué llevo a saberlo, y cómo se explica la realidad de la gestión⁴, son tan importantes los logros medidos en la cuantificación de resultados, como las cualidades de la experiencia, es a través de esas condiciones que se avanza hacia el éxito.

Dado que la calidad del investigador, es participante de la experiencia, el proceso metodológico⁵ es diferente de lo tradicional, implica un esfuerzo adicional al tener que alejarse del objeto investigado, para considerar la teoría de los conceptos fundamentales directamente relacionados con la práctica de la gestión pública, la elaboración de la matriz de antecedentes de todos los estudios e investigaciones del sector que guardan relación con el problema de

³ Se refiere a la fuente del conocimiento Rosana Guber en el texto “La Etnografía, método y campo y reflexividad”, el conocimiento se encuentra a través de la experiencia y la testificación. Pág.56.

⁴ Trata sobre las recomendaciones del texto “La Presentación del Objeto de Estudio”, Barriga, 2003.

⁵ El proceso metodológico hace parte de este producto de investigación y se presenta en el anexo, allí se da cuenta de las actividades de la investigación, los instrumentos, las técnicas utilizadas y toda la fundamentación investigativa que se ha vivenciado, ayudando al investigador a separarse de su propia experiencia para asegurar la objetividad de sus percepciones.

investigación y la elaboración del estado del arte, para de esta manera identificar la forma adecuada de compartir la experiencia de gobernanza.

Una vez se fundamenta la investigación, se caracteriza la experiencia “Es tiempo de Servir”, en tres momentos críticos:

1. Momento I: Este comprende el contexto de la organización, desde el mercado nacional al local, el planteamiento de la problemática del sector de los servicios públicos domiciliarios en Colombia, lo que sucede en la provincia del Gualivá y el caso particular de La Vega, desde el escenario del proceso de empalme de la gestión, la definición de la estrategia organizacional, el proceso de planeación, y la ejecución, desde allí se observan los principales cambios y necesidades de ajuste.
2. Momento II: Este aborda el ciclo PHVA, en el marco de la ejecución se reconstruyen los diferentes eventos que enmarcaron lo planeado, las aristas que se producen en cuanto a la comunicación, la participación, la transparencia, el control de legalidad, el distanciamiento social, todo lo que implica hacer seguimiento, ajustar las actividades, atender nuevas problemáticas y reiniciar el ciclo.
3. Momento III: Detalla los resultados visibles, y los no visibles, los cambios, los retos, las problemáticas que persisten, las necesidades de innovación, de alianza estratégica, de construcción colaborativa, las sensaciones, las emociones y las percepciones de los diferentes roles participantes.

Para el levantamiento de la información sujeta a esta representación, se integran todas las voces a través de mesas de trabajo, entre otras cosas para recordar lo que fue impactante para cada individuo, y plasmarlo en la entrevista estructurada.

La sistematización incluye la visión de los distintos actores, los colaboradores de la organización de las áreas administrativa y operativa, de los usuarios, la academia, la iglesia, la veeduría ciudadana, el ejercicio del control político, los profesionales miembros del comité de empalme y entidades relacionadas.

La reconstrucción de la experiencia, vinculo a los mismos actores participantes del ejercicio de gobernanza, esta transformación de la imagen de la organización hacia fuera, y de sus procesos hacia adentro, ha visibilizado el esfuerzo de los colaboradores, enaltecido la labor de los trabajadores oficiales y conducido a hacer parte de los procesos meritocráticos de gestión del desempeño de las institucionales nacionales e internacionales.

1.4. Problema:

La situación problemática que da lugar a esta investigación es la siguiente:

La inspección y vigilancia que realiza la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios sobre todos los prestadores del país respecto del cumplimiento normativo expedido por la Comisión de Regulación de Agua Potable ha encendido las alertas, visibilizando el riesgo alto de la gestión de los SPD⁶.

Los resultados del Indicador Único Sectorial envían un mensaje urgente a los entes de control, a los prestadores y los líderes de la Política de APSB⁷, para que las entidades definan las acciones de mejora, y sean presentadas a convalidación ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, la Procuraduría General de la Nación y el Ministerio de Hacienda, para que con estas acciones se logre evitar la licitación de los servicios públicos domiciliarios en los

⁶ SPD refiere a los servicios públicos domiciliarios.

⁷ La sigla APSB hace referencia a Agua Potable y Saneamiento Básico

territorios⁸. Este riesgo se origina en la debilidad de las personas prestadoras para administrar bajo indicadores de control de gestión⁹.

Figura 1 Mapa de la Provincia del Gualivá



Nota: El Mapa representa la Provincia del Gualivá en donde se ubica el Municipio de La Vega y la Empresa de Servicios Públicos objeto de la investigación. Tomado de *Provincias del Gualivá* ([http://cundinet.cundinamarca.gov.co:8080/Aplicaciones%5CGobernacion%5CMapasPla.nsf/0/34F584E1C8DD5DE405257C36001F5C31/\\$FILE/provincias-2006.pdf](http://cundinet.cundinamarca.gov.co:8080/Aplicaciones%5CGobernacion%5CMapasPla.nsf/0/34F584E1C8DD5DE405257C36001F5C31/$FILE/provincias-2006.pdf))

La Provincia del Gualivá, se ubica en el departamento de Cundinamarca, está conformada por doce municipios, Útica, La Peña, Quebradanegra, Nimaíma, Vergara, Villeta, Nocaima,

⁸ La licitación de los servicios públicos es una consecuencia inmediata de los resultados sobre el Indicador Único Sectorial en Agua Potable y Alcantarillado, significa que una entidad en alto riesgo tiene ausencia de procesos de control de gestión y no brinda servicios de calidad, eficientes, económicos y eficaces, por lo que no está en capacidad de ejercer como persona prestadora. Conforme a los últimos resultados publicados por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, el 93% de los prestadores del país se encuentran en riesgo alto y riesgo medio.

⁹ “El control de gestión es ante todo la aplicación de una filosofía y de un espíritu de gestión. Al mismo tiempo que debe asegurar que los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente, también debe favorecer la convergencia de objetivos, es decir, hacer que todos los responsables trabajen en el sentido de los intereses de la organización y satisfagan al mismo tiempo sus aspiraciones” (Fiol y Ramírez, 1995, p.318)

Supatá, San Francisco, Sasaima, Albán y La Vega, todos municipios de categoría sexta en la calificación fiscal realizada desde las Contralorías.

En tan solo 4 municipios de la Provincia del Gualivá, se viene prestado el servicio mediante empresas de servicios públicos, los demás son prestadores directos desde las alcaldías, lo que evidencia un bajo desarrollo de la empresarialidad en la región y a su vez un escaso proceso de profesionalización en esta área técnica, toda vez que la responsabilidad de la prestación se adiciona a las múltiples funciones de las secretarías de planeación, infraestructura y desarrollo territorial en los municipios.

La Vega es un municipio ubicado a 54 kilómetros de la capital del país, con 155 km² de extensión, y una población de 19.992 habitantes, la empresa de servicios públicos presta sus servicios en el área urbana con una cobertura del 100% en acueducto y aseo, 97% en alcantarillado, y en el área rural el acueducto tiene una cobertura del 37% y aseo del 81%. Es un pequeño prestador según la calificación establecida por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Es importante considerar además dentro de las problemáticas de la gestión empresarial de los servicios públicos que esta situación viene relegándose en la agenda de los gobiernos locales y departamentales, por lo que se merman las capacidades institucionales al no priorizarse estrategias enmarcadas en fortalecer la gestión del conocimiento, los sistemas de información, los estudios tarifarios, el cumplimiento de la normatividad aplicable, así como también la ausencia casi total de procesos y procedimientos administrativos y operativos, que dificultan el logro de las misiones institucionales, y que tienen efectos directos en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

La Empresa de Servicios Públicos de La Vega, no ha sido ajena a las dificultades de la gestión de este sector, el período 2020 – 2023 ha sido diseñado para administrar la entidad desde la determinación de los elementos de la gestión estratégica y de sus componentes, con el propósito de robustecer la institucionalidad y operar bajo un Plan de Acción Institucional y un tablero de mando que otorga a los productos y servicios comercializados las características establecidas en la política de calidad.

En el desarrollo de la gestión planificada tienen lugar la reflexión de los procesos de cambio en la organización, visibilizando que de los esfuerzos de las personas, se deriva una problemática nunca detectada, y es que la identidad y el sentido de pertenencia de los equipos de trabajo moviliza a las organizaciones hacia el logro de sus metas.

Dentro de la planeación no se contempló la pandemia, sin embargo las entidades prestadores debieron asumir el rol de generadores de bienestar en este tiempo de COVID, con el compromiso de entregar agua potable y garantizar el saneamiento básico. En el país esto provocó que los prestadores fueran protagonistas de la calidad de vida. En el caso de la empresa de servicios públicos de La Vega, el personal se comprometió por ejecutar de la mejor manera sus procesos y logró incrementar la productividad, su tamaño comercial y mejorar sustancialmente sus indicadores.

Las prácticas de gestión de la experiencia “Es tiempo de Servir” de la empresa de servicios públicos de La Vega durante el período 2020 – 2021, nos invita como profesionales a analizar los distintos escenarios, situaciones y vivencias, para extraer los aportes y compartir lo aprendido.

1.5. Hipótesis:

Enfrentarse a esta problemática conduce a plantearse la siguiente hipótesis:

La sistematización de la estrategia Es tiempo de Servir de la ESP LA VEGA 2020 -2021 contribuiría a alcanzar los objetivos del bienestar común en la gestión de los servicios públicos domiciliarios y a mejorar el ejercicio de gobernanza en territorio.

Comprobar esta hipótesis, demanda de la experiencia y conocimiento profesional en el campo de la administración pública, siendo necesario profundizar en el sector de los servicios públicos domiciliarios, sus normas, las obligaciones y derechos de los usuarios, y también identificar y los modelos de gestión y planeación en Colombia.

Esto implica considerar las dimensiones, políticas e iniciativas de los distintos modelos¹⁰; analizar la gestión transversal la información, los actores vinculados a la experiencia, sus roles y la comunicación, elementos que son fundamentales para transferir los aprendizajes, cuantificar y cualificar los escenarios de la experiencia con sus momentos críticos y dilucidar si existiera una transformación de la gestión pública en el territorio que sustente un ejercicio de gobernanza.

1.6. Justificación:

La prestación del servicio público de agua potable y saneamiento básico es protagonista para el desarrollo de los pueblos. Hasta hoy se ha otorgado importancia relevante al desarrollo de la infraestructura para incrementar coberturas, calidad y continuidad y apuntar al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sin embargo es a través de la capacidad institucional que se le transfiere a las entidades las condiciones, características, cualidades y fortalezas que le

¹⁰ Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Modelo Estándar de Control Interno, Plan de Gestión y Resultados del Sector de Acueducto y Alcantarillado.

permiten garantizar el Estado Social de Derecho, de allí la necesidad de fortalecer el valor del servicio público y priorizar el desarrollo de estrategias basadas en la gestión del talento humano y de todos los componentes, dimensiones y políticas que propendan por la calidad, la igualdad y la justicia.

El agua potable y el saneamiento básico son un bien común, y no se puede abordar como cualquier producto del mercado, es tan importante la inversión en infraestructura, como la forma en que se cubren las necesidades, se reconocen los derechos y se procura la satisfacción de todos.

Conocer y comprender herramientas de la gestión como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el Modelo Estándar de Control Interno y el Plan de Gestión y Resultados de Acueducto y Alcantarillado, nos brinda la posibilidad de orientar las acciones de las entidades públicas, con el propósito de integrarlas para asegurar altos indicadores de desempeño, de ajustarlas a las realidades de las organizaciones y así también de generar nuevas estrategias impulsando el conocimiento, la pedagogía, el uso inteligente de la información, y la participación ciudadana.

Por un lado, las dimensiones del MIPG le dan forma a la acción del estado, prioriza lo que es importante en las organizaciones, rescata los valores y principios, y fortalece el ciclo de la planeación. De este referente teórico, luego nos dirigimos a la práctica, para incorporar todo lo que tiene efectos sobre el fondo de la prestación del servicio con el desarrollo de los indicadores de gestión del PGR, haciendo uso de estos instrumentos para valorar el logro de los estándares de calidad en la entrega del servicio público, determinar las acciones de mejora y resaltar los aciertos.

Ahora bien, desde el MECI, se asegura los procesos de evaluación, seguimiento y control, destaca los principios de autogestión, autorregulación y autocontrol, tan necesarios en las organizaciones para asegurar resultados eficientes y eficaces, además de económicos y transparentes, valores que fortalecen el accionar público.

En este caso se evidencia lo importante que es la fundamentación teórica con la práctica, una se alimenta de la otra, concluyendo que el fondo y la forma, son igual de representativos en la caracterización de los servicios públicos que las organizaciones públicas preparan para entregar a la sociedad.

1.7. Objetivo General:

El objetivo general contempla el problema central de la investigación y busca demostrar la hipótesis que se plantea:

- Comprender los aportes de la experiencia de gestión "Es tiempo de Servir" de la ESP LA VEGA 2020-2021, para la transformación de la gestión pública en territorios.

Revivir todo lo acontecido, es una oportunidad para valorar los esfuerzos del equipo, compartir los caminos recorridos permitirá reflejar el trabajo de varias entidades que puedan identificarse con lo vivido, y anticiparse a los resultados, para que las decisiones puedan tomarse a tiempo, evitar pérdidas y minimizar los riesgos.

Comprender por qué en la mayoría de las ocasiones logramos la reciprocidad del usuario, su respaldo económico para la operación durante la emergencia económica, social y ambiental, y la responsabilidad social, que tanto la empresa como los ciudadanos asumieron, permitió destacar a la entidad como uno de los mejores prestadores de servicios públicos en tiempos de

COVID¹¹, y recientemente a ser condecorados por Acuerdo del Concejo Municipal, con la Medalla Luis Alfonso Valbuena Ulloa En Grado De Oro, por el aporte a la salud, al bienestar y a la vida de los veginos.

1.8. Objetivos Específicos:

1. Describir la experiencia "Es tiempo de Servir".
2. Identificar los aportes de la ejecución de la estrategia "Es tiempo de Servir"
3. Extraer las lecciones aprendidas y los retos de la administración pública de servicios públicos domiciliarios en los territorios

1.9. La Experiencia De Sistematizar

Sistematizar en el caso de esta experiencia no resulta tan difícil, ya que sin conocer la técnica, el equipo de trabajo de la empresa de servicios públicos de La Vega, venia tomando los registros de todas las actuaciones, analizando los resultados y comunicando a los ciudadanos sobre su plan de acción, las actividades, los avances, los problemas y las acciones de mejora necesarias, luego el primer paso ha sido la verificación documental de las series relacionadas, de la mano con la consulta en la página web institucional.

Lo atípico de este proceso investigativo, es que el trabajo de campo ha tenido lugar durante el mismo lapso de la experiencia y el curso académico de la maestría en Administración Pública, de manera que los instrumentos y técnicas desarrolladas en la experiencia y en la investigación se alimentan la una de la otra, este ejercicio plantea recuperar los hechos, rescatar lo que ha sido significativo para cada miembro del equipo, y lo que se percibe desde afuera por

¹¹ Reconocimiento “Mejor Experiencia de Servicio en Tiempos de COVID 2021”, otorgado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios SSPD, y la Asociación Nacional de Empresas de Servicios y Comunicaciones ANDESCO.

las personas y las organizaciones, de forma individual y grupal, encontrando coincidencias y oposiciones.

La posibilidad de conocer y analizar los hechos del mundo, las nuevas corrientes de administración, las políticas públicas, y la necesidad de dar valor a lo público desde la innovación, la gobernanza colaborativa, la construcción de inteligencia para el Estado, y la transparencia, han enriquecido la labor pública.

Las circunstancias se dieron para el experimento social, el equipo se involucró y se involucra para hacer y documentar, porque los resultados son el reflejo de lo práctico y de lo teórico, de lo que es, de lo que somos y pensamos, se cuenta con todos los insumos documentales, gráficos, videográficos, ahora es necesario caracterizar los escenarios, conceptos y variables que se priorizan en el desarrollo de la sistematización.

Tabla 1. Estructura de contenido de la Sistematización, escenarios prácticos, conceptualización teórica y fuentes de la investigación.

Objetivos Específicos	Describir la experiencia "Es tiempo de Servir"	Identificar los aportes de la ejecución de la estrategia "Es tiempo de Servir"	Extraer las lecciones aprendidas y los retos de la administración pública de servicios públicos domiciliarios en los territorios
Capítulo	III	IV	V
Desarrollo De Escenarios Prácticos	Caracterización del Contexto Institucional. Normograma Planteamiento del Problema Diagnóstico del Momento de Empalme Diseño y formulación del componente estratégico El momento de la planeación Los cambios inmediatos	La organización interna La información y la comunicación: pedagogía del servicio El distanciamiento social: lo que nos separa, lo que nos une. La marcha: continuidad en el servicio. El seguimiento: las mesas de trabajo, informes, y acciones de mejora.	Los resultados visibles. Análisis Resultados del Desempeño Institucional Reflexividad sobre la experiencia "Es tiempo de servir"
Conceptualización Teórica	Bienes comunes Servicios Públicos Domiciliarios Planeación estratégica Eficiencia, efectividad, y eficacia Descentralización	Control Social Control Político Gestión del Conocimiento Gestión Pública Innovación Gobernanza colaborativa	Meritocracia Transparencia Democratización Análisis de política pública Función del Estado Privatización

	Asimetrías de Información	Funcionarios Públicos Protección de derechos Mercado y sociedad civil	Participación ciudadana Laboratorios de innovación
Fuentes: Documentos E Indicadores	a) Tablas de Retención Documental. b) Página web Institucional: http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/ c) YouTube: E.S.P. LA VEGA E.A.A.A. d) Instagram: esp_la_vega e) Facebook: ESPLAVEGA f) Actos administrativos: Misión – Visión – Política de Calidad – Lema – Logo g) Plan de Acción Institucional h) Planes de Acción por áreas i) Resultados FURAG antecedentes 2018 - 2019 j) Informes de Gestión, de Seguimiento.	a) Tablas de Retención Documental. b) Página web Institucional: http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/ c) YouTube: E.S.P. LA VEGA E.A.A.A. d) Instagram: esp_la_vega e) Facebook: ESPLAVEGA f) Acuerdos de la Junta Directiva: Manual de Funciones, Estructura Organizacional, Plan de Gestión y Resultados, Plan de Emergencia y Contingencia de la prestación de servicios públicos g) Actas comités institucionales h) Informes pormenorizados de peticiones, quejas y reclamos. i) Encuestas de percepción del cliente j) Planes de Mejoramiento k) La estrategia de rendición de cuentas.	a) Tablas de Retención Documental. b) Página web Institucional: http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/ c) YouTube: E.S.P. LA VEGA E.A.A.A. d) Instagram: esp_la_vega e) Facebook: ESPLAVEGA f) Informes de gestión 2020 g) Informes de gestión 2021 h) Informes de control político i) Resultados FURAG j) Resultados ITA k) Resultados Ministerio del Trabajo. j) Participación Concurso: Premio Nacional de Alta Gerencia k) Inclusión en el documento de Buenas Prácticas del DAFP l) Participación Concurso Internacional: Premio de Servicio Público de las Naciones Unidas (UNPSA) 2022 – Categoría: Resiliencia institucional y respuesta innovadora a la Pandemia COVID-19 m) Mejores prestadores de servicios en tiempos de COVID – ANDESCO Y SSPD.

Nota: Tabla construida en el ejercicio de la tutoría a cargo del Dr. Mauricio Téllez Vera y la asistencia curricular y temática de la Tesis por parte de la Dra. María Teresa Rodríguez de Pinilla.

1.10. Aspectos Metodológicos

1.10.1. Enfoque Epistemológico:

El problema de investigación se aborda desde el enfoque epistemológico estructuralista¹² porque busca captar los aspectos fundamentales de la cultura organizacional de la empresa de servicios públicos de La Vega en el período 2020 – 2021, que pueden considerarse fundamentales en el proceso de transformación de la imagen institucional, desde el sentido de pertenencia de los colaboradores hasta la percepción del ciudadano.

El objetivo del enfoque estructuralista es descubrir el sentido de las cosas a través del revelamiento de la estructura que subyace, a la interpretación de Lévi-Strauss (1995), los análisis estructurales no tienen por objeto estudiar la organización superficial de una sociedad, sino sus “estructuras profundas”, para ellos hay que construir modelos y sumergirlos en los hechos.

Por lo cual el modelo resulta un esquema lógico que debe poner en evidencia las estructuras, no se trata del simple reflejo de una estructura organizacional o un mapa de procesos, sino que se adentra en los individuos de la organización, en conocer, explorar e identificar qué es lo que motiva los equipos de trabajo para aportar resultados en su desempeño de alta calidad, eficiencia y efectividad, que le permiten a la organización asegurar la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y cuáles son las condiciones que se propician en la organización que generan felicidad en sus colaboradores.

El proceso de investigación da inicio con la revisión de los antecedentes teóricos sobre los temas directamente relacionados con el mundo de los servicios públicos, y otros temas de la iniciativa de la investigación. Posteriormente se efectuó el levantamiento de los conceptos más

¹²Levis – Strauss. Teoría y enfoque del conocimiento que estudia la sociedad por las estructuras mentales, reconstruyendo lo no visible como es la cultura, la educación, las costumbres y creencias del mundo real o colectivos sociales.

importantes relacionados con el proyecto de investigación en busca de contar con la suficiencia disciplinaria.

Para identificar todos los elementos de la problemática objeto de investigación se construyó el árbol de problemas haciendo uso del marco lógico, definiendo las causas estructurales, y las coyunturales para definir el problema, los efectos que tiene para el interior de la organización, y hacia afuera en la percepción del servicio al ciudadano, y en general respecto del bienestar, para finalmente identificar las posibles consecuencias y efectos si el problema no es atendido.

Posterior a la presentación en el comité curricular de la maestría y una vez asignado el tutor de este proyecto de investigación, se inicia la orientación temática para el análisis crítico de los elementos estructurales del proyecto, y los respectivos ajustes a la aproximación metodológica que comprende la Sistematización de Experiencias, el Objeto de Estudio, el ejercicio etnográfico, su método, el campo y la reflexividad, desde la visión de Jara, O. (2018), Guber, R. (2001), Corona, S. (2019), Henríquez y Barriga (2003), con el propósito de garantizar el rigor científico y la validez como elemento del conocimiento.

De este ejercicio de revisión bibliográfica se obtiene el aprendizaje para realizar la práctica de la separación del objeto investigado, la identificación de los momentos de la experiencia, la teorización de los eventos para extraer los aprendizajes de cada período y la identidad con lo expresado por algunos autores, que se asimila a los sentimientos que se viven como actor participante de la experiencia y luego como observador crítico de la misma.

Con este procedimiento, se realiza el recuento de las actividades que se han desarrollado en la preparación del proyecto de investigación, como de las que se han vivenciado en la experiencia con el orden del diagnóstico, mesas de trabajo para planear, mesas de trabajo para

discutir, para replantear, y reiniciar el ciclo de la verificación, seguimiento, corrección y puesta en marcha, contrastando estas acciones con los referentes teóricos que han sido fundamentales desde el proceso de diagnóstico.

El escenario práctico es la fortaleza del profesional investigador, luego la preocupación es la correcta interpretación teórica, con la responsabilidad que se ejerce al ser agentes de cambio, esta reflexividad es la que impulsa a escribir, ordenar y plantear el contenido de la sistematización.

Desde la tutoría se realizó la consideración de documentar sobre la producción horizontal del conocimiento (PHC), para investigar desde las distintas disciplinas científicas en dialogo constructivo con aquellas no académicas, pero que son fundamentales en el conocimiento social para entender el mundo. Para desarrollar los elementos de la observación y la entrevista estructurada, se realizó la verificación del texto de Guber (2001), en cuanto a los procesos de la etnografía que son necesarios para la construcción colectiva de la experiencia.

Finalmente, haciendo uso de mesas de trabajo dentro de los equipos de la entidad, se realiza la recordación de cada una de las situaciones acontecidas durante el período de tiempo estudiando 2020 - 2021, reunión que ha sido grabada en la plataforma Teams y que se aporta como anexo metodológico, en esta además se socializa la entrevista estructurada que deja saber lo que es más importante desde al ámbito individual y grupal, y todas aquellas situaciones de cambio que tienen efecto en el bienestar de la comunidad.

La indagación se realiza de forma amplia a usuarios, colaboradores del área operativa, administrativa, profesionales interdisciplinarios miembros del comité de empalme, entidades

relacionadas, personas de control político, academia, representantes de la iglesia y a la veeduría ciudadana.

Saber que preguntar, como preguntar, y a quién preguntar era importante para poder caracterizar el contexto en el que se viene desarrollando la experiencia, y extraer las cualidades de la estrategia más cercanas a la realidad. La estructura de la entrevista se encuentra en el anexo metodológico y da cuenta de las percepciones desde afuera, y desde el interior de la entidad, los principales cambios, los retos, dificultades y las expectativas de los actores desde cada uno de sus roles.

1.10.2. Perfiles De Los Entrevistados

Los perfiles de los entrevistados son descritos en el anexo metodológico de esta tesis. Sin embargo, se presenta un resumen de los actores participantes y su importancia en el proceso investigativo, en la siguiente tabla:

Tabla 2. *Perfiles entrevistados de la Experiencia “Es tiempo de Servir”*

ENTREVISTADO	PROFESIÓN O LABOR	ROL	ANTIGÜEDAD Y RELACIONAMIENTO
José Yamel Rico Castiblanco	Fontanero	Colaborador – actor de la gestión operativo de la experiencia	24 años
Ciro Antonio Buitrago Ortiz	Fontanero	Colaborador – actor de la gestión operativo de la experiencia – Trabajador con restricciones laborales por enfermedad natural	14 años
Fabio Nelson Moreno Roa	Escobita	Colaborador – actor de la gestión operativo de la experiencia – Trabajador con restricciones laborales por enfermedad natural	12 años
José Aristóbulo Ayala Acevedo	Escobita	Colaborador – actor de la gestión operativo de la experiencia – Trabajador con restricciones laborales por enfermedad natural. Comandante de la Defensa Civil del Municipio de La Vega	24 años
Yovanny Ramírez Montenegro	Ingeniero Industrial especialista en Servicios	Asesor Especializado en Servicios Públicos Domiciliarios	6 años

			Públicos Domiciliarios		
Diana Catherine Ávila Celis			Contadora Pública – Administradora de Empresas	Contador de la Entidad	2 años
Wilson Rodríguez Jiménez			Contador Público	Tesorero de la Entidad	16 años
Misael Eduardo Pinzón Ávila			Contador Público especialista en Finanzas Públicas	Asesor Presupuestal, Financiero y de la Contratación.	1 año
Tatiana Yiselt Jiménez Díaz			Ingeniera Ambiental	Asesora Sistemas de Información de Servicios – Ambiental	2 años
Ingrid Yurani González Ruiz			Administradora de Hotelería y Turismo	Procesos de apoyo de la gestión de atención al ciudadano, gestión documental, y gestión contable.	6 años.
Andrés Felipe Téllez Mojica			Ingeniero Industrial	Asesor de Control Interno	18 meses
Laura Viviana Valencia Garavito			Administradora en Salud Ocupacional	Gestora de la Seguridad y Salud en el trabajo y de la Gestión del Talento Humano	2 años
Yuli Andrea Velásquez Lizarazo			Profesional en formación Ingeniería Ambiental	Gestión Comercial y de Peticiónes, Quejas y Reclamos	14 años
Rafael Ramiro Rubio Cuellar			Docente Universitario	Vocal de Servicios Públicos Domiciliarios del Municipio de La Vega	
Ismael Alirio Meneses Lombana			Docente IED RHIDA	Docente director del CIDEA	20 años
William Fernando López			Docente	Concejel – Presidente del Concejo vigencia 2020	23 años
Jorge Sanabria Matiz			Empleado Privado	Usuario	20 años
Giovanni Torres			Empleado Privado	Usuario	20 años
German Rodrigo Serna			Comerciante	Usuario	20 años
Jennifer Marlen López			Comerciante	Usuario	20 años
Leydy Marcela Pedraza Ruíz			Comerciante	Usuario	20 años

Los entrevistados del área administrativa son profesionales con una diversidad interdisciplinaria, así como un tiempo de vinculación a la entidad diferente, que le permite constatar los cambios más significativos desde su experiencia.

Así también, se entrevistó al personal operativo, como este equipo es numeroso se identifican los líderes, y las personas con mayor antigüedad en la entidad, para expresar sus

opiniones en la entrevista estructurada, para enriquecer la experiencia con sus aportes, su visión, y lo que para ellos significa hacer parte de la experiencia “Es tiempo de Servir”.

La veeduría ciudadana, se aborda desde el representante o vocal de los servicios públicos, indagándole la observación que tiene del antes y después de la experiencia en la entidad, ya que han sido varios años los que viene ejerciendo como vocero de la comunidad en todos los servicios públicos domiciliarios en el municipio.

La academia, en este aparte se realiza la entrevista al docente representante del colegio en el proyecto de educación ambiental CIDEA, con quién por varios años la empresa ha tenido vinculación, y resulta un testimonio importante de la transformación de la imagen, del servicio y por ende de los procesos de la organización.

El control político, es el que se ejerce desde la corporación Concejo Municipal, a este grupo se le traslada la encuesta para averiguar si las demandas ciudadanas se han visto atendidas por la entidad, ya que representan las voces de los distintos sectores, además como vigilantes de la manera procedimental y la gestión de los servidores públicos, pueden dar cuenta si en la entidad se evidencian buenas prácticas y manejos adecuados de lo público.

En la siguiente tabla, se comparte la entrevista estructurada que se realizó a cada uno de los representantes de los actores que se relacionan con la gestión de la entidad:

Tabla 3. *Entrevistas Estructuradas Actores Relacionados*

COLABORADORES	USUARIO	VEEDURÍA	CONTROL POLÍTICO	ACADEMIA	COMITÉ DE EMPALME
Hace cuanto tiempo usted hace parte del equipo de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Hace cuanto tiempo usted conoce la gestión de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Hace cuanto tiempo usted se relaciona con la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Hace cuanto tiempo usted conoce la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Hace cuanto tiempo usted se relaciona con la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Hace cuanto tiempo usted conoce la gestión de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.
Cuál es su actividad y rol en la función de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	En su calidad de usuario de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P., manifieste si la empresa ha tenido cambios en su gestión administrativa y operativa	Cuál es su actividad y rol en la función de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Con brevedad explique su participación en el ejercicio de control político de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P., y lo que ha percibido en el cumplimiento de sus funciones.	Describa cuál es su relacionamiento con la función de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	En su calidad de miembro de la comisión de empalme de la gestión 2019 de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P., manifieste cuáles fueron las observaciones iniciales sobre el estado de la entidad.
Conoce la experiencia “Es tiempo de Servir” de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Conoce la experiencia “Es tiempo de Servir” de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Conoce la experiencia “Es tiempo de Servir” de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Conoce la experiencia “Es tiempo de Servir” de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Conoce la experiencia “Es tiempo de Servir” de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Conoce la experiencia “Es tiempo de Servir” de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.
En sus palabras explique para usted que significa la experiencia “Es tiempo de Servir”	Que cambios se han hecho notorios en la gestión de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	En sus palabras explique para usted que significa la experiencia “Es tiempo de Servir”	En sus palabras explique para usted que significa la experiencia “Es tiempo de Servir”	En sus palabras explique para usted que significa la experiencia “Es tiempo de Servir”	Usted tiene conocimiento si esta experiencia se hizo pública en la comunidad veguna.
Al inicio cuales eran las situaciones problema, retos, debilidades, dificultades y fortalezas que se presentaban en la empresa para el logro de buenos resultados, desde su	Considera usted que la experiencia “Es tiempo de Servir” procura el bienestar común en la población residente del Municipio de La Vega	Al inicio cuales eran las situaciones problema, retos, debilidades, dificultades y fortalezas que se presentaban en la	En el 2019, cuáles eran las situaciones problema, retos, debilidades, dificultades y fortalezas que se presentaban en la	Al inicio cuales eran las situaciones problema que usted pudo percibir desde su rol de relacionamiento, retos, debilidades, dificultades y fortalezas	Que cambios se han hecho notorios en la gestión de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.

campo profesional o laboral.		empresa para el logro de buenos resultados, desde su campo profesional o laboral.	empresa para el logro de buenos resultados, desde su campo profesional o laboral.	que se presentaban en la empresa.	
Que cambios sucedieron en su entorno laboral	Cuales considera usted que son los tres beneficios fundamentales de la estrategia “Es tiempo de Servir”	Que cambios sucedieron en la gestión de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Que cambios puede percibir desde su rol de control político.	Que cambios se han hecho notorios en la gestión de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Considera usted que la experiencia “Es tiempo de Servir” procura el bienestar común en la población residente del Municipio de La Vega
Usted participó de la estructuración de los cambios	Retos para incorporar en la gestión de la experiencia “Es tiempo de Servir”	Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad en cuanto a su rol profesional y laboral y los equipos de trabajo	Usted ha participado de la estructuración de los cambios, sugerido acciones, formulado necesidades en representación de su comunidad.	Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad en cuanto a su rol de relacionamiento, y el desempeño de los equipos de trabajo.	Cuales considera usted que son los tres beneficios fundamentales de la estrategia “Es tiempo de Servir”
Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad en cuanto a su rol profesional y laboral y los equipos de trabajo		Considera usted que la experiencia “Es tiempo de Servir” procura el bienestar común en la población residente del Municipio de La Vega	Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad, es posible que se haya generado beneficio a la comunidad veguna.	Considera usted que la experiencia “Es tiempo de Servir” procura el bienestar común en la población residente del Municipio de La Vega	Retos para incorporar en la gestión de la experiencia “Es tiempo de Servir”
De manera breve, relate los resultados individuales, personales, y de equipo que se han generado bajo la ejecución de la experiencia “Es tiempo de Servir”		Cuales considera usted que son los tres beneficios fundamentales de la estrategia “Es tiempo de Servir”	La experiencia “Es tiempo de Servir”, debería seguir en marcha en la empresa de servicios públicos de los vegunos.	Cuales considera usted que son los tres beneficios fundamentales de la estrategia “Es tiempo de Servir”	
Cuales considera usted que son los tres beneficios fundamentales de la estrategia “Es tiempo de Servir”		Retos para incorporar en la gestión de la experiencia “Es tiempo de Servir”	Cuales considera usted que son los tres beneficios fundamentales de la estrategia “Es tiempo de Servir”	Retos para incorporar en la gestión de la experiencia “Es tiempo de Servir”	

Capítulo II: Marco Normativo, Marco Teórico y Estado del Arte

2.1 Marco Normativo

El problema de investigación en este trabajo se ha relacionado con la capacidad institucional de los prestadores de servicios públicos domiciliarios para la entrega de sus servicios con eficacia, eficiencia y efectividad, implicando para ello, el cumplimiento del marco normativo y las cualidades de calidad que se han determinado en Colombia, de manera que se hace pertinente enunciar los principales actos y sus articulados.

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega, se ocupó de diseñar su Normograma, publicado en el link https://empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp/content/files/000143/7115_normograma.pdf, sin embargo, acá se mencionara los considerados de principal incidencia en el análisis:

Tabla 4. Normograma del Caso de Investigación.

NORMA	CONTENIDO
Ley 142 de 1994	<p><i>“Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones”.</i></p> <p>... “aplica a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural; a las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos”.</p> <p>El párrafo del artículo 52 de la Ley 142 de 1994 establece que las empresas de servicios públicos domiciliarios deben tener elaborado un plan de gestión y resultados de corto, mediano y largo plazo, el cual debe evaluarse y actualizarse anualmente teniendo como base lo definido por las comisiones de regulación.</p>
Ley 136 de 1994	<p><i>“Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios”.</i></p> <p>Trata sobre los principios generales sobre la organización y el funcionamiento de los municipios.</p>
Ley 388 de 1997	<p><i>“Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones”.</i></p>

(...) “La presente Ley tiene por objetivos:

1. Armonizar y actualizar las disposiciones contenidas en la Ley 9 de 1989 con las nuevas normas establecidas en la Constitución Política, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, la Ley Orgánica de Áreas Metropolitanas y la Ley por la que se crea el Sistema Nacional Ambiental.
2. El establecimiento de los mecanismos que permitan al municipio, en ejercicio de su autonomía, promover el ordenamiento de su territorio, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural localizado en su ámbito territorial y la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes.
3. Garantizar que la utilización del suelo por parte de sus propietarios se ajuste a la función social de la propiedad y permita hacer efectivos los derechos constitucionales a la vivienda y a los servicios públicos domiciliarios, y velar por la creación y la defensa del espacio público, así como por la protección del medio ambiente y la prevención de desastres.
4. Promover la armoniosa concurrencia de la Nación, las entidades territoriales, las autoridades ambientales y las instancias y autoridades administrativas y de planificación, en el cumplimiento de las obligaciones constitucionales y legales que prescriben al Estado el ordenamiento del territorio, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.
5. Facilitar la ejecución de actuaciones urbanas integrales, en las cuales confluyan en forma coordinada la iniciativa, la organización y la gestión municipales con la política urbana nacional, así como con los esfuerzos y recursos de las entidades encargadas del desarrollo de dicha política”.

Ley 1176 de 2007	<i>“Por la cual se desarrollan los artículos 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”.</i>
	Trata sobre el Sistema General de Participaciones, que para las personas prestadoras empresas de servicios públicos no les afecta el presupuesto, pero para los Municipios como prestadores directos, si tiene importante incidencia en la gestión.
Ley 1551 de 2012	<i>“Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios”.</i>
	<i>“Tiene por objeto modernizar la normativa relacionada con el régimen municipal, dentro de la autonomía que reconoce a los municipios la Constitución y la ley, como instrumento de gestión para cumplir sus competencias y funciones”.</i>
Ley 689 de 2001	<i>“Por la cual se modifica parcialmente la Ley 142 de 1994.”</i>
	Trata algunas modificaciones en las definiciones, y aborda el tema específico del control de la gestión por resultados.
Decreto 1429 de 1995	<i>“Por el cual se reglamenta el Capítulo I del Título V de la Ley 142 de 1994, en relación con el Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios”</i>
	A través de esta se garantiza la participación de todos en las decisiones que los afecten, y asegura la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de la prestación de los servicios públicos domiciliarios;
Resolución A/RES/69/327	<i>“Promoción de servicios públicos inclusivos y responsables en pro del desarrollo sostenible”.</i>
	El 06 de octubre de 2015 la Asamblea General de Naciones Unidas expide la Resolución 69/327 mencionando aspectos fundamentales del servicio público, a continuación algunos:

(...) *“Poniendo de relieve la necesidad cada vez mayor de fortalecer las instituciones públicas y los servicios públicos en apoyo del desarrollo sostenible”*

(...) *“Reconociendo también la necesidad de promover las investigaciones y el intercambio de conocimientos y experiencias en relación con la función de la administración pública en la consecución de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente”*

(...) *“Reconociendo además el potencial del gobierno electrónico para promover la transparencia, la responsabilidad, la eficiencia y la participación ciudadana en la prestación de servicios públicos”.*

(...) *“5. Insta a la comunidad internacional a seguir promoviendo el intercambio de información, experiencias, enseñanzas extraídas y mejores prácticas, según corresponda, en el ámbito del fortalecimiento de unas instituciones y unos servicios públicos inclusivos y responsables”;*

(...) *“6. Alienta a los Estados Miembros, los Estados observadores y los observadores a que promuevan una función directiva eficaz y responsable, unas normas estrictas de profesionalidad, ética, integridad, transparencia, rendición de cuentas, sensibilidad, eficiencia y eficacia en las instituciones públicas y la prestación de servicios públicos en todos los niveles que corresponda”;*

(...) *“8. Reconoce la importancia de que se fortalezcan las instituciones de la administración pública, se aumente la capacidad del sector público en materia de recursos humanos y se impulse la generación de conocimientos y la innovación, así como la utilización de la tecnología de la información para el desarrollo, en la administración pública y en la labor encaminada a cumplir los objetivos de desarrollo acordados internacionalmente”;*

(...) *“14. Alienta a todos los Estados, los observadores y las instituciones competentes de las Naciones Unidas a que sigan intensificando su cooperación, incluso en materia de creación de capacidad, con la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, a fin de promover la buena gobernanza a todos los niveles garantizando la eficiencia, la rendición de cuentas, la eficacia y la transparencia mediante el fortalecimiento de las entidades fiscalizadoras superiores, incluido, cuando proceda, el perfeccionamiento de los sistemas de contabilidad pública;*

**Resolución CRA
No. 315 de 2005**

“Por medio de la cual se establecen las metodologías para clasificar las personas de acueducto, alcantarillado y aseo de acuerdo con un nivel de riesgo”

NOTAS DE VIGENCIA:

- Modificada por la Resolución 473 de 2008, publicada en el Diario Oficial No. 47.212 de 23 de diciembre de 2008, "Por la cual se modifica la Resolución CRA 315 de 2005"
 - Modificada por la Resolución 435 de 2007, publicada en el Diario Oficial No. 46.886 de 29 de enero de 2008, "Por la cual se modifica la Resolución CRA 315 de 2005"
 - Modificada por la Resolución 415 de 2006, publicada en el Diario Oficial No. 46.508 de 11 de enero de 2007, "Por la cual se modifica la Resolución CRA 315 de 2005" - Modificada por la Resolución 361 de 2006, publicada en el Diario Oficial No. 46.227 de 31 de marzo de 2006, "Por medio de la cual se modifica la Resolución 315 de 2005, en lo relacionado con la combinación de niveles de riesgo para establecer el Indicador Financiero Agregado"

**Resolución CRA
No. 906 de 2019**

“Por la cual se definen los criterios, metodologías, indicadores, parámetros y modelos de carácter obligatorio para evaluar la gestión y resultados de las personas prestadoras de

los servicios públicos domiciliarios de acueducto y/o alcantarillado, se establece la metodología para clasificarlas de acuerdo con el nivel de riesgo, características y condiciones, y se modifican unas resoluciones"

El Plan de Gestión y Resultados –PGR, es un instrumento de planificación desarrollado por el prestador, el cual deberá evaluarse y actualizarse anualmente, teniendo como base lo previsto en la Resolución CRA 906 de 2019 y aquellos elementos a los cuales el prestador se compromete a cumplir en cada una de sus Área de Prestación de Servicio APS, dentro del horizonte de planificación y con el fin de lograr objetivos de corto, mediano y largo plazo.

El artículo 25 de la Resolución 906 de 2019 establece que las personas prestadoras de los servicios públicos deberán actualizar anualmente el Plan de Gestión y Resultados – PGR, el cual deberá estar aprobado por la entidad tarifaria local.

Resolución CRA No. 926 de 2020 *"Por la cual se realizan aclaraciones y se corrigen errores de la Resolución CRA 906 de 2019"*

Corrige la metodología del cálculo del Indicador Único Sectorial.

Resolución CRA No. 943 de 2021 *"Por la cual se compila la regulación general de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, y se derogan unas disposiciones"*

Compila las disposiciones generales del servicio público de acueducto, alcantarillado y aseo, su ámbito de aplicación, definiciones, identifica las personas prestadoras de los servicios públicos domiciliarios, el régimen contractual, la gestión y los resultados, determina las metodologías de clasificación de las personas prestadoras de acuerdo con el nivel de riesgo, determina los indicadores de eficiencia y criterios cuyo incumplimiento dará lugar a que la comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico - CRA **ORDENE A LOS MUNICIPIOS LA ENTREGA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO A UN TERCERO**, en el marco de lo establecido en el numeral 15 del artículo 73 de la ley 142 de 1994. Trata además el Régimen Tarifario, las Contribuciones de Solidaridad y Subsidios, la Contribución especial por la actividad de regulación, la Facturación, la promoción de la competencia, el abuso de la posición dominante, entre otros.

Resolución CRA No. 946 de 2021 *"Por la cual se modifica el Artículo 1.6.5.2.3.1 del Capítulo 3 del Subtítulo 2 del Título 5 de la Parte 6 del Libro 1, el Artículo 1.6.5.3.4.1. del Capítulo 4 del Subtítulo 3 del Título 5 de la Parte 6 del Libro 1, el Anexo 6.1.8.4. del Título 8 de la Parte 1 del Libro 6 y se adiciona un Artículo al Capítulo 2 del Subtítulo 3 del Título 5 de la Parte 6 del Libro 1 de la Resolución CRA 943 de 2021, en lo relacionado con el Indicador Único Sectorial - IUS"*

Modifica las fichas técnicas de las subdimensiones EP.1. Cumplimiento del Plan de Inversiones Acueducto, EP.2. Cumplimiento del Plan de Inversiones Alcantarillado. SF.1. Suficiencia Financiera. SF.2. Flujo Financiero. SF.3. Gestión de Rentabilidad y Endeudamiento. GYT.2 Valor Económico Agregado.
Adicionalmente modifica la línea base de los Planes de Gestión y Resultados, y determina la periodicidad de la evaluación del nivel de riesgo.

Nota: Las consultas a las normas han sido tomadas de las páginas web institucionales del Estado Colombiano.¹³

2.1.1 Actos Administrativos Internos

La transformación de la entidad tiene lugar con la expedición de actos administrativos que enmarcan la estrategia y la operación, por citar algunos de importancia para la sistematización de esta experiencia tenemos:

Tabla 5. Actos Administrativos Internos ESP LA VEGA

No.	RESOLUCIÓN	FECHA
002	Por medio del cual se aprueban los cargos de suspensión, corte, reinstalación y reconexión del servicio público domiciliario de acueducto prestado por la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de la Vega E.S.P.	07/01/2020
003	Por el cual se ordena practicar el corte del servicio de acueducto a los usuarios que presentan mora	07/01/20220
004	Por medio del cual se adopta el logo, misión, visión y slogan institucional para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega y se dictan otras disposiciones.	14/01/2020
005	Por el cual se crea el comité interno de archivo y gestión documental de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	15/01/2020
006	Por medio del cual se adopta el Plan Estratégico del Talento Humano, Plan de Bienestar Social, Capacitación e Incentivos para la vigencia 2020 para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	15/01/2020
007	Por medio del cual se adopta el Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	16/01/2020
008	Por medio del cual se adopta el Plan Institucional de Archivo 2020 para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	17/01/2020
009	Por medio del cual se adopta el Plan de Acción de la Vigencia 2020 para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	20/01/2020
010	Por medio de la cual se modifica el comité de gestión y desempeño de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	21/01/2020
011	Por medio de la cual se adopta el estatuto de auditoría interna de que define el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la auditoría interna y se adopta el plan de auditoría interna para la vigencia 2020	22/01/2020
013	Por medio de la cual se modifica el horario de atención al usuario de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	27/01/2020

¹³ <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2752>, <https://www.cra.gov.co/>

014	Por medio de la cual se adopta el Plan Anticorrupción y Atención al ciudadano para la vigencia 2020 de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	27/01/2020
015	Por medio de la cual se adopta el Plan Anual de Adquisiciones para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	27/01/2020
021	Por medio del cual se adopta el reglamento de urbanizadores y constructores de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	07/02/2020
031	Por medio del cual se adopta las medidas regulatorias transitorias establecidas en la Resolución CRA 911 de 2020 en el área de prestación de servicio de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	19/03/2020
032	Por medio de la cual se adopta el modelo estándar de procedimientos para la sostenibilidad el sistema contable público de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	20/04/2020
034	Por el cual se adopta la actualización del PEC para el manejo de desastres y emergencias asociadas a la prestación del servicio de Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	20/04/2020
036	Por la cual se adopta el Reglamento Interno de Recaudo de Cartera que se establece el procedimiento de jurisdicción coactiva para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	05/05/2020
038	Por medio del cual se adoptan incentivos económicos para el pronto pago en la facturación de los servicios públicos de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	12/05/2020
046	Por medio del cual se adopta el Código de Ética de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	09/06/2020
052	Por medio del cual se adopta el manual de atención al ciudadano de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	02/07/2020
067	Por medio de la cual se crea el comité de conciliación y defensa judicial para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	15/07/2020
136	Por medio de la cual se aprueba el primer Plan de Gestión y Resultados para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	28/10/2020
144	Por medio del cual se ajusta el Código de Ética y Buen Gobierno en la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	13/11/2020
157	Por medio de la cual se adopta el Manual de Supervisión e Interventoría en la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	15/12/2020
003	Por medio de la cual se actualiza el Manual que establece al interior de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega, el procedimiento frente al presunto delito de defraudación de fluidos	02/01/2021
004	Por medio de la cual se adopta el Plan de Acción de la Vigencia de 2021	14/01/2021
005	Por medio de la cual se adopta el Plan Anual de Adquisiciones de la Vigencia 2021	14/01/2021
006	Por medio de la cual se adopta el Plan Anual de Auditorias Internas de la vigencia 2021	14/01/2021

007	Por medio del cual se adopta el Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo 2021	19/01/2021
008	Por medio del cual se adopta el Plan Estratégico del Talento Humano, Vacantes, Capacitación, Bienestar Social e Incentivos de la Vigencia 2021 para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	19/01/2021
009	Por medio de la cual se adopta el Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones PETI y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información para la vigencia 2021	19/01/2021
010	Por la cual se adopta los instrumentos archivísticos, Programa de Gestión Documental “PGD”, Plan Institucional de Archivos “PINAR”, y la Tabla de Retención Documental “TRD”	19/01/2021
021	Por medio del cual se adopta el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega para la vigencia 2021	27/01/2021
037	Por medio del cual se actualiza la Resolución No. 037 de 2019 “por medio del cual se conforma y reglamenta el comité de coordinación de control interno y se dictan otras disposiciones para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	03/03/2021
038	Por medio del cual se adopta el organigrama funcional para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	04/03/2021
039	Por medio de la cual se adopta el Manual de Políticas de Prevención del daño antijurídico vigencia 2021 para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	04/03/2021
040	Por medio de la cual se adopta el proceso de reparación de medidores en el manual de sistema de gestión de calidad	04/03/2021
068	Por la cual se adopta el teletrabajo como medida preventiva temporal transitoria para reducir el riesgo de contagio por el virus COVID 19 de los funcionarios públicos de la empresa	26/06/2021
069	Por medio de la cual se adopta e implementa el plan nacional de competencias para cada cargo, área y proceso de la E.S.P La Vega, en cumplimiento del plan nacional de formación y capacitación 2020 – 2030 y el plan nacional de desarrollo 2018 – 2022	25/06/2021
078	Por la cual se actualiza los costos de referencia de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo por la empresa EAAA de la vega ESP, por acumulación del 3% en el índice de precios al consumidor art. 25/1994	19/07/2021
079	Por la cual se actualiza los costos de referencia del servicio de aseo y el pronunciamiento mensual de la información del año fiscal 2020	19/07/2021
083	Por medio de la cual se establece el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega	03/08/2021
100	Por medio del cual se suscribe la actualización del Plan de Gestión y Resultados PGR y el Tablero de Acciones de Mejora de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de la Vega	25/11/2021

2.2. Marco Teórico

La participación de la sociedad en la gestión pública no es una amenaza a la gobernabilidad, por el contrario, podría considerarse un recurso de enorme potencial en medio de la descentralización, en donde los intereses de todos se expresan en la agenda pública, y puedan ser contruidos con transparencia a través de ejercicios democráticos guiados por la ética del bien común, esta manifestación de Coraggio (2001), fue escrita pensando en Ecuador, pero es completamente válida a nuestra situación en Colombia, y a nuestros tiempos.

Llama la atención la pertinencia de este autor con el problema de investigación abordado, cuando además identifica los riesgos de caer en el espejismo de la planificación estratégica convertida en una moda y no como un ejercicio que en efecto tiene consecuencias sobre la gente y que desde el ambiente local tiene cabida para iniciar procesos de transformación. Dentro de los riesgos estratégicos, se debe entonces identificar un elemento de control sobre el proceso de planeación, las señales de alerta de incumplimiento y las acciones de mejora posibles para garantizar resultados inclusivos y vinculantes.

Hemos hecho mención a dos elementos importantes en el tratamiento del problema de investigación, el primero, la participación ciudadana, vista como un proceso de legitimidad democrática, que es capaz de generar más y mejores resultados del accionar estatal, y el segundo, sobre la planeación estratégica, y el riesgo de que las acciones sean solo documentales, más en el contexto de las organizaciones y de la realidad de nuestro país, se suma la complejidad de los procesos de descentralización de los servicios públicos y la garantía del Estado Social de Derecho.

Para atender la descentralización de los servicios públicos, es necesario que en los territorios se promueva la profesionalización de los funcionarios, la dotación de capacidad

institucional a las organizaciones, la pedagogía al ciudadano; y desde allí se inspire la construcción colectiva y la innovación social en todos los actores participantes, transformadores, y responsables de sus realidades y del desarrollo de sus entornos, sin embargo es común observar en la práctica, que más bien con la descentralización se ha venido abandonado a los prestadores para la consecución de la satisfacción de los derechos de los ciudadanos, haciéndolos exclusivos responsables y solo actuando como vigilantes o reguladores.

Téllez (2018), en su tesis de maestría "Políticas Públicas en la ciudad informal. Caso de estudio Soacha 1991-2010", concluye sobre las apreciaciones de varios autores de las ciencias de la administración como Bonnin, Druker, Simón, y otros más recientes como Guerrero, que no se debe idealizar ni lo público, ni lo privado, que no siempre las conductas se motivan en intereses económicos y que inclusive se pueda desarrollar una identificación colectiva, de manera que, pueden existir compromisos y mecanismos de colaboración, siempre y cuando el sentido colectivo, cívico y el bien común sean los criterios que fundamenten la administración pública. En esta investigación, estos criterios se asimilan al conjunto de los valores y principios de la organización, que se deben hacer habituales hasta que hagan parte de la cultura.

Adicionalmente, confirma que la validez de la gestión pública principalmente se decanta en la participación de los diversos agentes interesados en la solución de los asuntos públicos, pues proporciona una mayor eficiencia en el desempeño institucional, en este contexto Téllez (2019) indica que "los buenos resultados son posibles y hacen que los ciudadanos tengan mejores niveles de confianza en el gobierno y en la administración pública" (p. 36).

Es entendible que la orientación del tutor de esta tesis de maestría, se diera sobre las bases conceptuales de la administración pública, la gerencia pública, las políticas públicas, los bienes comunes y el proceso de descentralización, pues buena parte de su investigación se dedica

a analizar lo público, y el tránsito de lo público a lo común, este último como una opción política básica para el acceso a los derechos, en su investigación, el derecho a la vivienda, en este caso al acceso al agua potable y el saneamiento básico.

Bajo esta premisa, en la lectura de Ostrom “El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva”, se puede identificar en la exposición del caso de gobernanza de la ESP LA VEGA, una cercanía a las apreciaciones teóricas de la que fuera premio nobel de economía en el 2009, destacando la acción colectiva que tiene lugar cuando los individuos tienen intereses comunes, respecto de un beneficio también común, en donde lo ideal es que haya cohesión, sin embargo, Ostrom es optimista solo en los grupos reducidos, y el caso analizado ya no es un grupo menor, sino que incide en la calidad de vida de cerca de 24 mil usuarios.

De gran aporte a esta investigación, son las conclusiones de Ostrom, (2000), por la importancia que la autora otorga a los recursos de uso común (RUC)¹⁴, para extraer lo positivo de la colectividad, de agrupar los actores por intereses comunes y trabajar para garantizar el acceso y satisfacción de este derecho, compartiendo la responsabilidad que hasta hoy solo se le ha endilgado a la institucionalidad del Estado.

Un ejemplo de colectividad en Colombia son las asociaciones de usuarios para la prestación de servicios públicos de acueducto. Estas no han sido sinónimo de buenas obras pues, aunque se rescata el principio de la unión es necesario el desarrollo de la empresariedad y de la gestión de control por resultados, para incrementar la calidad de los servicios prestados. Esta manifestación no espera ser entendida como una bondad del neoliberalismo, sino que en aras de

¹⁴ Un recurso común consiste, es un recurso básico como el agua, pastizales, peces, bosques, entre otros. La tragedia de los bienes comunes tiene lugar cuando la extracción del producto no asegura su sostenibilidad y se sobrepasa su natural producción.

ser eficientes y eficaces, igualitarios y equitativos, la administración de los recursos públicos debe realizarse bajo estrictos indicadores, la evaluación, la medición y el seguimiento, son garantía de satisfacción de derechos.

No es solo satisfacer la necesidad básica, es imprescindible satisfacer las necesidades plenamente para garantizar el Estado Social de Derecho, eso traducido en el servicio de agua potable y saneamiento básico, es prestar un servicio continuo, de calidad, con la cobertura del 100% en áreas rurales y urbanas. Luego entonces, no es un solo elemento clave de la gobernanza, más bien, es la suma de varios componentes, los que, estando presentes en la gestión de los administradores públicos, fluyen para vivenciar la democracia en los territorios.

La clave de las pruebas de Roy Gardner y James Walker (1990), para examinar las condiciones en las que los individuos son cooperativos evidencian que la comunicación es fundamental, bien para evitar lo conocido como la tragedia de los comunes, es decir la sobre explotación de los recursos naturales, como para obtener beneficios conjuntos mayores. Identificaron además que a través de la comunicación cara a cara, se logran acuerdos cercanos, sin embargo, también advierten que, cuando los pagos se consideran altos, es posible incumplir los acuerdos, afectando a la colectividad.

Finalmente, en el estudio también se tiene en cuenta la necesidad de sanción económica cuando los usuarios sobre utilizan el recurso común, y que al plantear de forma abierta y discutida las reglas de juego, en este caso el Contrato de Condiciones Uniformes CCU, se obtiene un mayor nivel de cumplimiento sobre los acuerdos.

Dadas las condiciones de la empresarialidad de los servicios públicos en nuestro país, y la imposibilidad de discutir las reglas de juego, estando agotada la vía gubernativa de estas normas, la responsabilidad del Estado es capacitar a todos los actores intervinientes, para que, a juicio de

estas condiciones, se determinen los planes de acción y se logre gestionar la situación de riesgo de las personas prestadoras (personas jurídicas) orientando a estas entidades descentralizadas en sus acciones futuras, toda vez que cumplen en los territorios la función natural del Estado.

Como vemos, la administración pública, no es un ejercicio exclusivamente vertical, y por supuesto tampoco horizontal, a efectos de crear valor se desarrolla el concepto de gobernanza, como ese relacionamiento bidireccional, en donde un actor causa un efecto, y a través del eje transversal de información se genera la articulación entre las necesidades de los ciudadanos y el accionar de las organizaciones públicas, pero no aislado en donde cada uno ejerce un rol, sino con una actitud participante y propositiva. (Aguilar, 2020).

El trabajo de campo de esta investigación puede resumirse en un ejercicio de administración pública en acción, que alternamente con el desarrollo de los estudios de la Maestría en Administración Pública en la ESAP, la teoría se alimentó con la experiencia, y la puesta en marcha se inspiró en la teoría, casi que de forma permanente, por lo que es posible constatar lo que Ostrom, (2000) desarrolló como presidenta de la Asociación Americana de Ciencia Política, sobre la reciprocidad. En la ESP LA VEGA, este concepto se reflejó en el comportamiento de pago de los usuarios, quienes se manifestaron solidarios durante el tiempo de COVID, y aún después de superada la emergencia, tal como lo define la autora: “la reciprocidad implica reaccionar de manera positiva a las conductas igualmente positivas de los otros, mientras que a sus acciones negativas se responde con alguna forma de castigo” (p.11).

Sumado a lo anterior, Coraggio (2004) sostiene que hay una brecha entre la enseñanza teórica y la práctica, proponiendo desarrollar un saber teórico y un saber práctico juntamente, es decir la fórmula es, una estrategia continua de capacitación, de participación y de gestión. Podría afirmarse entonces que la dotación de capacidad institucional tiene inmediata relación con la

capacitación y la participación ciudadana; al observar la sistematización de la experiencia “Es tiempo de Servir”, justamente fueron estos elementos los que se combinaron para establecer los instrumentos de direccionamiento estratégico, la pedagogía de los ciudadanos, la rendición de cuentas, y la generación de transparencia activa a través de la participación ciudadana.

La estrategia objeto de estudio permite constatar varios de los postulados acá descritos, se trata de una propuesta de gerenciamiento desde los valores, inclusivo y transformador, no solo de una imagen institucional, sino de la forma de operar, y también de la forma de actuar de los suscriptores y usuarios, de los distintos grupos sociales y por supuesto de los colaboradores inmediatos, propiciando relaciones confiables y rompiendo con las preconcepciones del mal servicio público.

Finalmente, Ostrom (2000) asegura que “el conocimiento aumenta a través del ir y venir de la observación empírica de esfuerzos serios de formulación teórica” (p.21). Esta afirmación se ejemplifica en la experiencia “Es tiempo de servir” en donde en el proceso de sistematización se identificó que la constante en la administración pública son los problemas, que la organización debe reinventarse para dar solución a los hechos que requieren de la inmediatez, a su vez debe orientar las acciones del colectivo para construir para todos un mejor municipio, y por ende brindar un mejor servicio.

En un estado en donde todo está por hacer, las habilidades del administrador público son sin duda múltiples. Debe ser un líder inspirador, un comunicador, debe ser justo y ecuánime, honesto y transparente, constante y respetuoso de las normas, pero innovador y facilitador, cercano a su mercado y a todos sus relacionados. No se trata de la genialidad y la perfección, más bien sí, de la humanidad y la facultad de hacer de todos los problemas, no solo suyo, o en

este caso de la organización, sino que lograr ser vinculante e inclusivo, para finalmente invitar a la participación ciudadana, a través de la pedagogía de tiempo completo.

Solo bajo estas condiciones, se producen gobiernos para todos, o lo que antes se diría la democracia del pueblo, y por el pueblo; sobre todo teniendo en cuenta que la democracia no solo puede identificarse como una forma de gobierno, sino que es a su vez, un gobierno participativo, esto es lo que otorga gobernanza absoluta. Por otro lado, de este escenario bidireccional sociedad-estado, no es tan fácil conducirnos a la probabilidad de que organizaciones de tipo colectivo se autogestionen sin la presencia del estado, en donde efectivamente hay una distancia considerable. Esta situación se evidencia en los casos de acueductos veredales que a pesar del interés común no logran desarrollar indicadores de empresarialidad, necesitando de la acción del estado para dotarlo de capacidades.

Hasta el momento se han abordado algunos elementos importantes en el desarrollo de la administración pública que se relacionan directamente con el problema de investigación de esta tesis, como viene siendo la importancia de la participación ciudadana, de la información y la comunicación, los valores y principios organizacionales, los riesgos de la planeación estratégica, la reciprocidad, y la gestión del conocimiento. Pero también, es prudente a partir del diagnóstico que se ha desarrollado sobre las condiciones del sector de agua potable y saneamiento básico a nivel nacional, regional y local, considerar las amenazas del ambiente internacional, como viene siendo la financiarización del agua.

La revista de economía, empresa y sociedad *Oikonomics* de la Universidad de Catalunya presenta un análisis sobre la financiarización del agua indicando que es un mercado de futuros, en donde se compra la garantía de disposición de un recurso en un momento del futuro. En principio esto tendría que favorecer la utilización actual de los recursos para cubrir los futuros

riesgos pero en la práctica es más una especulación de títulos de agua favoreciendo la extracción para el beneficio privado de un bien que por naturaleza es esencial. (March, 2021),

En realidad, esto agrega una preocupación para el sector, ya que no solo es el problema de la privatización, para el geógrafo Brett Christopher (2015), el concepto de financiarización es uno de los neologismos que da sentido a las reconfiguraciones político-económicas de nuestra sociedad, si bien es extremo para el caso colombiano, en el Reino Unido ya es un hecho, atendiendo a un mercado creciente. Hace treinta años Margaret Thatcher como primera ministra privatizó el 100% de las compañías de suministro y saneamiento del agua en Inglaterra y Gales, y con esto dio lugar a la entrada de capitales internacionales de entidades que dominaban el mercado mundial del agua, reconfigurando el mercado (March y Purcell, 2014).

Alhers y Merme (2016) visibilizaron un cambio en el modelo de financiación de las infraestructuras hídricas que condiciona la provisión y el desarrollo, inicialmente los hogares al convertirse en activos líquidos y desde allí asumir una buena parte de las inversiones, elevando el costo de la producción, pero aún más con la inversión extranjera que a costo de disponibilidad y derechos futuros, apalancan los proyectos de infraestructura, ese es el lado negativo.

Otros autores, como Castree y Christopher (2015), consideran que la entrada de nuevos recursos puede propiciar una transformación sostenible, y favorecer el proceso de acumulación, en el que los recursos naturales, de ser un recurso de uso común, empiezan a depender de un modelo financiero no democrático que privilegia las necesidades de los inversores antes que las necesidades básicas de la ciudadanía y de la misma realidad de los recursos naturales.

Con esta visión de lo internacional que no es de lo que inmediatamente acontece, sino que podría considerarse como la ruta a seguir después del proceso de privatización, es importante

destacar en este estudio de investigación que debemos promover y recuperar los mecanismos de una sana gobernanza, democrática, inclusiva y equitativa.

Es necesario estar atentos a cambios en el marco del capitalismo que podrían anunciar la llegada de una financiarización subordinada, como efectos del proceso de mercantilización, privatización, acumulación por desposesión de los recursos hídricos y finalmente de una flexibilización de la legislación del agua. Hoy nos enfrentamos al riesgo de la privatización, a causa de la insuficiencia de capacidad institucional de las organizaciones prestadoras de servicios públicos. Ahora bien, siendo un tema de interés colectivo, es entonces en donde la pedagogía de derechos y deberes ciudadanos en esta materia, así como de los modelos de gestión, las políticas y las iniciativas al interior de las instituciones, deben ocupar la agenda de los gobiernos locales a fin de cuidar y defender el agua y el saneamiento básico, como bien común y como derecho fundamental.

2.3. Estado Del Arte

En la búsqueda de las soluciones, planes o fórmulas para atender las problemáticas del sector de agua potable y saneamiento básico, es necesario conocer los distintos estudios, investigaciones y aportes que guarden relación con el problema de investigación.

El hilo conductor de esta línea de investigación hasta ahora nos invita a ahondar en temas de la autogestión y gobernanza del agua, las innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos, el concepto de democracia, gobernabilidad y gobernanza y finalmente, sobre la sistematización de experiencias. En resumen, la siguiente tabla representa la temática, los documentos y el tipo de documento al que corresponde y que se van a abordar en el estudio del arte en el mismo orden que se presentan a continuación:

Tabla 6. *Estado del arte*

TEMA	BIBLIOGRAFÍA	TIPO
AUTOGESTIÓN Y GOBERNANZA DEL AGUA	Orozco, J., Challapa, L. y Mamani, N. 2020. Transformaciones Territoriales a través de formas de Autogestión y Gobernanza del Agua: Caso Zona Sur de Cochabamba. Bolivia. Universidad Mayor de San Simón.	Monografía – Diplomado en Desarrollo Comunitario y Gestión de Proyectos de Agua y Saneamiento.
	García, J. 2018. Autogestión: la visión que falta en la gestión del agua en Baja California. Frontera Norte. Vol. 30. Núm. 59. P185-190.	Artículo de Revista.
	Álvarez, J. y Mutuberria, V. 2008. Autogestión, empresa y ayuda mutua. El caso de la cooperativa de consumo y vivienda Quilmes Ltda. Revista Cooperativismo y Desarrollo. Pág. 87-99.	Artículo de Revista
	Pizarro, M. 2018. Autogestión del agua: aproximación a los acueductos comunitarios en el Valle del Cauca.	Tesis de Grado
INNOVACIONES EN LA ENTREGA DE SERVICIOS	Farias, P., Goldsmith, S., Flumian, M., Mendoza, G., Wiseman, J., Porrúa, M., Castillo, P., García, A. y Zanabria, G. 2016. Gobiernos que sirven. Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos. BID. Washington.	Monografía
DEMOCRACIA, GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA	Aguilar, L. 2020. Democracia, gobernabilidad y gobernanza. Instituto Nacional Electoral. México.	Libro sobre conferencias magistrales
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS	Jara, O. 2018. La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos. 1ed. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano. Colombia	Libro

2.3.1 Transformaciones Territoriales a través de formas de Autogestión y Gobernanza del Agua: Caso Zona Sur de Cochabamba:

Esta monografía presenta la experiencia del municipio de Cochabamba y su esfuerzo cooperativo para garantizar el acceso permanente y equitativo al agua, ante los bajos niveles de

cobertura, creando estrategias para la administración de sus propios recursos, la transformación y el efecto que tiene en el territorio.

Los autores plantean su marco conceptual con el análisis de la predominación del mercado y privatización extranjera en una gobernanza neoliberal, desde las recomendaciones del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional para garantizar el desarrollo de los pueblos, como fue la disciplina fiscal, la reducción del gasto del Estado, la liberación financiera y comercial, la apertura a la inversión extranjera directa, la privatización de las empresas y servicios públicos, desregulación, fortalecimiento del derecho de propiedad y descentralización.

A partir de la privatización de los servicios públicos el Estado transformo su rol, y con la herramienta de la gobernanza del mercado neoliberal se propuso una alternativa para alcanzar la mejora de la gestión de los servicios. La privatización es la realidad que viven los países de América Latina actualmente, y que antes vivió Europa, el Reino Unido y Estados Unidos y no necesariamente traslada bienestar, más bien si encarece el acceso.

Frente a la gobernabilidad y gobernanza del agua, Orozco, J., Challapa, L. Y Mamani, (2020), critican estos conceptos expresados por la Asociación Mundial del Agua en el marco del Global Water Partnership, 2002, y el Water Governance Facility, 2013, ya que la gobernanza del agua no es solamente de incidencia política, social, económica y administrativa, toda vez que existe una problemática en la especificación, ya que los mecanismos para desarrollar y gestionar los recursos hídricos no son claros y tiene implicaciones operativas en el desarrollo de la política de aguas. Desde este concepto de gobernanza, se debe fortalecer los principios de equidad y eficiencia de los recursos hídricos y la asignación de los servicios y entre otras cosas los enfoques de gestión.

Sostienen que de las definiciones más precisas y completas de la gobernanza del agua se tiene la de Wiek y Larson (2012), que la ven como una perspectiva sistémica, un enfoque de gobernanza en los actores sociales, un discurso transparente y accesible en valores y metas, y una perspectiva amplia sobre la sostenibilidad del agua, siendo la definición más amplia de las analizadas.

Dentro del modelo de gobernanza del agua, reflexionan sobre la superación de esta gestión a la misma ciencia, retomando la cita de Chicas, León y Prins, (2008), lo califican como todo un arte, porque implica conciliar conflictos de interés, forjar la unidad y crear en el proceso unas reglas de juego razonables, equitativas y efectivas.

La monografía hace toda una exposición de los modelos del agua, el de la Unesco (2006), de Guhl (2008), sobre la teoría de los recursos de propiedad común, los bienes comunes como instituciones y recursos de fondo común, para abordar las problemáticas del desarrollo local y las redes urbanas.

El estudio cierra con la manifestación compartida de nuestra investigación:

El agua es un bien común y un derecho humano, es un recurso que no pertenece a nadie, su aprovechamiento debe ser sostenido y equitativo, cualquier desarrollo privado que imposibilite el acceso libre estaría yendo contra el principio del bien común y el de derecho humano. (Orozco, J., Challapa, L. y Mamani, N. 2020, p. 27)

A través del modelo de Operadores Locales de Pequeña Escala OLPE se ha logrado garantizar el acceso al recurso del agua a las comunidades, su éxito se funda en la idea de limitar el acceso al agua a sólo un pequeño grupo de personas organizadas en forma de cooperativa después de haber garantizado la propiedad privada de la tierra, así como el pago de cuotas de

asociación, por lo que es importante promover un modelo mixto de servicios públicos y OLPEs sin buscar la predominancia del público, sino la complementariedad.

2.3.2 Autogestión del Agua:

En el trabajo de grado de Pizarro Margie (2018) se hace un análisis teniendo en cuenta aspectos como la economía moral y economía política de los acueductos comunitarios ubicados principalmente en las veredas del Valle del Cauca realizando un acercamiento a la realidad y necesidades que la mayoría de estos acueductos tienen. La autora introduce al texto haciendo una contextualización sobre las vivencias, problemáticas y una breve reseña histórica sobre estos.

Pizarro hace especial énfasis en que dichos acueductos son fundados por la comunidad y son sin fines de lucro, ya que se crean con el fin de suplir la necesidad que se tiene en la zona. Sin embargo, el sostenimiento legal es complicado porque la ley que rige a los grandes acueductos es la misma de los acueductos comunitarios, esto conlleva a que muchos acueductos prefieran no registrarse, de ahí que los registrados llegan a doce mil y los que se estima que hay en todo Colombia son diecisiete mil.

En conclusión, este trabajo de grado resalta los esfuerzos que hacen las distintas comunidades por suplir su necesidad al agua, superando las adversidades que conlleva tener un acueducto comunitario pero que gracias al apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros han logrado disminuir dichas adversidades. Es de resaltar que, las comunidades no deberían tener que hacer estos acueductos comunitarios porque suministrar este recurso vital es un deber del estado según la constitución política de Colombia.

2.3.3 Autogestión, empresa y ayuda mutua. El caso de la Cooperativa de Consumo y Vivienda Quilmes Ltda.:

El caso de éxito que presenta Álvarez Juan Fernando sobre la Cooperativa de Consumo y Vivienda Quilmes Ltda. Ubicada en Argentina muestra claramente como una comunidad unida y con un mismo objetivo puede lograr todo lo que se propone. En este caso de éxito se plantean que el objetivo inicial de la cooperativa fue lograr el acceso a la vivienda para todos los asociados y así mismo mejorar su calidad de vida.

Estos objetivos se lograron por medio de la autoconstrucción, en el que todos los miembros de la cooperativa deben hacer un aporte económico mensual y de igual forma deben dedicarle 80 horas mensuales mínimas efectivas a la cooperativa. De esta manera todos tienen un compromiso real por esta y por la construcción de la urbanización en la que van a vivir.

2.3.4 Autogestión: La visión que falta en la gestión del agua en Baja California:

La nota crítica de García José hace especial llamado a la falta de autogestión que tienen los organismos encargados del manejo del agua, en el que se perciben desacuerdos entre la población y el gobierno, ya que muchas veces se evidencia la falta de reconocimiento del gobierno porque no son conscientes que ellos son los que atienden los problemas del pueblo.

En conclusión, como posible solución a los problemas de autogestión García José (2018) propone “Establecer legislativamente marcos estratégicos para que sus obligaciones en materia de agua se cumplan con la participación y colaboración de la sociedad civil y el sector privado” (p.190).

2.3.5. Gobiernos que sirven. Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos.

Esta monografía dirigida por Farias (2016) para el Banco Interamericano de Desarrollo, es el producto del trabajo de investigación que analiza los factores que contribuyen a tener una mejor relación entre gobiernos y ciudadanos en la entrega de servicios públicos, siendo esta línea el principal componente del gasto público de los gobiernos.

Dentro de las observaciones se tiene que es creciente la demanda de servicios de los ciudadanos ante el flujo de cambios de la tecnología digital, por lo que se hace necesario incrementar las interacciones entre gobiernos, ciudadanos y empresas. Con lo anterior, es comprobable que la tecnología de la información es una herramienta para la generación de gobierno abierto, propicia la participación ciudadana, la gestión pública bajo un modelo de gobernanza, y la rendición de cuentas, haciendo que los gobiernos sean más transparentes y a su vez legítimos.

Históricamente los trámites excesivos de las organizaciones del estado significan un costo para el usuario, que tiene efectos en la calidad de vida de las comunidades, la productividad del trabajo y la misma competitividad de las empresas, en este costo se sustenta la imagen de distanciamiento del sector público respecto de las necesidades de los ciudadanos, afectando la confianza en los gobiernos. Los ciudadanos cada vez más informados y exigentes, manifiestan no confiar en sus gobiernos, en este marco la conquista de la ciudadanía solo es posible a través de la mejora de los servicios públicos.

En este contexto es necesario que los funcionarios públicos y los ciudadanos se empoderen y capaciten para adaptarse a los requerimientos de la economía digital, los datos

abiertos, las innovaciones tecnológicas y las soluciones digitales, diseñando mejores soluciones para servir a los ciudadanos. Esta necesidad justifica el tema de la investigación, la innovación para facilitar la comprensión de las distintas reformas de los servicios transaccionales: integración, simplificación y gerenciamiento.

Esta visto que la gestión pública basada en la lógica burocrática ha fracasado, es prioritario que el Estado se reinvente, y centre sus acciones en el ciudadano, excediendo inclusive el concepto de la nueva gestión pública, procurando un Estado más ágil y eficiente, con sus servicios digitalizados.

Farias y Porrúa (2016) analizan la interacción entre políticos, funcionarios públicos, ciudadanos, emprendedores y académicos para propiciar ambientes que, entre necesidades, expectativas de servicios y acciones del Estado, se logre obtener servicios públicos de calidad.

Goldsmith y Castillo (2016) abordan el marco conceptual requerido para valorar la entrega de servicios públicos, para proponer un enfoque integral centrado en el ciudadano que incorpore todas las dimensiones posibles que aseguren la mejora en la entrega de los servicios.

Farias, García y Zanabria (2016), abordan las tendencias y factores que garantizan la efectividad de las intervenciones gubernamentales como lo son el despliegue de las nuevas tecnologías, la coordinación gubernamental, los marcos regulatorios y el modelo gerencial. Muy similar a lo evidenciado en la experiencia objeto de esta investigación que, a través de la innovación social y el gobierno abierto, haciendo uso de los modelos de gestión plantea un ejercicio de gobernanza en territorio por la gente y para la gente.

Este texto trata además temas de simplificación administrativo, integración de información, caracterización del usuario y la profesionalización del servicio civil, todo

encaminado a brindar servicios de mayor calidad. No es suficiente con la tecnología, la voluntad de la interoperabilidad y la sustentabilidad de estilo de gerenciamiento se requiere de actitud, aptitud, sentido de pertenencia y amor por el servicio público.

En general lo que presenta la investigación es el tránsito del funcionario público resistente al cambio que trabaja en instituciones alejadas de las necesidades de los ciudadanos, que por años han afectado la imagen institucional, a un funcionario estimulado por procesos de planeación horizontales y verticales, integradores, que se hacen más participativos y comprometidos con el ciudadano. Este funcionario se identifica inclusive con prácticas del sector privado en cuanto a calidad, objetivos e interés en mejorar sus capacidades académicas y experticias, para brindar mejores servicios públicos. El interés de todas las organizaciones públicas debe entonces ser prestar servicios más efectivos, eficientes y de más fácil acceso, priorizando los resultados y adaptando los procesos y productos a las demandas ciudadanas.

2.3.6 Democracia, gobernabilidad y gobernanza

Aguilar (2020), aporta a la construcción del debate sobre la capacidad y eficacia directiva de los gobiernos democráticos para coordinar el futuro de las sociedades, estando actualmente en entredicho por la sociedad civil, conforme a los resultados del pobre desempeño, cuestionando además la legitimidad y la misma legalidad de las actuaciones de estos gobiernos.

Desde la gobernabilidad y la gobernanza, Aguilar reflexiona sobre los instrumentos que ayudan a fortalecer esta capacidad directiva y responder a los retos de la transformación mundial y las demandas crecientes de los ciudadanos mediante el consenso, la colaboración y la corresponsabilidad de todos los actores. En general relata Aguilar (2020) que “la cuestión sobre

la democracia, que es esencialmente una forma de gobierno, consiste en argumentar y probar que puede ser realmente gobierno, gobierno efectivo de la sociedad contemporánea” (p.10).

Adicionalmente reflexiona sobre la transición del siglo XVII al XX, de formas de gobierno absolutistas, totalitarios y autoritarios en donde las preocupaciones de la ciudadanía se centraban en la legitimidad y la legalidad de las acciones del gobernante. Ahora en el siglo XXI con la democratización de los regímenes políticos, la preocupación se traslada a promover la restauración del estado de derecho y la atención y solución de las necesidades de los ciudadanos.

Sin embargo, en el marco de los gobiernos democráticos en la actualidad nos encontramos con vicios públicos como la corrupción y la arbitrariedad, la imprevisión y vacilación frente a los desafíos y la falla de la conducción social. Esta incapacidad de gobernar obedece a factores endógenos y exógenos. Dentro de los factores endógenos, encontramos fallas en la institucionalidad tales como la ilegalidad, la arbitrariedad, la opacidad y la corrupción. Las fallas fiscales por ejemplo con los impuestos inequitativos, la precariedad hacendaria, la ineficiencia administrativa, la asignación ineficaz de recursos, y un déficit creciente con los años. En cuanto a las fallas administrativas, hay una deficitaria calidad normativa, ausencia de una estrategia de mando, fragmentación intergubernamental, y probablemente un perfil equivocado para ejercer como servidores públicos, y finalmente las fallas de tipo político, en donde tenemos unas relaciones suspicaces, conflicto de interés, bajo discurso de credibilidad, y un notable distanciamiento de los ciudadanos.

Frente a los factores exógenos que afectan esta capacidad se encuentran en la misma globalización de la economía y la insuficiencia de los países para asumir un rol competitivo. La potencialización de las TIC y su uso, y la disponibilidad para habilitar esta conectividad en los

territorios al interior de los países, la automatización del capital financiero, el cambio climático y la mundialización de los estilos de vida también se identifican como factores exógenos.

Con todo lo anterior el estado debe replantear su proceso de gobierno, para que sea más dialógico, interdependiente, más y mejor relacionado con los ciudadanos para dar lugar a un concepto de gobernanza y gobernabilidad.

El autor sostiene que las fallas del gobierno democrático más relevantes son la corrupción que ha permeado todos los niveles jerárquicos del gobierno, la descoordinación administrativa reflejada en acciones ineficaces, los problemas públicos transterritorial, ambiental y de seguridad, y una generalizada indiferencia cívica con relación a las actuaciones del gobierno, que entre otras cosas no se diferencia mucho de las del pasado.

En general, en el escrito se afirma que para asegurar la gobernabilidad es necesario disminuir la demanda social y a su vez incrementar la capacidad gubernamental expandiendo los derechos y las oportunidades a las personas, mejorando el desempeño económico, social y político. Esto significa una reforma política y administrativa que garantice estabilidad y eficacia y un gobierno legítimo y efectivo.

Para ello, enuncia estrategias en cuatro dimensiones: institucional, política, financiera y administrativa. Desde la dimensión institucional se requiere asegurar el ejercicio del gobierno, la transparencia, la rendición de cuentas e igualdad en el trato; así como delimitar con mayor precisión los alcances del gobierno en cuanto a las normas y procedimientos, anticorrupción y la económica. En esta área es necesario generar reformas políticas que corrijan las actuales, mejorar el proceso electoral, el sistema de partidos, la división de poderes y las reformas del sistema de gobierno.

Desde la dimensión financiera, se requiere diseñar reformas fiscales para incrementar la recaudación, reformas de la estructura presupuestal, la estimación y justificación del gasto para asignar los recursos. Además, es de vital importancia diseñar normas más drásticas de transparencia y auditoría del gasto con el propósito de exigir y asegurar una mayor eficiencia e impacto social de las políticas y programas para minimizar el riesgo de corrupción.

En la dimensión administrativa es importante redimensionar el tamaño del aparato gubernamental, el costo eficiencia en la provisión de bienes y servicios públicos y la mejora de su calidad.

Finalmente cierra la disertación el autor, con el concepto de gobernabilidad como la capacidad de las instituciones públicas de hacer frente a los desafíos que confronta, sean estos retos u oportunidades. La legitimidad de las instituciones políticas fundamentada en la eficiencia de un gobierno sobre todo para el pueblo, más que por o desde el pueblo y una nueva forma de entender las políticas públicas en clave multinivel y de red, donde la formulación y la implementación se producen en arenas y niveles políticos diferentes, por actores distintas capacidades y preferencias.

Como se observa en la anterior exposición, la experiencia “Es tiempo de Servir”, recoge en buena medida las recomendaciones de este autor, en cuanto a la necesidad de administrar las entidades públicas con la participación activa del ciudadano, una sana rendición de cuentas, un uso inteligente de los recursos, propiciando la transparencia de parte del estado y la reciprocidad por parte de los ciudadanos.

2.3.7. La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles.

Con Jara (2018) en esta producción documental nos encontramos con una modalidad de producción de conocimientos, que promueve la participación y la construcción colectiva. Este documento es un ejercicio metodológico y práctico que permite aportar a la teoría desde la experiencia del protagonista con un ejercicio de comprensión crítica de sus prácticas, de formación y empoderamiento de sus actores.

Este tipo de ejercicios permite a los participantes compartir sus experiencias e identificar hilos comunes en medio de la selva de posibilidades tanto en dificultades y amenazas, como en estrategias y planes de acción. En este proceso es dable encontrar coincidencias, pero también oposiciones, desde la objetividad el reto es encontrar las posibles circunstancias que afectaron un resultado y otro, para emitir conclusiones y recomendaciones, orientando de alguna manera las practicas futuras.

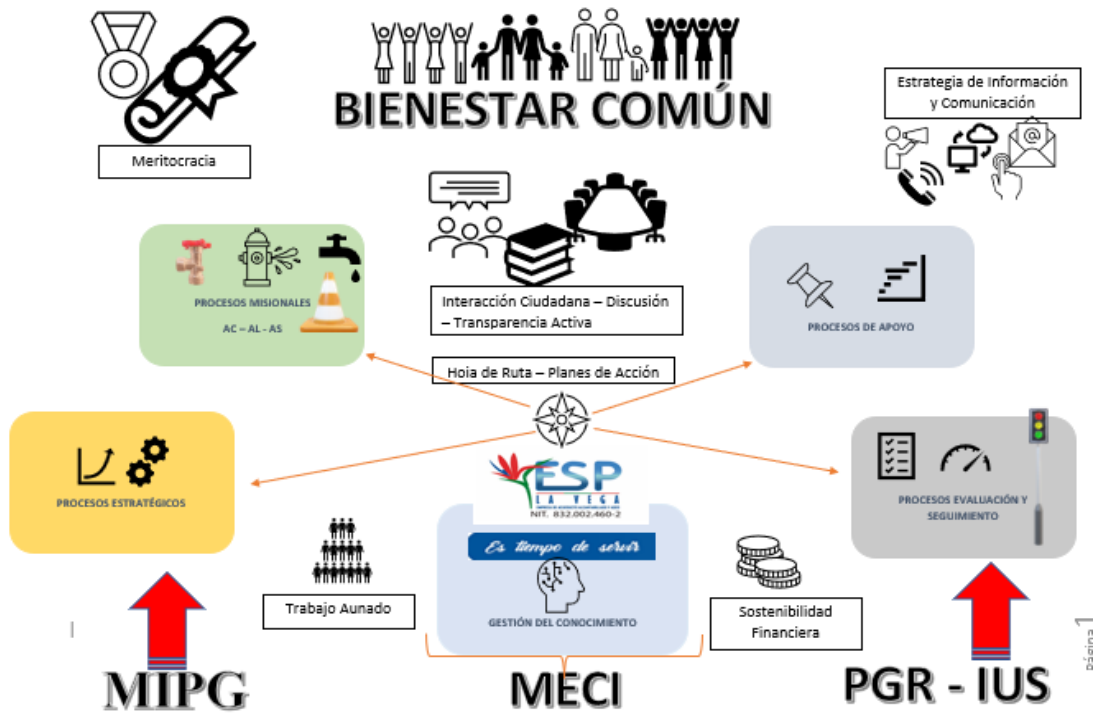
La sistematización ha venido alimentándose desde la producción de conocimiento horizontal, desde diversos campos como el trabajo social, la educación y la promoción del desarrollo. Está claro que la fortaleza en este caso de gobierno es la relación social que tiene al interior de las organizaciones, pero de estas con la sociedad civil, en la procura de que se puedan compartir las mejores prácticas.

Sistematizar no es solamente clasificar, ordenar o catalogar datos, en un sentido más amplio, Jara propone dirigirse hacia la experiencia, para obtener aprendizajes críticos de esta, como procesos históricos y sociales que son dinámicos y cambiantes, pero que guardan similitudes con la realidad de otros territorios, y otros actores. En este ejercicio, lo que se hace es ordenar y reconstruir el proceso vivido, realizar una interpretación crítica y extraer aprendizajes para compartirlos.

Con la sistematización se espera generar conocimientos desde la experiencia para trascenderla, como es el caso de este problema de investigación sistematizado. Valorar los saberes de los individuos, identificar los cambios, desarrollar elementos de evaluación y de mejora, permite conocer las diversas realidades desde la objetiva crítica y, lo más importante es que los protagonistas de la sistematización son los mismos protagonistas de la experiencia. Adicionalmente, se espera con los productos obtenidos a través de la sistematización de experiencias, lograr un grado de incidencia en las políticas y planes territoriales aportando aprendizajes concretos.

En un intento por conceptualizar la experiencia, se diseña la siguiente imagen que le da forma a los escenarios prácticos y teóricos del ejercicio de gobernanza en territorio que ha vivenciado la organización de servicios públicos domiciliarios en el Municipio de La Vega, Cundinamarca:

Figura 2 *Escenarios prácticos y teóricos de la Experiencia “Es tiempo de Servir”*



Fuente: Construcción propia

En el modelo encontramos como la planeación de la entidad se sustenta en el cumplimiento de la normatividad de la función pública con la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Modelo Estándar de Control Interno y, en el caso particular de la entidad en estudios relacionada con los servicios públicos domiciliarios, con la formulación de los Planes de Gestión y Resultados.

La base es la gestión del conocimiento que fortalece la acción de la entidad, al lado se encuentran dos insumos importantes, el primero, el trabajo aunado que se da en el sentido de pertenencia, haciendo referencia a aquél que se desarrolló al interior de los equipos de la entidad, como aquél trabajo que se adelanta con otros actores, como son la veeduría ciudadana, la academia y otros entes relacionados, y de otra parte, la suficiencia financiera que se garantiza con el uso inteligente de los recursos económicos disponibles.

Con estas bases se determina la hoja de ruta, o el plan de acción, pronunciamiento que orienta la filosofía y las acciones de la entidad, guardando coherencia con la demanda hecha desde la alta gerencia representada en la Junta Directiva y en las necesidades de la comunidad.

Luego podemos ver como con el desarrollo de los diferentes procesos, estratégicos¹⁵, misionales¹⁶, de apoyo¹⁷ y de evaluación y seguimiento¹⁸, se generan espacios para la transparencia activa entregando información con oportunidad y profundidad, que habilitan la interacción ciudadana y la discusión, para la construcción del bienestar común de la sociedad

¹⁵ Gestión del Direccionamiento Estratégico, Administración SIG, Gestión de la Información y la Comunicación – Fuente: www.eaaa-lavega-cudinamarca.gov.co

¹⁶ Acueducto, Alcantarillado y Aseo - Fuente: www.eaaa-lavega-cudinamarca.gov.co

¹⁷ Gestión Comercial, Gestión Financiera, Gestión Documental, Gestión Contractual, Gestión del Talento Humano, Gestión de Recursos Físicos, Gestión Tecnológica

¹⁸ Evaluación independiente y mejora continua

veguna. Todas estas acciones y resultados se han venido documentando para fomentar la meritocracia en las entidades territoriales, así como en el interior de la organización, participando activamente de las distintas convocatorias nacionales e internacionales.

Habría que hacer mención que, sí se tratara solamente de entregar los servicios públicos de agua, alcantarillado y aseo, nos ocuparíamos de temas exclusivamente del mercado y la economía de los servicios públicos, así que, en este proceso investigativo, nos distanciamos del Estado Neoliberal, que promueve la privatización, y más bien acopiamos todos los elementos que se pueden desarrollar al interior de las organizaciones públicas para fortalecerlas y aproximarnos al Estado Social del Derecho.

El agua no ha dejado de ser un bien común, y a pesar de que se hayan habilitado todas las posibilidades para que la prestación sea privada y se administre como tal, es con el uso adecuado de los recursos que la transferencia de los costos y gastos se hace más exacta y verídica. A esta situación ideal expuesta anteriormente, es que se desea aproximar tanto la investigación como la experiencia, en búsqueda de un servicio sea equitativo y justo.

Capítulo III: La Experiencia “Es tiempo de Servir”

3.1. Del Diagnóstico A La Transformación De La Gestión Pública En Territorio.

Figura 3. Equipo de Trabajo “Es tiempo de Servir” 2020



Nota: Tomado de <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/>

La transformación de la gestión pública implica conocer la entidad desde todos los sentidos, sus retos y limitantes, su estructura, su cuerpo normativo, sus obligaciones, así como el acondicionamiento que debía desarrollarse con el concurso de todos los profesionales, involucrando las áreas operativas, las observaciones de los entes de vigilancia y control y las demandas ciudadanas.

Evidenciar la evolución de la entidad y los cambios surgidos con la puesta en marcha de la estrategia “Es tiempo de Servir”, es una tarea de alta complejidad, ya que no existe una línea base dado que si bien existe un informe de gestión de la vigencia 2019¹⁹, no corresponde con la

¹⁹ <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/control/informe-gestion-2019>

ejecución o cumplimiento de unos indicadores establecidos en un plan de acción, de manera que no es posible dar continuidad de metas y acciones, sin embargo es conveniente considerar la información de la gestión de las vigencias 2020²⁰ y 2021²¹ y los seguimientos a los planes de acción que oportunamente publica la entidad²², en donde se ha logrado determinar que la entidad durante la vigencia 2020 tuvo un cumplimiento del 93,2% con 32 metas asignadas, mientras que en la vigencia 2021, el cumplimiento se incrementó al 95,8% con 63 metas asignadas.

En la entidad existe un listado de los procesos que se debían diseñar e implementar, y que se incorporan en el Plan de Acción. Adicional a las actividades, se identificaron variables que eran imprescindibles para garantizar una buena ejecución, tales como la comunicación, el conocimiento, el trato humano y la consideración de todas las áreas, sin la voluntad y compromiso de los equipos, no es posible enfrentarse el cambio.

La transformación de la gestión pública tiene lugar cuando los resultados son positivos, cuando se pasa de una entidad pasiva, a una entidad propositiva, proactiva, y protagonista de los diferentes eventos en el municipio. Ejemplo de esto, es la activa participación de la empresa en las campañas de responsabilidad ambiental, de usuario edición especial, la actualización de datos para identificar las coberturas con la precisión de la información catastral de los predios, y en general, para sensibilizar sobre el consumo responsable de los servicios públicos domiciliarios.

Tener resultados de gestión para transmitir en los informes públicos, mostrar a los usuarios las actividades lideradas por la entidad, y evidenciar como la empresa sustancia sus

²⁰ <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/control/revista-consolidado-de-informacion-gestion-2020-898534>

²¹ <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/control/preinforme-de-la-gestion-esp-la-vega-2021>

²² <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/control/tercer-informe-de-seguimiento-al-plan-de-accion-institucional>, <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/control/segundo-informe-de-seguimiento-al-plan-de-accion-institucional>

proyectos de crecimiento para atender las necesidades futuras, es transmitirles la responsabilidad de la entidad con el servicio, para que en contraprestación sea acogida y respaldada la operación, como ha resultado con la corresponsabilidad en los pagos de la facturación.

3.1.1. Caracterización del contexto institucional

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P., fue creada mediante el Acuerdo Municipal 084 sancionado en diciembre de 1997, su registro en Escritura Pública se realiza en mayo de 1998 con la escritura No.204 de la Notaria de La Vega, Cundinamarca.

Se crea como Empresa Industrial y Comercial del Estado, del orden municipal, dotada con personería jurídica, capital independiente y autonomía administrativa. El objeto de la entidad es la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo en La Vega, municipio de categoría sexta, perteneciente a la Provincia del Gualivá en Cundinamarca, atiende a cerca de seis mil suscriptores, con un radio de acción de veinticuatro mil ciudadanos, entre la población residente y flotante. Conforme a lo establecido en el Acuerdo de creación, la dirección de la entidad está a cargo de la Junta Directiva y un Gerente.

Sus actividades están enfocadas a la gestión del proceso corporativo: suministro de agua potable mediante los procesos de captación, aducción, tratamiento y distribución del agua; a la recolección y manejo de aguas residuales y a obtener un buen manejo de las actividades de barrido y limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos.

Con 24 años de servicio activo, en las recientes vigencias 2020 y 2021, ha venido innovando en su gestión de administración de servicios públicos domiciliarios²³ en la región y en

²³ “Se entiende por servicio público toda actividad de una colectividad pública que tenga por objeto satisfacer una necesidad de interés general... Elemento esencial de la definición de servicio público es la noción de interés general: el servicio público tiene como fin satisfacer una necesidad de interés general. El Estado erige una actividad como servicio público en lugar de dejarla a la iniciativa privada, cuando cree que la necesidad pública

el país y recientemente ha sido reconocida por la Superservicios y Andesco en la categoría “Atención a Usuarios en Tiempos de COVID” – pequeño prestador, estrategia “Es tiempo de Servir”.

La entidad ha logrado destacarse en la medición del índice de desempeño²⁴ como referente en la línea de gestión del conocimiento y gestión del talento humano, así también en la primera línea de defensa de la entidad que comprende toda la gestión de dirección administrativa y estratégica, procedimientos y mitigación del daño antijurídico.

3.1.2. Normograma

En mesa de trabajo interdisciplinaria se da resolución a la necesidad de identificar el normograma de la entidad, que da cuerpo a la naturaleza del trabajo, y el sin número de obligaciones que tiene la entidad. Este compilado normativo se trabajó durante el segundo semestre de la vigencia 2020 y se publicó el 07 de diciembre de 2020, presentando el detalle de la normativa, su expresión, la entidad que lo expide, el articulado y la descripción de la aplicación.

El documento el cual se constituye como un elemento de referencia, consulta permanente, y es orientador de la gestión, se encuentra publicado en el siguiente enlace https://empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp/content/files/000143/7115_normograma.pdf, para consulta de todos los actores, los colaboradores directos, y para la ciudadanía en general.

a la cual corresponde esa actividad no la podría satisfacer o la satisfaría mal la iniciativa privada; la satisfacción de una necesidad del interés general es lo que justifica y anima el servicio público”. Laubadére (1984:18)

²⁴ FURAG – Departamento Administrativo de la Función Pública.

Figura 4: *Extracción Normograma ESP La Vega*

NORMA	EXPIDE	ARTICULOS	DESCRIPCION DE LA APLICACION
CONSTITUCIÓN NACIONAL DE COLOMBIA	ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE	Art. 365	Los servicios públicos son inherentes a la finalidad del estado y es deber del estado asegurar su prestación eficiente.
		6	Los particulares sólo son responsables ante las autoridades por infringir la Constitución y las leyes. Los servidores públicos lo son por la misma causa o por omisión o extralimitación en sus funciones.
		23	Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales.
		123 inciso 2	Los servidores públicos están al servicio del estado y de la comunidad y ejercerán sus funciones en la forma prevista en la constitución, la ley y el reglamento.
		79 y 80	Prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental que se originen por sus actividades. Aprovechamiento del recurso agua garantizando su sostenibilidad.

Nota: Tomado de <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/normatividad/normograma>

3.1.3. Planteamiento del Problema

El sector de agua y saneamiento básico es fundamental en el desarrollo de los países, el buen desempeño contribuye directamente con seis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados en la tabla siguiente:

Tabla 3: *ODS Relacionados Con El Agua Potable y Saneamiento Básico*

Objetivo 1	“Poner fin a la pobreza de todas las formas en todo el mundo”;
Objetivo 6	“Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y saneamiento básico”
Objetivo 8	“Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos”
Objetivo 11	“Ciudades y comunidades sostenibles”
Objetivo 12	“Garantizar modalidades de consumo y protección sostenibles”

Objetivo 13 “Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos”

Nota: Tomado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>.

Para asegurar el logro de estos objetivos, la autoridad de regulación y control de los servicios públicos (CRA) estableció como importante garantizar la administración de los servicios públicos domiciliarios desde la empresarialidad, con eficiencia, efectividad y eficacia²⁵, el uso inteligente de los recursos, y la puesta en práctica de principios de equidad, transparencia y justicia en la transferencia de la realidad de los costos de producción a los usuarios.

Con la Resolución CRA 906 de 2019²⁶, se determinan los criterios de evaluación de la gestión de los servicios de acueducto y alcantarillado. En la siguiente figura se aprecia el modelo de gestión PGR adaptado para la prestación de los servicios públicos domiciliarios en la ESP LA Vega:

Figura 5 *Modelo de Gestión PGR*

²⁵ Son indicadores que permiten establecer el logro o no de los fines del Estado, así también de los cometidos privados, enfocándose en la rapidez de las actuaciones, resultados, los recursos utilizados, y el impacto que generan a costos razonables.

²⁶ Por la cual se definen los criterios, metodologías, indicadores, parámetros y modelos de carácter obligatorio para evaluar la gestión y resultados de las personas prestadoras de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y/o alcantarillado, se establece la metodología para clasificarlas de acuerdo con el nivel de riesgo, características y condiciones, y se modifican unas resoluciones”



Nota: Tomado del Modelo de Gestión de PGR de la ESP La Vega

Lo positivo de esta normativa, es que orienta la producción de servicios públicos de calidad, asegura prácticas de buen gobierno y transparencia. Sin embargo, la brecha para su cumplimiento está en la puesta en escena. Colombia en este momento se encuentra en la incertidumbre de si se van a lograr las acciones que la gestión empresarial requiere para evitar los procesos sancionatorios, y en el peor de los casos, la orden de licitación de los servicios públicos y su inminente privatización.

A continuación, se observarán cada una de las dimensiones con sus indicadores y la unidad de medida del PGR permitiendo apreciar la forma de medición para la entidad en estudio. Por ejemplo, la calidad del servicio de acueducto tiene que ver directamente con la calidad del agua traduciéndose en bienestar común y salud pública. Esto se observa al evidenciarse en dos

situaciones, tanto la prueba sanitaria de la calidad de agua, y en el riesgo de abastecimiento, llevando a pensar en hechos actuales y futuros.

En el caso de alcantarillado se preocupa por la continuidad del servicio, nuevamente porque el acceso al servicio público para la sociedad es indispensable en el desarrollo de los territorios y la calidad de vida.

Tabla 7. *Tablero de Control Dimensión Calidad del Servicio*

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	UNIDAD
D1. Calidad del Servicio	C.S.1. Calidad de Agua Potable	C.S.1.1. Índice de Calidad de Agua Potable – IRCA	Adimensional
		C.S.1.2. Índice de Riesgo por Abastecimiento de Agua – IRABApp	%
	C.S.2. Distribución de agua para uso y consumo	C.S.2.1. Índice de Continuidad – IC	Horas/día
	C.S.3. Atención al Usuario	C.S.3.1 Índice de Atención de PQR Acueducto – PQRAC	%
		C.S.3.2. Índice de Atención de PQR Alcantarillado – PQRAL	%

Nota: Tomado de Resolución CRA 906 de 2019 Tablero de Planeación

<https://www.cra.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad-entidad-autoridad/resolucion-cra-906-2019-version-integrada-sus-modificaciones>

En la dimensión de Eficiencia en la Planificación y Ejecución de las Inversiones se realiza el seguimiento de la ejecución de obras en acueducto y alcantarillado, que anteriormente fueron identificadas en el estudio tarifario y que deben garantizarse en cumplimiento del principio de transparencia. La ejecución de estas obras contempla las necesidades de crecimiento, ampliación de coberturas, y modernización de las redes hidráulicas, así como la gestión del riesgo en caso de emergencias y contingencias, conminando a contar con un plan de acciones ampliamente socializado que indique las líneas de mando, los activos disponibles, las estrategias de atención para garantizar la prestación y todas las situaciones que pudieran afectar la operación de la entidad.

Tabla 8. *Tablero de Control Dimensión Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones.*

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	UNIDAD
D2. Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones (EP)	EP.1. Cumplimiento del Plan de Inversiones de Acueducto	EP.1.1. Índice de Ejecución Anual de Inversiones de Acueducto – IEAIAC	%
	EP.2. Cumplimiento del Plan de Inversiones de Alcantarillado	EP.1.2. Índice de Ejecución Anual de Inversiones de Alcantarillado IEAIAL	%
	EP.3. Planificación ante emergencias	EP.3.1. Indicador de Plan de Emergencias y Contingencias para Acueducto – PECAC	%
		EP.3.2. Indicador del Plan de Emergencias y Contingencias para Alcantarillado – PECAL	%

Nota: Tomado de Resolución CRA 906 de 2019 Tablero de Planeación

<https://www.cra.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad-entidad-autoridad/resolucion-cra-906-2019-version-integrada-sus-modificaciones>

Desde la eficiencia de la operación se realiza el control sobre la eficiencia de la gestión del recurso del agua, controlando los puntos de uso y consumo, el índice de micro medición, el levantamiento del catastro de medidores, su estado de funcionamiento, así como el índice de macromedición, con el propósito de disminuir y evitar las pérdidas del agua potabilizada.

Luego considera las interrupciones en la entrega del servicio, de otra parte, se ocupa de hacer seguimiento sobre el consumo energético de las plantas de tratamiento de agua potable y aguas residuales, considerando la responsabilidad ambiental que tienen las organizaciones tanto del proceso de la captación, como de las aguas servidas.

Tabla 9. *Tablero de Control Dimensión Eficiencia en la Operación*

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	UNIDAD
D3. Eficiencia en la Operación (EO)	EO.1. Eficiencia en la gestión del recurso del agua	EO.1.1. Agua controlada en puntos de uso y consumo – ACPUC	%
		EO.1.2. Índice de Micromedición Efectiva – IME	%
		EO.1.3. Catastro de Medidores – CM	0,1

	EO.1.4. Índice de Macromedición Efectiva – IMA	%
EO.2. Eficiencia en la Gestión de la Infraestructura	EO.2.1. Fallas en la red de transporte y distribución de Acueducto – FAC	Adimensional
	EO.2.2. Fallas en la red de alcantarillado – FAL	Adimensional
EO.3. Eficiencia en la Gestión de la Energía	EO.3.1. Consumo energético del Sistema de Tratamiento de Agua Potable – CEAC	Kwh/m3
	EO.3.2. Consumo energético del Sistema de Tratamiento de Aguas Residuales- CEAL	Kwh/m3

Nota: Tomado de Resolución CRA 906 de 2019 Tablero de Planeación

<https://www.cra.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad-entidad-autoridad/resolucion-cra-906-2019-version-integrada-sus-modificaciones>

La eficiencia en la gestión empresarial considera la eficiencia desde la productividad del personal administrativo y operativo en los dos servicios, cuantos trabajadores se tienen en la entidad por cada 1000 suscriptores, se interrelaciona con las demás dimensiones en cuanto verifica que el personal sea suficiente para garantizar la calidad y la ejecución de cada una de las dimensiones sin llegar a excederse, siendo un elemento de control del gasto de personal.

Desde la otra visión, el indicador es bastante exigente, ya que las cargas laborales que se derivan de la prestación son considerables, pues se requiere atender varias tareas, que no es posible consolidar en un grupo pequeño de trabajadores, dada la especialidad que se necesita, por ejemplo:

Tabla 10. *Actividades de la Gestión Empresarial*

No.	Actividades de la Gestión Empresarial
1.	La gestión del ciudadano
2.	La gestión comercial
3.	La gestión de seguridad y salud en el trabajo
4.	La gestión humana
5.	La defensa jurídica
6.	El control interno
7.	Los procesos de apoyo financieros, contractuales, entre otros

Nota: Tomado de Resolución CRA 926 de 2019 Tablero de Planeación

<https://www.cra.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad-entidad-autoridad/resolucion-cra-906-2019-version-integrada-sus-modificaciones>

Tabla 11. *Tablero de Control Dimensión Eficiencia en la Gestión Empresarial*

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	UNIDAD
D4. Eficiencia en la Gestión Empresarial (GE)	GE.1. Eficiencia del Personal Administrativo	GE.1.1. Productividad del Personal Administrativo del Prestados – PPAP	No. Trabajadores/1000 suscriptores
		GE.2.1. Productividad del Personal Operativo de Acueducto – POAC	No. Trabajadores/1000 suscriptores
	GE.2. Eficiencia del Personal Operativo y Recursos de Apoyo	GE.2.2. Productividad del Personal Operativo de Alcantarillado – POAL	No. Trabajadores/1000 suscriptores
		GE.3. Gestión Social	GE.3.1. Relación de Costos y Gastos Administrativos por Gestión Social – GS

Nota: Tomado de Resolución CRA 926 de 2019 Tablero de Planeación

<https://www.cra.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad-entidad-autoridad/resolucion-cra-906-2019-version-integrada-sus-modificaciones>

Seguidamente se evalúa la suficiencia financiera, considerando la liquidez, la eficiencia en el recaudo, el cubrimiento de costos y gastos y la razón de endeudamiento. Esta es una variable de las de mayor dificultad de gestionar, no solo para la ESP LA VEGA, sino para una gran parte de los prestadores, por la insuficiencia económica que se produce cuando los sistemas de información no son idóneos.

Tabla 12. *Tablero de Control Dimensión Sostenibilidad Financiera*

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	UNIDAD
D5. Sostenibilidad Financiera (SF)	SF.1. Suficiencia Financiera	SF.1.1. Liquidez – L	Adimensional
		SF.1.2. Eficiencia en el Recaudo – ER	%
		SF.1.3. Cubrimiento de Costos y Gastos – CG	Adimensional
		SF.1.4. Relación de Endeudamiento – RDP	Adimensional

Nota: Tomado de Resolución CRA 926 de 2019 Tablero de Planeación

<https://www.cra.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad-entidad-autoridad/resolucion-cra-906-2019-version-integrada-sus-modificaciones>

El equipo al enfrentarse a tantas dificultades de la gestión operativa y administrativa llegó a sentir frustración, pero la invitación fue rescatar lo positivo del modelo y es que es mejor llorar con la realidad, que reír con ideas falsas de una gestión de calidad. Enfrentarse a la situación problema fue la primera solución para poder modificarla. Luego nos despierta la conciencia de que todas las acciones son una cadena de valor, y que se debe proteger las finanzas de la entidad.

La estrategia “Es tiempo de Servir”, se ha orientado en el buen gobierno y la transparencia, este modelo lo evalúa desde la estructura empresarial priorizando la continuidad de los planes de acción cuando la rotación del personal directivo es baja, a su vez las cargas administrativas. Además de obtener el Valor Económico Agregado y el cumplimiento de los planes PGR (Plan de Gestión y Resultados) y PUEAA (Plan de Uso Eficiente y Ahorro del Agua).

Tabla 13. *Tablero de Control Dimensión de Gobierno y Transparencia*

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	UNIDAD
D6. GOBIERNO Y TRANSPARENCIA (GYT)	GYT.1. Estructura Empresarial	GYT.1.1. Índice de Rotación del Personal Directivo – IRPD	No de años/No de Personal
		GYT.1.2. Carga Administrativa – ICA	%
	GYT.2. Valor Económico Agregado	GYT.2.1. Valor Económico Agregado – EVA	Pesos (cop)
	GYT.3. Desarrollo Estratégico	GYT.3.1. Cumplimiento del PGR – CPGR	%
	GYT.4. Gestión Social del Agua	GYT.4.1. Cumplimiento del PUEAA – CPPUEAA	%

Nota: Tomado de Resolución CRA 906 de 2019 Tablero de Planeación

<https://www.cra.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad-entidad-autoridad/resolucion-cra-906-2019-version-integrada-sus-modificaciones>

En la dimensión ambiental, la ESP LA VEGA, obtuvo todos los puntos posibles, es decir que la organización puede corroborar a través de sus indicadores el logro de su misión en cuanto da cumplimiento a la prestación del servicio bajo principios de sustentabilidad ambiental. Desde esta dimensión se verifica que la entidad disponga de acciones para la disminución del índice de

pérdidas de agua desde la aducción, así como las afectaciones ambientales, la aprobación y ejecución del plan de saneamiento y manejo de vertimientos y el manejo de los lodos resultados del proceso de potabilización, así como en el tratamiento de las aguas residuales.

Tabla 14. *Tablero de Control Dimensión Sostenibilidad Ambiental*

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	UNIDAD
D7. Sostenibilidad Ambiental	SA.1. Gestión Ambiental Acueducto	SA.1.1. Índice de Pérdidas de Agua en la Aducción – IPPA	%
		SA.1.2. Utilización del Recurso de Agua – UA	%
		SA.1.3. Reporte de Afectación Hídrica asociada a fenómenos climáticos – GLRAC	Adimensional
		SA.1.4. Gestión de lodos resultantes de Acueducto – GLRAC	%
	SA.2. Gestión Ambiental Alcantarillado	SA.2.1. Aprobación del PSMV – AproPSMV	Adimensional
		SA.2.2. Cumplimiento del PSMV – CPPSMV	%
		SA.2.3. Gestión de lodos resultantes Alcantarillado – GLRAL	%

Nota: Tomado de Resolución CRA 926 de 2019 Tablero de Planeación

<https://www.cra.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad-entidad-autoridad/resolucion-cra-906-2019-version-integrada-sus-modificaciones>

Finalmente, mediante la Gestión Tarifaria, se garantiza el traslado adecuado al usuario de los costos de referencia de los servicios aprobados en los dos servicios, esto es sinónimo de transparencia y equidad.

Tabla 15. *Tablero de Control Dimensión Gestión Tarifaria*

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	UNIDAD
D8. Gestión Tarifaria	GT.1. Gestión Tarifaria de Acueducto	GT.1.1. Aplicación de Costos de Referencia aprobados de Acueducto – ACU	Adimensional
		GT.1.2. Cumplimiento de Metas de Continuidad de Acueducto – CMCON	Adimensional
		GT.1.3. Cumplimiento de Metas de Micromedición – CMMIC	%
	GT.2. Gestión Tarifaria de Alcantarillado	GT.2.1. Aplicación de Costos de Referencia aprobados de Alcantarillado – AL	Adimensional

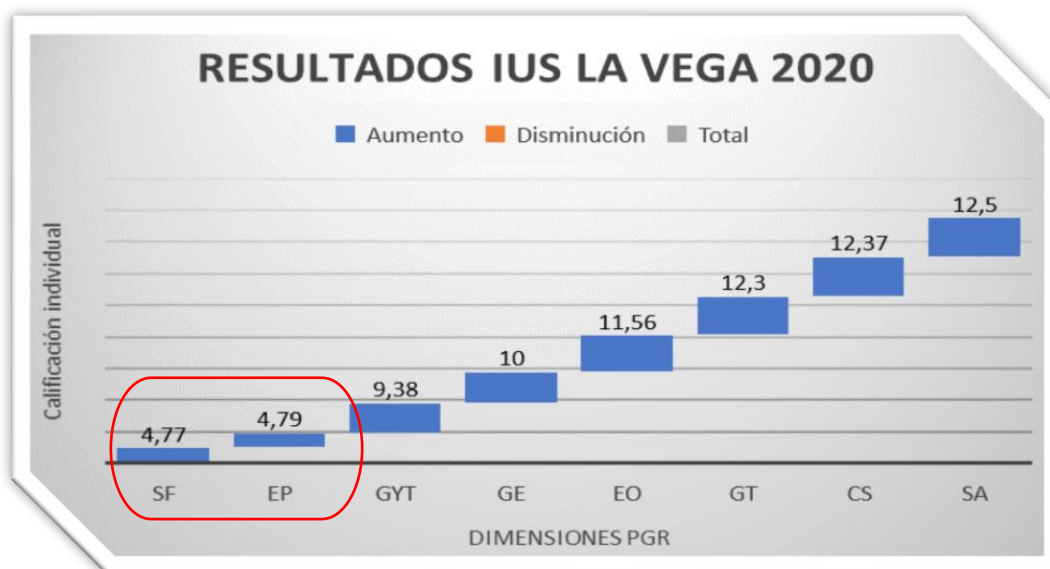
Nota: Tomado de Resolución CRA 906 de 2019 Tablero de Planeación

<https://www.cra.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad-entidad-autoridad/resolucion-cra-906-2019-version-integrada-sus-modificaciones>

Cada una de las dimensiones anteriormente expuestas tiene un valor de 12,5 puntos, para que sumadas se obtenga el 100%. ¿Se ha satanizado al modelo?, sí, el sentir de las pequeñas organizaciones es que no se tiene posibilidad de atender todos los requerimientos para llegar al cumplimiento del 100%. Sin embargo, al conocerlo, entenderlo y comprender su importancia para el bienestar de la comunidad puede gestar una transformación positiva bajo el compromiso y la voluntad de los equipos de trabajo.

El resultado de la Empresa de Servicios Públicos de La Vega en este indicador fue de 77,66 puntos para la vigencia 2020, mientras que para el año 2021 obtuvo 89,28 puntos, trasladándose del Riesgo Medio, al Riesgo Medio bajo, y ubicándose dentro de las veintiocho (28) mejores prestadores del país.

Figura 6. Resultados IUS La Vega 2020



Nota: Construcción propia a partir de los resultados de IUS

La situación problema como ya se ha puesto en consideración no es particular a la ESP LA VEGA, se puede constatar en los resultados obtenidos en la provincia, como se presentan en la siguiente tabla. Existen fortalezas en todos los prestadores que se pueden compartir para generar un aprendizaje colectivo y debilidades que se pueden soportar en las practicas que se evalúan como positivas.

Tabla 16. Resultados IUS 2020 Provincia del Gualivá

RESULTADOS IUS PROVINCIA DEL GUALIVA	Dimensiones								IUS	NIVEL DE RIESGO
	CS	EP	EO	GE	SF	GYT	SA	GT		
ESP LA VEGA	12,37	4,79	11,56	10	4,77	9,38	12,5	12,3	77,67	RIESGO MEDIO
NOCAIMA	5,26	7,5	11,05	10	2,76	0	5	12,5	54,07	RIESGO MEDIO
VILLETA	9,23	2,5	9,36	12,5	4,72	0	5	12,5	49,56	
QUEBRADANEGRA	0,75	2	8,52	10	3,39	0	10	3,75	38,41	ALTO
SASAIMA	4,09	1,5	0	0	9,8	6,25	0	8,75	30,39	RIESGO ALTO
SAN FRANCISCO	5,19	2,25	0	0	2,35	7,81	0	0	17,6	
LA PEÑA	5,93	2,5	0	0	0	0	0	0	8,43	
VERGARA	3,93	2	0	0	0	0	0	0	5,93	
NIMAIMA	3,54	1,5	0	0	0,12	0	0	0	5,16	
SUPATÁ	4,46	0	0	0	0	0	0	0	4,46	

Nota: Construcción propia a partir de los Resultados Indicador Único Sectorial 2020

Sobre estos resultados deben formularse planes de mejora de inmediato, de lo contrario la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios como ente de vigilancia y control de los prestadores, ordenará a los municipios la entrega de la prestación a un tercero, prohibirá a las instituciones financieras celebrar contratos con prestadores oficiales para suministrarle recursos y ordenará la separación de los gerentes o de los miembros de las juntas directivas de la entidad.

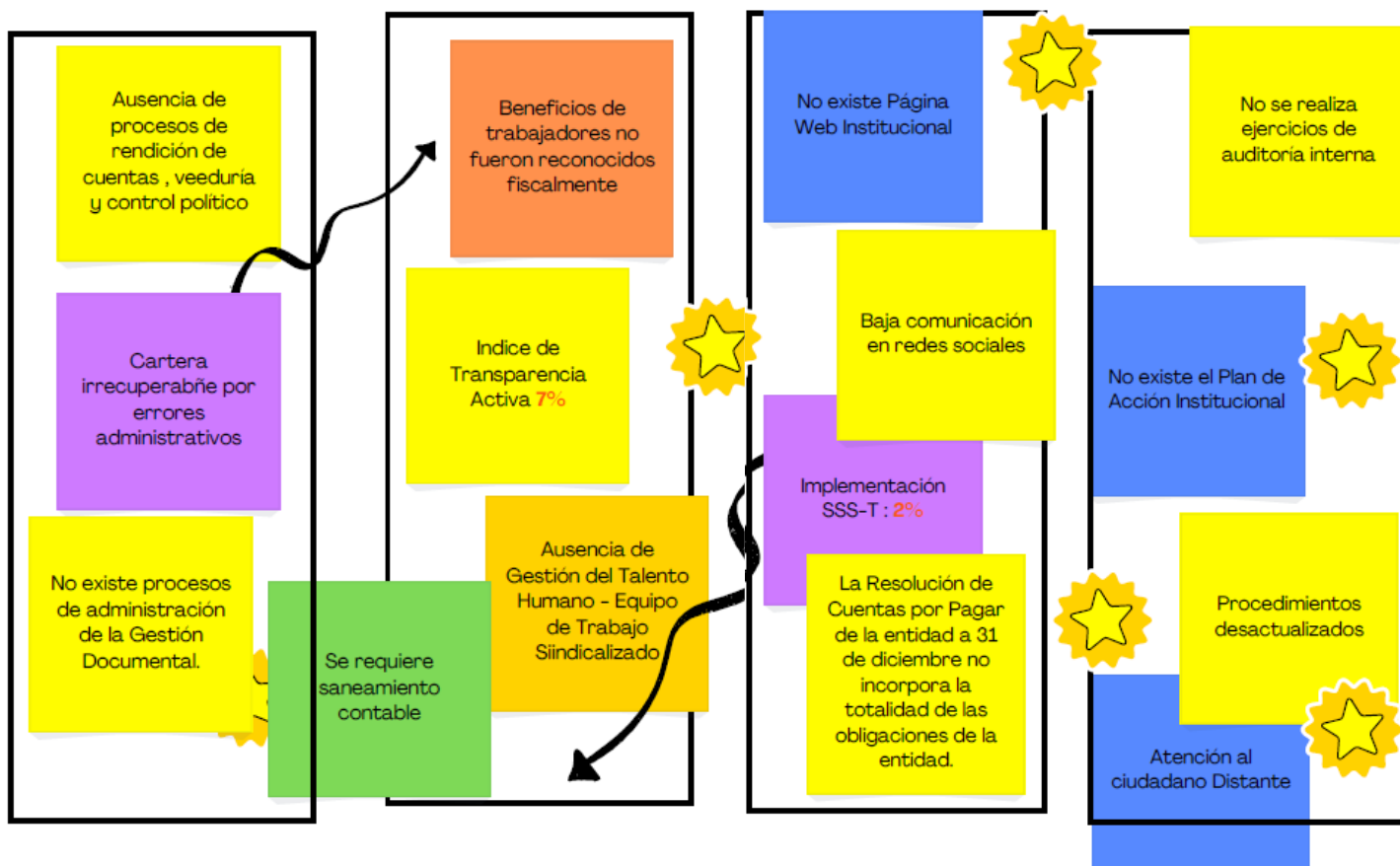
3.1.4. Diagnóstico del Momento de Empalme

Un diagnóstico sirve para reconocer el estado de algo, de esta manera en la ESP La Vega se realizaron varios ejercicios de diagnóstico desde distintas visiones en el interior de la entidad.

Desde la comisión de empalme se realizó una observación crítica respecto de la información allegada en el informe de gestión, para el equipo de empalme fue fundamental encontrar las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades. En la siguiente imagen, se extraen las situaciones problema más representativas, y sobre las cuales se plantearon los objetivos del Plan de Acción de la vigencia 2020:

Figura 7. *Diagnóstico de la EAAA LA VEGA ESP VIGENCIA 2019*





Las debilidades se pudieron constatar desde el informe de gestión del cuatrienio 2016 – 2019 donde la estructura de este documento no cumplía con lo determinado en la Ley 951 de 2005²⁷. Adicionalmente, en la visita se verificó la inexistencia del servicio al ciudadano, insuficiencia mobiliaria, incapacidad del espacio de la gestión documental, inadecuada presentación de las oficinas, elementos del almacén dispersos por todas las zonas de la propiedad, en general una configuración de riesgos para la salud laboral, que guardan incidencia directa con la percepción de la ciudadanía.

El producto de este diagnóstico fue la ausencia de orientación de la dimensión estratégica, de liderazgo y la disciplina, de respeto por la institución, de trabajo de equipo.

²⁷ <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/control/informe-gestion-2019>

Fundamentalmente se encontró la necesidad de robustecer a la entidad, organizar los procedimientos, y su servicio de cara al ciudadano, como hoy en día lo convalida una de las funcionarias más antiguas (Yulieth Velázquez, entrevista 2020) quien se encuentra vinculada a la empresa desde el 2012, que indica “estábamos escondidos, y con la experiencia, nos hemos hecho visibles”.

En el ejercicio de observación documental se verificó que los estados financieros a noviembre de 2019 se encuentran firmados con abstención. Esto se puede evidenciar en las notas generales del mes de noviembre de 2019 en donde se manifiesta “En tal razón COMO CONTADOR PUBLICO CON T.P. 191.877-T me abstengo de firmar los estados financieros diferentes a los aquí reportados con partidas que no fueren informadas para su respectivo tratamiento contable” (p.8). Esta situación genera alertas sobre la administración de este sistema de información.

En la solicitud de los informes de auditoría de entes de control, el equipo de empalme no informo sobre los hallazgos, por lo que no se contó con este elemento para incorporarlo en el diagnóstico, y planeación de las acciones de mejora.


Al Concejo Municipal de La Vega, en febrero de 2020, se realizó una síntesis de los datos más relevantes de la empresa al momento del empalme, a continuación se presenta:

Figura 8. *Datos del Diagnóstico de Empalme presentado al Concejo Municipal*



SITUACIÓN FINANCIERA

DESCRIPCIÓN	VALOR
RESOLUCIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	\$421.549.791
ESTAMPILLAS 2019	\$53.001.809
ESTAMPILLAS 2018	\$48.974.558
SALDO LEASING BANCOLOMBIA VEHICULO COMPACTADOR	\$221.187.809
DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$136.069.868
CUENTAS POR COBRAR SERVICIOS PÚBLICOS	\$124.701.410
OTROS DEUDORES	\$47.194.952
DETERIORO DE CARTERA	\$5.221.662
MERCANCIAS EN EXISTENCIA	\$5.932.864
MATERIALES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$72.392.585
PASIVO CORRIENTE	\$337.255.568
TOTAL PASIVO	\$558.443.377
INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS	\$1.962.730.140
COSTO DE OPERACIÓN	\$1.005.195.373
GASTOS OPERACIONALES	\$882.592.806
GASTOS FINANCIEROS	\$36.755.673
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$38.186.287



DE LAS OBSERVACIONES DEL EMPALME

1. Ley 1712 de 2014 – Índice de Transparencia Activa – Debilidades en la página web institucional.
2. Ausencia de reporte de Informes de Avance a Planes de Mejoramiento Vigentes a cargo de la empresa.
3. Devoluciones por mayor valor facturado usuarios Portal de La Vega
4. Mayores valores pagados a empleado en situación de incapacidad. (\$13,627,924) (\$2,429,140)
5. Salida de equipos e inventario de propiedad de asociaciones de acueducto. (4 tanques de 6,000 litros y 1 motobomba)
6. Fusión por Absorción de Aquapetaquero
7. Restricciones inadecuadas en el otorgamiento de disponibilidades
8. Evaluación de control interno contable a 30 de noviembre de 2019
9. Incumplimiento en la rendición del FURAG, reporte que debía efectuarse entre noviembre y diciembre de 2019.
10. No se atendió la solicitud de socialización de la actualización del estudio tarifario de acueducto y alcantarillado.

Posteriormente, de la mano del diseño de algunos instrumentos de la estrategia y del diseño y ajuste de procedimientos, se efectuó el diagnóstico desde el control interno con fundamento en los hallazgos de la encuesta presentada en la plataforma FURAG. Este documento se elabora con la principal finalidad de que sea de entendimiento a toda la

ciudadanía, considerando desde el desarrollo conceptual, hasta las acciones de cada uno de los componentes del sistema.

El informe se presenta en el formato del ciclo de mejora continua PHVA y para el proceso de verificación y actuación, da cuenta sobre los informes de gestión con los respectivos links en donde reposa la información²⁸. El resultado obtenido del Modelo Estándar de Control Interno corresponde al 91% en el anexo I se explica cada uno de los componentes y su efectividad.

Finalmente, desde lo positivo que resultó ser la evaluación de los elementos de estructura que se obtienen en el MECI, se requiere ser más crítico. Se necesita generar un aspecto diferenciador a nivel empresa evolucionando a la calidad para ofrecer una mayor satisfacción al cliente involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad²⁹ no es sólo uno de los requisitos esenciales del producto, en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

El SGC está constituido por una estructura organizacional con responsabilidades, autoridades e interacciones definidas, con las cuales la organización lleva a cabo sus procesos. Estos a su vez son los encargados de transformar un conjunto de elementos de entrada en unos de salida, proporcionando valor agregado a los clientes, a la empresa y la sociedad lo que se ha

²⁸ Anexo I: Diagnóstico del Sistema de Control Interno – FURAG 2020 ESP LA VEGA.

²⁹ El concepto de calidad tal como lo expresa, Walter A. Shewhart, se encuentra en dos dimensiones o perspectivas: Dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece). En muchos sentidos depende de características económicas, técnicas, humanas e incluso de la reputación de marca que se desarrolla conforme una compañía establece sus productos en el mercado y marca un hito diferenciador que habrá de limitarse a los parámetros de la calidad en diseño, utilidad, conformidad e innovación que parte de la idea de satisfacer las necesidades del cliente

llamado calidad de trascendencia. En el proceso se incorpora los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos empresariales, los cuales incluyen recursos económicos, humanos y técnicos.

En el anexo II del presente documento se da cuenta del diagnóstico que se realizará al finalizar la vigencia 2020, y que es la base orientadora de la planeación de las siguientes vigencias.


La Empresa de servicios públicos de La Vega, ha logrado avanzar en la gestión del Sistema de Gestión de Calidad, de conformidad a los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2015. Adicionalmente, ha sentado las bases para la formulación seria de los diferentes procesos y procedimientos, ajuste de los ya establecidos y consideración de oportunidades de mejora para enfrentar los retos normativos que demanda la competitividad y los indicadores de desempeño, como el Indicador Único Sectorial dispuesto para los prestadores de servicios públicos domiciliarios.

De la puesta en marcha de la experiencia se tiene que LA ESP LA VEGA brinda a los ciudadanos una prestación de servicios en términos de calidad de conformidad con los aspectos regulatorios establecidos por las entidades vigilantes. La empresa no solo está adelantando los procesos misionales con eficiencia, sino que también se han venido gestionando los procesos de apoyo para el logro de los objetivos.

Como resultado del ejercicio del diagnóstico el equipo que conformó el Comité de Gestión y Desempeño enmarcado por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión debió considerar las acciones propuestas para avanzar en el SGC conforme a los resultados del diagnóstico, y establecer la prioridad sobre las acciones, los responsables, los participantes, las observaciones, fechas de cumplimiento y de seguimiento, que se encaminen a superar la brecha.

Como ya se ha mencionado dentro de los anexos a este trabajo de maestría se encuentran los principales documentos consultados en el proceso de investigación para determinar su diagnóstico inicial, la gestión y los resultados, sin embargo para contextualizar al lector a continuación se presentan algunos datos que resultan ser significativos para la comprensión de la experiencia, a continuación:

Imagen 1. Estado de Resultado Integral Individual de la EAAA ESP LA VEGA.

 E.A.A.A. E.S.P. LA VEGA NIT. 832.002.460-2 ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL INDIVIDUAL BAJO RESOLUCION 414 DE 2014 CGN PERIODOS CONTABLES TERMINADOS EL 31/12/2019 Y 31/12/2018 (Cifras en Pesos Colombianos)			
	Notas	31-dic-19	31-dic-18
INGRESOS		1.962.730.140	1.861.165.628
VENTA DE SERVICIOS	10	1.954.412.591	1.840.741.527
BIENES COMERCIALIZADOS			0
SERVICIO DE ACUEDUCTO		920.315.378	862.581.207
SERVICIO DE ALCANTARILLADO		270.310.187	267.617.410
SERVICIO DE ASEO		763.787.026	710.542.910

NOTA: tomado de Chip - Contaduría

La gestión de los ingresos de la entidad en 2019 versus 2018, que observamos en la anterior imagen da cuenta de una variación de crecimiento en el tamaño comercial de \$101.564.512. Más adelante se realizará el comparativo con la gestión de las vigencias objeto de análisis.

De otra parte se encuentran los ingresos financieros, y los ingresos extraordinarios que soportan la gestión de los administradores de la entidad para la generación de recursos por otras alternativas como convenios de obra, venta de otros servicios, entre otras acciones legales que la empresa tiene la capacidad de celebrar.

Imagen 2. *Variación de Ingresos Extraordinarios de la EAAA LA VEGA ESP.*


INGRESOS	31-Dec-19	31-Dec-18	Var. Absol.	Var. %
INGRESOS FINANCIEROS	133.581	6.201.389	-6.067.808	-97,85
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	8.183.968	14.222.712	-6.038.744	-42,46

NOTA: tomado de Chip - Contaduría

Si bien, la empresa es de tipo industrial y comercial, y su misionalidad no persigue ánimo de lucro, la gestión de la venta de servicios y de ingresos extraordinarios permite analizar la capacidad de crecimiento que tiene la entidad, y la misma cobertura de los servicios, que inevitablemente se relaciona con la capacidad institucional, además es un referente para comparar lo sucedido en las siguientes vigencias.

Ahora bien, respecto del relacionamiento con los ciudadanos en el proceso de atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, es necesario tener en cuenta que la entidad para el año 2019 no contaba con sede administrativa en el casco urbano, los usuarios debían trasladarse a la Planta de Tratamiento de Agua Potable, ubicada en la vereda San Juan para presentar cualquier reclamación, de manera que de enero a junio de 2019 se recibieron tan solo 133 peticiones, y de julio a octubre 92 peticiones, en total 225 interacciones con la ciudadanía.

Imagen 3. Informe de PQRS I Semestre de 2019

		Empresa De Acueducto, Alcantarillado y Aseo E.S.P La Vega, Cundinamarca julio- 2019 Informe I Semestre 2019 PQR'S					
Codigo causal	Servicio - Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
ACUEDUCTO							
102	Inconformidad con el consumo	7	9	10	10	8	10
114	descuento por predio desocupado	1	0	0	0	1	0
126	Lectura Incorrecta	0	0	3	0	1	0
127	Inconformidad por desviación significativa	1	0	0	0	0	0
128	Cobro por instalación del serv no solicitado	1	0	0	0	0	0
ALCANTARILLADO							
102	Inconformidad con el consumo	2	1	1	1	1	1
105	Cobro por servicio no prestado	0	0	1	1	1	1
126	Lectura incorrecta	1	1	1	1	1	1
401	Fallas en la conexión del servicio	0	0	1	1	1	1
ASEO							
102	Inconformidad con el consumo	2	4	0	0	0	0
114	descuento por predio desocupado	9	3	6	4	11	9
127	inconformidad por desviación significativa	1	0	1	1	1	0
Total mes		24	17	24	19	26	23
Total I Semestre 2018		133					

Nota: Tomado de Informe de Gestión 2019 - <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/>

3.1.5. Diseño y formulación del componente estratégico

En cuanto a la estrategia de direccionamiento corporativo, encontramos en este cuadro comparativo la transición que ha tenido la organización en cuanto a su filosofía estratégica:

Tabla 17. Componente Estratégico de la ESP LA VEGA comparativo.

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO	2016-2019	2020-2023
MISIÓN	La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P., es una entidad prestadora de servicios públicos domiciliarios de Agua Potable y Saneamiento Básico que opera en el Municipio de La Vega Cundinamarca, generando calidad de vida a la comunidad, con un suministro óptimo y continuo de agua potable, la conducción sanitaria de residuos	“Somos una Empresa Industrial y Comercial del Municipio de La Vega, que promueve el desarrollo sostenible en nuestro territorio, con servicios de agua potable, alcantarillado y aseo, enmarcados bajo principios de sustentabilidad ambiental.

	líquidos y la recolección y disposición final de residuos sólidos, contribuyendo a la conservación del medio ambiente, innovando con la aplicación de avances científicos y tecnológicos; y promoviendo el desarrollo y la potencialización del capital humano, con criterios de responsabilidad social y calidez en el servicio.	
VISIÓN	En el año 2019 la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P., se habrá consolidado como una empresa líder en la región del Gualivá como prestador de servicios públicos domiciliarios de Agua Potable y Saneamiento Básico, operando bajo criterios de sostenibilidad, competitividad, respeto por el medio ambiente y contribuyendo a la calidad de vida de nuestros usuarios.	“Al finalizar el 2023 ESP LA VEGA, será reconocida por el liderazgo en servicios públicos de alta calidad, su desarrollo y mejoramiento continuo, productiva, ambiental y financieramente viable”.
FUENTE	https://empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp/content/files/000121/6027_manual-de-calidad-2017-eaaa-la-vega-esp.pdf	https://empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp/content/files/000101/5030_202006011323.pdf

Nota: Construcción propia a partir del ejercicio comparativo realizado

La experiencia “Es tiempo de servir” emprendida en el 2020 inicio con cambios en los postulados del componente estratégico. La intención fue suavizar y simplificar los manifiestos filosóficos de la entidad para que fueran de fácil recordación por parte de los equipos de trabajo, que se pudieran expresar en palabras cercanas al ciudadano y empleado, y que, como hoja de ruta, se identificará con facilidad el norte de las actuaciones, el propósito de la organización, y principalmente el rol participante de cada uno de los actores.

El contexto institucional entonces fue el primer objetivo de la transformación, enfocándose en que este no puede estar aislados de la ciudadanía ya que la misión de la entidad es satisfacer las necesidades esenciales de las personas. En mérito de lo anterior, lo más visible de la transformación es el logo institucional y la adopción del lema del servicio.

Tabla 18. Cuadro comparativo logos de la empresa.

LOGO	1998 – 2019	2020 en adelante
------	-------------	------------------



SIGNIFICADO	Representa el tanque de agua amarillo que es emblemático y se ubica en la Planta de Tratamiento de Agua Potable de la empresa, la hoja verde refiere la responsabilidad ambiental y la azul, se relaciona con el agua.	Resolución No.004 de 2020. Por medio de la cual se adopta el logo, misión, visión y eslogan institucional para la empresa de servicios públicos de La Vega y se dictan otras disposiciones relacionadas. “Se resaltan los colores institucionales rojo y verde, hacen alusión a la bandera municipal de La Vega, y el azul para identificar el agua, siendo la protagonista de nuestra labor. La Heliconia, hace parte de la flora en nuestro territorio comúnmente llamada <i>Ave del Paraíso</i> , representa nuestra prioridad en el cuidado del medio ambiente. Las letras continuas E y S, expresan la continuidad de nuestros servicios en el municipio. La línea roja, verde y roja en el marco blanco sobre LA VEGA, refiere la cobertura de servicios en el municipio, representando gráficamente nuestra Bandera. Finalmente, el conjunto expresa una imagen seria, renovada, fuerte, diáfana y limpia”.
Fuente	Creencia de los miembros del equipo	https://empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp/content/files/000101/5030_202006011323.pdf
LEMA	No identificado	“Es tiempo de Servir” Esta frase representa la disposición del equipo de trabajo, para atender en prioridad cada una de las necesidades de nuestros conciudadanos, de propios y visitantes, para la satisfacción de todos, y en procura de la generación del verdadero valor público.
Fuente	No identificado	https://empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp/content/files/000101/5030_202006011323.pdf

Con este primer cambio se esperaba que al interior de la organización se lograra la identificación de los colaboradores con el logo y el lema, provocando un sentimiento de orgullo, y que hacia afuera se pudiera dar una imagen de una entidad seria, organizada y formal. El

cambio de imagen visibilizo y dio a entender a la ciudadanía que la organización está transformando sus procesos en garantía de los ciudadanos.

En primer lugar, para superar las asimetrías de información, como uno de los pilares de la estrategia, se siguieron los lineamientos de la Corporación Transparencia por Colombia. En estos se indica (2009) que, a pesar de los esfuerzos por divulgar la información de las empresas a sus grupos de interés, es necesario fortalecer la política empresarial de publicidad y comunicación, para que los informes producidos por las entidades tengan un mayor efecto, y no se limite a la entrega pura de los servicios; y se logre empoderar a los ciudadanos en el marco del contrato único de condiciones uniforme, destacando sus derechos, al mismo tiempo que sus obligaciones.

Este proceso da lugar a la creación de la expectativa en el ciudadano que se está cambiando para mejorar, y prepara su mente para percibir las transformaciones. Ahora bien, su crítica puede ser positiva o negativa, pero necesariamente accederá a una mayor información de las actuaciones de la entidad tomando importancia dentro de la vida de las familias.

3.1.6. El momento de la planeación

La planeación estratégica de acuerdo Weston (2019) es un momento de reflexión y sistematización para establecer la dirección y el curso de acción que permita alcanzar el futuro deseable mediante el planteamiento de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. En cumplimiento de este principio, las entidades públicas en cumplimiento de lo establecido en el Decreto 612 de 2018 antes del 31 de enero de cada vigencia deben publicar sus planes estratégicos.

Este período fue un tiempo insuficiente para adelantar el proceso reflexivo sobre todo en la primera vigencia de la experiencia, por lo que fue necesario emitir un comunicado a la opinión pública, actores relacionados, entes de control y ciudadanía en general, para dar alcance del

estado de cada uno de los planes ante esta situación coyuntural. En este comunicado de la ESP La Vega (2020) se dio alcance a los términos de presentación detallando el estado de cada plan y la necesidad de formular una planeación coherente con la situación de la entidad.

Tabla 19. *Información sobre los Planes Institucionales*

PLANES	ESTADO
Plan Institucional de Archivos de la Entidad – PINAR	La empresa en las últimas vigencias solamente ha contado con un servicio de pasante SENA para atender actividades de archivo, más sin embargo el cargo no hace parte de personal idóneo para dar cumplimiento a las actividades que hacen parte de un PINAR. En consecuencia, la Gerencia manifiesta a todos los actores, que, desde el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, realizará el diagnóstico de la gestión de archivo, procurará los recursos en el presupuesto para soportar la actividad, y diseñará las actividades que los conocimientos del equipo le permitan desarrollar, entre tanto se cuenta con asesoría profesional en la materia. El producto de dicho documento se elevará y adoptará mediante acto administrativo y se dará a conocer a nuestros clientes internos y externos, a más tardar el 28 de febrero de 2020
Plan Anual de Adquisiciones	El Plan se elaboró desde el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y se publicará en la página web institucional a más tardar el 31 de enero de 2020.
Plan Anual de Vacantes	
Plan de Previsión de Recursos Humanos	
Plan Estratégico del Talento Humano	Los Planes que se originan de la Gestión del Talento Humano, se unificarán desde el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, y se publicará en la página a más tardar el 28 de febrero de 2020.
Plan Institucional de Capacitación	
Plan de Incentivos Institucionales	
Plan de Trabajo Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo	El Plan se elaboró desde el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y se publicará en la página web institucional a más tardar el 31 de enero de 2020.
Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano	

<p>Plan Estratégico de las Tecnologías PETI</p>	<p>La empresa en las últimas vigencias no ha tenido ningún tipo de desarrollo en la materia. En consecuencia, la Gerencia manifiesta a todos los actores, que, desde el</p>
<p>Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información</p>	<p>Comité Institucional de Gestión y Desempeño, realizará el diagnóstico de la gestión TIC, procurará los recursos en el presupuesto para soportar la actividad, y diseñará las actividades que los conocimientos del equipo le permitan desarrollar, entre tanto se cuenta con asesoría profesional en la materia. El producto de dicho documento se elevará y adoptará mediante acto administrativo y se dará a conocer a nuestros</p>
<p>Plan de Seguridad y Privacidad de la Información</p>	<p>clientes internos y externos, a más tardar el 28 de febrero de 2020</p>

El diseño del Plan de Acción de la Vigencia 2020, planteó su objetivo en determinar las acciones que permitieran garantizar el buen gobierno, la correcta administración de los recursos públicos, el posicionamiento comercial de la empresa pública de los vegunos, la institucionalidad y el mejoramiento continuo de la prestación de servicios bajo los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, calidad, y valores del servicio público.

Figura 9. *Plan de Acción Institucional 2020*



Nota: Tomado de Informe de los Cien primeros días <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/control/informe-de-los-primeros-cien-100-dias-de-gobierno>.

Fue así, que se determinaron los objetivos específicos, los profesionales y equipos responsables, los relacionados, los formatos necesarios, la periodicidad de los informes y los puntos de control, determinando el riesgo y el punto de control.

En aras de dar cumplimiento a la normatividad vigente, al reporte de información y a la generación de contribuciones económicas en cumplimiento de la Misión institucional, encaminados al logro de la visión, se planteó un Plan de Acción en "**Legalidad, Institucional y Control**", con 24 acciones (metas). Adicionalmente, para garantizar la calidad, continuidad y cobertura de los servicios en el territorio y en cumplimiento de los valores del servicio público se diseñó el Plan de Acción de "**Gestión Operativa de los Servicios Prestados por la Entidad**", que se conforma de 5 acciones, que dan tratamiento a los procedimientos, riesgos, calidad y proyectos de inversión.

Finalmente, en el eje de "**Gestión Financiera, Comercial y Contable**", se direccionó y coordinaron las actividades económicas de manera que se gestionaran adecuadamente los recursos recibidos por concepto de facturación de servicios y otros convenios suscritos, así como para cumplir el régimen de contabilidad pública y reflejar la situación económica de la entidad en cualquier tiempo que se solicite.

El plan de acción de la vigencia 2020, construido a partir de las necesidades de la empresa identificadas en el proceso de empalme, así también alimentadas por las expectativas de la comunidad y de la alta dirección de la entidad, fue adoptado por la Resolución No. 009 del 20 de enero de 2020, a continuación se relaciona su contenido.

Figura 10. Plan de Acción 2020

**EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO DE LA VEGA E.S.P.
PLAN DE ACCIÓN
VIGENCIA FISCAL 2020**

OBJETIVO GENERAL	Determinar el Plan de Acción de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P. para la vigencia fiscal 2020, que permita garantizar el buen gobierno, la correcta administración de los recursos públicos, el posicionamiento comercial de la única empresa de los vegunos, la institucionalidad y el mejoramiento continuo de la prestación de servicios bajo los principios de eficiencia, eficacia, transparencia y calidad y los valores del servicio público.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Definir de manera clara y comprensible las acciones que se deben ejecutar en la vigencia 2020 en cada una de las áreas de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P. Definir responsables para la ejecución y seguimiento. Definir las fechas de cumplimiento de las acciones planteadas Determinar los recursos humanos, financieros, técnicos, de infraestructura, requeridos para el cumplimiento. Realizar todas las actividades bajo una cultura de autogestión, autorregulación y autoevaluación.
RESPONSABLES	GERENTE - En uso de las atribuciones conferidas por la Junta Directiva y de conformidad a la naturaleza de las funciones. Secretario Tesorero – De conformidad a la naturaleza de las funciones. Almacenista – De conformidad a la naturaleza de las funciones. Equipo Asesor Profesional y Especializado en áreas de Control Interno, Defensa Jurídica, Contabilidad y de los Asuntos Técnicos de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios – SSPD – De conformidad a las obligaciones específicas de los contratos. Equipo de Apoyo a la Gestión – De conformidad a las obligaciones específicas de los contratos. Trabajadores Oficiales – De conformidad a las obligaciones asignadas por Contrato de Trabajo y las contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo.
RELACIONADOS	Junta Directiva de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.
FORMATO	El diseñado para realizar seguimiento y control sobre los diferentes proyectos.
INFORMES	Se presentará informe a la Junta Directiva cada vez que sea requerido, pero formalmente se realizará avance semestral, a fin de evaluar la gestión y replantear metas en caso de necesitarse. Cada vez que se requiera por la Gerencia a fin de efectuar el seguimiento y garantizar el logro de las metas.
PUNTOS DE CONTROL	RIESGO: Actividades establecidas como prioritarias no resultan siendo efectivas, por lo tanto se deben replantear. CONTROL: Informe de avance solicitados por la Gerencia, reportes solicitados por la Junta Directiva.

Tabla 20. *Plan de Acción Institucional 2020 – Legalidad, Institucionalidad y Control*

ACCIONES	INDICADOR
Construir en equipo, elaborar y socializar el documento del Plan de Acción para la vigencia fiscal 2020 de la EAAA LA VEGA ESP	1 PA / 1 PA
Elaborar, Adoptar y Socializar el Plan Anual de Adquisiciones para la vigencia fiscal 2020 de la EAAA LA VEGA ESP. Y elaborar el ajuste en junio.	1 PAA / 1 PAA 1 ajuste al PAA/ 1 ajuste PAA
Elaborar y Socializar la Carta de Trato Digno al Ciudadano	1 CTD/ 1 CTD
Elaborar y Socializar el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano para la vigencia fiscal 2020 de la EAAA LA VEGA ESP, presentar los avances pertinentes.	1 PAAC / 1 PAAC No. de Avances PAAC/ 3
Elaborar y Socializar el Plan Estratégico del Talento Humano para la vigencia fiscal 2020 de la EAAA LA VEGA ESP y presentar los avances pertinentes. Incluye Plan de Bienestar Social, Capacitación e Incentivos, y Plan Anual de Vacantes.	1 PETH / 1 PETH No. de Avances PETH/ 3
Elaborar y Socializar el Plan Estratégico de la Tecnología de la Información y Comunicación para la vigencia fiscal 2020 de la EAAA LA VEGA ESP y presentar los avances pertinentes.	1 PETI / 1 PETI No. de Avances PETI/ 3
Elaborar y Socializar el Plan Institucional de Archivos para el cuatrienio 2020 – 2023 para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P., y presentar los avances pertinentes	1 PINAR / 1 PINAR No. de Avances PINAR / 3
Actualizar y/o ajustar los actos administrativos mediante los cuales se adoptó el MECI, el MIPG, el código de integridad, el Comité de Planeación y Gestión, el Comité de Sostenibilidad Contable	Actos Administrativos actualizados.
Elaborar y socializar el Estatuto de Auditoría Interna para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.	Estatuto de Auditoría Interna actualizado
Elaborar el Plan Anual de Auditoría para la vigencia fiscal 2020 de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P., adoptarlo mediante acto administrativo.	Plan Anual de Auditoría de la Vigencia 2020
Ejecutar las Auditorías Internas del Plan Anual de Auditoría Interna programadas para la vigencia, emitir los informes y elaborar los planes de mejoramiento internos.	Informes de Auditoría y Número de Planes de Mejoramiento Internos.
Elaborar los Planes de Mejoramiento derivados de informes de auditoría de los diferentes entes de control.	Planes de Mejoramiento aprobados e informes de avance.
Realizar la rendición de la información a la Contaduría General de la Nación en términos de calidad, confiabilidad y oportunidad.	No. Reportes rendidos/ No Reportes a rendir en la vigencia 2020

<p>Realizar la rendición de la información a la Contraloría de Cundinamarca y/o a la Contraloría General de la República en caso de que corresponda, en términos de calidad, confiabilidad y oportunidad. SIA OBSERVA – SIA CONTRALORÍA</p>	<p>No. Reportes rendidos/ No Reportes a rendir en la vigencia 2020</p>
<p>Realizar la rendición de la información a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios SSPD, en términos de calidad, confiabilidad y oportunidad, atendiendo los lineamientos impartidos.</p>	<p>No. Reportes rendidos/ No Reportes a rendir en la vigencia 2020</p>
<p>Realizar la rendición de la información de conformidad al Índice de Transparencia Activa de la Procuraduría General de la Nación.</p>	<p>No. Informes y actualizaciones efectuadas en la página web institucional / Indicador ITA procuraduría</p>
<p>Expedir y socializar los actos administrativos a que haya lugar para dar cumplimiento a los aspectos regulatorios de la misionalidad de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega, de conformidad a la disponibilidad presupuestal disponible para atender nuevos procesos y/o procedimientos.</p>	<p>Nuevos actos administrativo / Regulaciones pendientes de cumplir por la EAAA LA VEGA ESP</p>
<p>Elaborar, presentar para aprobación de la Junta Directiva y socializar un nuevo Manual de Procedimientos de Contratación para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.</p>	<p>Manual de Procedimientos de Contratación Adoptado y Socializado / Manual de Procedimientos de Contratación Adoptado y Socializado</p>
<p>Elaborar nuevos formatos para la ejecución del Proceso precontractual, contractual y post contractual que den cumplimiento a la normatividad aplicable y sean garantistas del buen gobierno.</p>	<p>Formatos diseñados e Implementados / Formatos diseñados e Implementados</p>
<p>Elaborar, presentar para aprobación de la Junta Directiva y socializar un nuevo Manual de Supervisión e Interventoría para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.</p>	<p>Manual de Supervisión e Interventoría Adoptado y Socializado / Manual de Supervisión e Interventoría Adoptado y Socializado</p>
<p>Realizar la Defensa Jurídica de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en los diferentes escenarios que se requiera, ejerciendo la representación judicial y emitiendo concepto de las actuaciones y compromisos de la entidad.</p>	<p># Informe de Defensa Jurídico/ 2 Informes que deben presentarse y publicarse en página web institucional.</p>
<p>Actualizar los costos y tarifas de acuerdo a lo establecido en el Artículo 125 de la Ley 142 de 1994 – Resolución CRA 825 de 2017.</p> <p>ACTIVIDADES: Identificación Costos Actuales. Identificación y determinación Acumulación IPC. Identificación y determinación Facturas por concepto de pago tasas ambientales. Elaboración Acto administrativo y publicación nuevas tarifas actualizadas. Aplicación tarifas actualizadas.</p>	<p># de acumulados IPC mayor al 3% / # Actualizaciones realizadas por la EAAA de la Vega</p>

<p>Elaboración Estudio tarifario Servicio Público de Aseo- Resolución CRA 853 de 2018.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>Calculo Estudio Tarifario Aseo.</p> <p>Radicación ante la CRA.</p> <p>Presentación y aprobación Junta Directiva.</p> <p>Agotamiento Procedimiento Sección 5.1.2. Res. CRA 151 de 2001.</p>	<p># Estudios Elaborados / # Estudios a elaborar</p>
---	--

Tabla 21. *Plan de Acción Institucional 2020 – Gestión Operativa de los Servicios Prestados por la Entidad*

ACCIONES	INDICADOR
<p>Incorporar procedimientos para el estudio de viabilidades, disponibilidades y matriculas, con el establecimiento de la tarifa, tiempos de servicio y expectativa de servicio.</p>	<p># procedimientos caracterizados y en práctica / # procesos ejecutados normalmente</p>
<p>Actualización Plan de Emergencia y Contingencia para el manejo de desastres y emergencias asociados a la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo – Resolución 154 de 2014 y Resolución 0527 de 2018, Resolución No. SSPD 20161300062185 de 2016.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>Levantamiento de Información primaria y secundaria.</p> <p>Actualización documento.</p> <p>Aprobación y adopción del documento</p>	<p># Estudios Actualizados / # Estudios a Actualizar</p>
<p>Estudio de riesgos, programa de reducción de riesgos y planes de contingencia - Resolución 000549 de 2017.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>Estudio de Riesgo, Programas de Reducción del Riesgo y los Planes de Contingencia de los Sistemas de Suministro de Agua para Consumo Humano.</p> <p>Análisis de Riesgo de Calidad del Agua.</p> <p>Capacidad de análisis y control de sustancias que afectan la calidad del agua.</p>	<p># Estudios Realizados / # Estudios a Realizar</p>
<p>Plan de reposición de Micromedición.</p>	<p># Número de micromedidores identificados / # total de micromedidores instalados.</p>

<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Identificación de micromedidores por vida útil (menor a 3 años, entre 3 y 5 años; y mayor a 5 años).</p> <p>Identificación de Medidores con lecturas superiores a 3.000 m3.</p> <p>Identificación y selección de medidores a reponer.</p> <p>Reposición de micromedidores</p>	<p># Medidores seleccionados a reponer / # total de micromedidores.</p> <p># de micromedidores instalados / # micromedidores totales identificados</p>
<p>Plan de Gestión y Resultados - Resolución 906 de 2019.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>Determinación y establecimiento de las dimensiones y subdimensiones.</p> <p>Determinación de indicadores.</p> <p>Establecimiento de metas en el horizonte de planeación.</p> <p>Aprobación del PGR por parte del ente tarifario local y suscripción por el Representante Legal.</p> <p>Reporte PGR al SUI</p> <p><u>NOTA: De este plan se deriva los planes de inversión y reposición de redes de la vigencia actual y de lo proyectado en el cuatrienio.</u></p>	<p># PGR realizados / # de PGR a elaborar</p>

Tabla 22. Plan de Acción Institucional 2020 – Gestión Financiera, Comercial y Contable

ACCIONES	INDICADOR
<p>Diagnosticar los estados financieros de la Empresa originados en la última vigencia.</p>	<p># De Diagnósticos entregados y Socializados / # Diagnósticos solicitados.</p>
<p>Elaborar un Plan de Acción Contable para la vigencia 2020 que contemple procedimientos y actividades a ejecutar para garantizar la fidelidad de los registros y el saneamiento contable, así como el cumplimiento de los reportes de información.</p>	<p># de Planes de Acción Contables Elaborados y Socializados / # de Planes de Acción Contables solicitados</p>
<p>Establecer las acciones comerciales necesarias para realizar el recobro de la cartera, su calidad de cobrable o incobrable y dar trámite en el Comité de Sostenibilidad Contable.</p>	<p># Acciones de Recobro de Cartera Ejecutadas en la Vigencia / # Usuarios Morosos.</p>
<p>Gestionar las inconsistencias del Software contable.</p>	<p># Acciones reportadas y solucionadas del Software contables.</p> <p>Calificación del Software de 1 a 100.</p>

A cada uno de los planes se les hace el seguimiento desde el comité de gestión y desempeño, y trimestralmente el profesional de control interno socializa los avances identificando los compromisos por realizar, los responsables, los compromisos para gestionar las acciones que se encuentran pendientes de ejecución y finalmente se discute sobre las necesidades que se debieran incorporar al plan para garantizar el crecimiento sostenible y responsable de la organización.

Para la vigencia 2021, la entidad adopta su Plan de Acción, mediante el acto administrativo Resolución No. 04 del 19 de enero de 2021. Este plan continúa trabajando sobre los tres ejes ya descritos en las anteriores tablas, sin embargo se realiza el ajuste a algunas metas, se eliminan y se incorporan acciones así:

Tabla 23. *Plan de Acción 2021 – Legalidad, Institucionalidad y Control.*

ACCIONES	INDICADOR
Formular, socializar y aprobar el Plan de Acción para la vigencia fiscal 2021 de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P. Presentar informes de seguimiento: <i>Decreto 612 de 2018</i>	1 PA / 1 PA No. De informes de seguimiento / 2
Formular, socializar y aprobar el Plan Anual de Adquisiciones para la vigencia fiscal 2021 de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P. <i>Art. 74 de la Ley 1474 de 2011</i> <i>Decreto 1082 de 2015</i>	1 PAA / 1 PAA
Aprobar, implementar y hacer seguimiento al Plan Institucional de Archivo de la Entidad PINAR para la vigencia 2020 – 2023 Presentar informes de seguimiento: <i>Decreto 1080 de 2015 en los artículos: 2.8.2.5.8 - 2.8.2.5.9 - 2.8.2.5.10 - 2.8.2.5.11 y 2.8.2.5.12</i>	1 PINAR / 1 PINAR No. De informes de seguimiento / 2

<p>Formular, aprobar, y realizar seguimiento del Plan Estratégico de Talento Humano, Vacantes, Capacitación, Bienestar Social e Incentivos</p> <p>Presentar informes de seguimiento:</p> <p>Incluye:</p> <p><i>PET - Decreto 1083 de 2015</i></p> <p><i>PAV - Ley 909 de 2004 en los artículos: 15, 16 y 17.</i></p> <p><i>PIC - Decreto 1567 de 1998 Art. 4, Decreto 682 de 2001, Decreto 1227 de 2005 el Decreto 4665 de 2007.</i></p> <p><i>PII - Decreto Ley 1567 de 1998 Art. 13, 18, 19, 26 y 29, Ley 909 del 23 de 2004 Art. 36 y Decreto 1083 de 2015 Título 10 Art. 2.2.10.8.</i></p>	<p>1 PETH / 1 PETH</p> <p>No. De informes de seguimiento / 2</p>
<p>Formular, aprobar, y realizar seguimiento del Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo</p> <p>Presentar informes de seguimiento:</p> <p>Decreto 1072 de 2015 Título 4 Cap. 6 Art. 2.2.4.6.8., y Resolución 0312 de 2019.</p>	<p>1 PTASSTV / 1 PTASSTV</p> <p>No. De informes de seguimiento / 2</p>
<p>Formular, aprobar, y realizar seguimiento Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano para la vigencia fiscal 2021.</p> <p>Presentar informes de avance:</p> <p><i>Ley 1474 de 2011 Art. 73 y 76.</i></p>	<p>1 PAAC / 1 PAAC</p> <p>No. De informes de seguimiento / 3</p>
<p>Formular, aprobar y realizar seguimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI para la vigencia 2020 – 2023.</p> <p>Presentar informes de seguimiento:</p> <p><i>Ley 1474 de 2011 Art. 74, Ley 1712 de 2014 y la Ley 1978 de 2019.</i></p>	<p>1 PETI / 1 PETI</p> <p>No. De informes de seguimiento / 2</p>
<p>Presentar informe de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias</p> <p>Presentar informes de seguimiento:</p> <p><i>Ley 1474 de 2011 Art. 76.</i></p>	<p>No. De informes de seguimiento / 2</p>
<p>Presentar y aprobar el Plan Anual de Auditoría para la vigencia fiscal 2021 de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P.</p> <p><i>Constitución Política de Colombia 1991, Art. 209 y 269, Ley 87 de 1993, Decreto 648 de 2017 y el Decreto 1499 de 2017</i></p>	<p>No. Plan Anual de Auditoria / 1.</p>

<p>Ejecutar las Auditorías Internas del Plan Anual de Auditoría Interna programadas para la vigencia.</p> <p><i>Constitución Política de Colombia 1991, Art. 209 y 269, Ley 87 de 1993, Decreto 648 de 2017 y el Decreto 1499 de 2017</i></p>	<p>Informes de Auditorías Internas / Total de Auditorías.</p>
<p>Presentar Planes de Mejoramiento derivados de informes de Auditoría Interna o Externa a los que haya lugar</p> <p><i>Constitución Política de Colombia 1991, Art. 209 y 269, Ley 87 de 1993, Decreto 648 de 2017 y el Decreto 1499 de 2017</i></p>	<p>Planes de Mejoramiento y seguimiento / Total de Auditorías.</p>
<p>Socializar y publicar la Carta de Trato Digno al Ciudadano.</p> <p><i>Numeral 5 del Art. 7 de la ley 1437 de 2011</i></p>	<p>1 CTD/ 1 CTD.</p>
<p>Diseñar y presentar la estrategia de rendición de cuentas para la vigencia 2021</p> <p><i>Constitución Política de Colombia Art. 2, 3, 20, 23, 40, 74, 103 y 270, CONPES 3654 de 2010, Ley 1474 de 2011 Art. 73 y 74, Ley 1474 de 2011, Ley 1712 de 2014, Ley 1757 de 2015 Art. 48, 49, 50, 52, 53, 54, 56 y 57, y el Decreto 270 de 2017.</i></p>	<p>Estrategia de rendición de cuentas, convocatoria, participación y evaluación / 1.</p>
<p>Realizar la rendición de la información de conformidad al Índice de Transparencia Activa de la Procuraduría General de la Nación, en cumplimiento de la Ley 1712 de 2014.</p>	<p>Rendición de cuentas / 1.</p>
<p>Realizar la rendición de la información de conformidad a la Evaluación de Control Interno Contable de la Contaduría General de la Nación en cumplimiento de la Resolución 193 del 05 de mayo de 2016.</p>	<p>No. Reportes rendidos / 1 reporte a rendir en la vigencia 2021</p>
<p>Realizar la rendición de la información de conformidad a Evaluación de Control Interno Fiscal de la Contraloría de Cundinamarca en cumplimiento de las facultades otorgadas en Art. 267 de la Constitución Política de Colombia.</p>	<p>No. Reportes rendidos / No reportes a rendir en la vigencia 2021.</p>
<p>Realizar la rendición de la información de conformidad a la Medición de Desempeño – FURAG.</p> <p><i>Decreto 2482 de 2012 y Decreto 1499 de 2017 Art. 2.2.22.3.10.</i></p>	<p>No. Reportes rendidos / 1 reporte a rendir en la vigencia 2021.</p>
<p>Informe Pormenorizado del Estado del Control Interno</p> <p><i>Ley 1474 de 2011 Art. 9.</i></p>	<p>No. de informes realizados / 2 Informes.</p>
<p>Realizar la rendición de la información de conformidad al Informe de Derecho de Autor de Software de la Dirección Nacional de Derecho de Autor DNDA</p>	<p>No. Reportes rendidos / 1 reporte anual.</p>
<p>Realizar los reportes de la información a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios SSPD, a través de la plataforma del SUI de los tópicos administrativos, comercial, financieros, técnicos operativos, inversiones, entre otros, en términos de calidad, confiabilidad y oportunidad, atendiendo los lineamientos impartidos.</p>	<p>No. Reportes rendidos/ No. Reportes a rendir en la vigencia 2021.</p>

<p>Actualizar y presentar los costos y tarifas de acuerdo a lo establecido en el Artículo 125 de la Ley 142 de 1994 – Resolución CRA 825 de 2017.</p> <p>ACTIVIDADES: Identificación Costos Actuales. Identificación y determinación Acumulación IPC. Identificación y determinación Facturas por concepto de pago tasas ambientales. Elaboración Acto administrativo y publicación nuevas tarifas actualizadas. Aplicación tarifas actualizadas.</p>	<p>No. de acumulados IPC mayor al 3% / No. Actualizaciones realizadas por la EAAA de la Vega.</p>
<p>Realizar las actualizaciones para el servicio público de aseo teniendo presente el año fiscal según las disposiciones contenidas en la - Resolución CRA 853 de 2018 y Resoluciones CRA 892 de 2019.</p> <p>ACTIVIDADES: Identificación de promedios de la vigencia fiscal Estimación del factor de actualización IPC de acuerdo al definido por el DANE.</p>	<p>No. IPC acumulados / No. actualizaciones realizadas.</p>
<p>Actualizar Contrato de Condiciones Uniformes Servicio Público de Aseo, con concepto de legalidad, según las disposiciones regulatorias.</p>	<p>No. Actualizaciones realizadas / No. de Actualizaciones programadas.</p>
<p>Realizar acciones comerciales para realizar cobros (coactivos, persuasivos, pre -jurídicos o jurídicos) de la cartera.</p>	<p>No. de cobros realizados / No. de cobros programados para vigencia.</p>
<p>Presentar la Política de prevención del daño Antijuridico.</p>	<p>1 Política de prevención del daño antijuridico / 1.</p>
<p>Actualizar Normograma de la E.A.A.A E.S.P.</p>	<p>1 Actualización Normograma / 1.</p>
<p>Realizar la rendición de información al SECOP I, SIA OBSERVA y SIA CONTRALORIA según corresponda.</p>	<p>No. reportes rendidos / No. reportes a rendir.</p>

Tabla 24. *Plan de Acción Institucional 2021 – Gestión Operativa de los Servicios Prestados por la Entidad.*

ACCIONES	INDICADOR
<p>Actualización del Programa Uso Eficiente y Ahorro del Agua y presentar para aprobación ante la CAR – PUEAA, conforme a los lineamientos establecidos en la Ley 373 de 1997, Decreto 1090 del 28 de junio de 2018.</p>	<p>1. Actualización Documento PUEAA / 1.</p>
<p>Elaborar y presentar el informe de Autodeclaración de Vertimientos, según Resolución 1795 de 2016, de acuerdo con las caracterizaciones realizadas por un laboratorio debidamente acreditado.</p>	<p>1. Elaborar un informe de Autodeclaración de Vertimientos / 1.</p>

<p>Plan de reposición de Micromedición.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <p>Identificación de micromedidores por vida útil (menor a 3 años, entre 3 y 5 años; y mayor a 5 años).</p> <p>Realización de mantenimiento de micromedidores.</p> <p>Identificación y selección de medidores en mal funcionamiento.</p>	<p>Total No. de micromedidores instalados / No. de micromedidores identificados.</p> <p>No. de medidores que se realizó mantenimiento / No. de medidores programados para mantenimiento.</p> <p>No. micromedidores en mal funcionamiento / No. de micromedidores instalados.</p>
<p>Actualización, ejecución y seguimiento del programa para la prestación del servicio Público de Aseo, conforme a lo establecido en el Decreto 2981 de 2013.</p>	<p>1. Actualización de un programa para la prestación del servicio público de aseo / 1.</p>
<p>Realizar seguimiento y monitoreo de la calidad de agua potable y agua cruda de ingreso a la PTAP, conforme a la Resolución 2115 de 2007 y Decreto 1574 de 2007. (Teniendo en cuenta el número de habitantes)</p>	<p>No. de muestras realizadas / 36 muestras programadas para 2021.</p> <p>No. de muestras realizadas de agua cruda a la entrada de la PTAP / 2 muestras de agua cruda a la entrada de la PTAP programadas para 2021.</p>
<p>Ampliación de cobertura para los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en el Municipio de La Vega.</p>	<p>No. de usuarios incorporados / No de usuarios Proyectados.</p>
<p>Realizar campañas de sensibilización respecto a la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.</p>	<p>No. de campañas de sensibilización realizadas / No. de campañas de sensibilización programadas.</p>
<p>Reposición y mantenimiento de redes de acueducto.</p>	<p>No. Metros de reposición y mantenimiento de red de acueducto / 500 Metros de reposición y mantenimiento programado. (Cuatrienio)</p>
<p>Reposición y cambio de red de alcantarillado sanitario.</p>	<p>No. de metros cambiados de la red de alcantarillado / 500 de metros de reposición de tubería de alcantarillado (Cuatrienio)</p>
<p>Restauración del emisor final a la entrada de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales – PTAR.</p>	<p>No. de restauraciones realizadas / No. restauraciones programadas.</p>
<p>Realizar una (1) Autoevaluación del Plan De Gestión Y Resultados – PGR – Acuerdo de Junta Directiva No. 004 del 26 de octubre de 2020</p>	<p>No. de autoevaluaciones realizadas / No. de autoevaluaciones programadas.</p>

Realizar una (1) Actualización Plan de Gestión y Resultados – PGR - Resolución 906 de 2019 y Presentación a Junta Directiva para Aprobación.	No. de actualizaciones realizadas / No. de actualizaciones programadas.
Un (1) Estudio de riesgos, programa de reducción de riesgos y planes de contingencia - Resolución 000549 de 2017. ACTIVIDADES: Estudio de Riesgo, Programas de Reducción del Riesgo y los Planes de Contingencia de los Sistemas de Suministro de Agua para Consumo Humano. Análisis de Riesgo de Calidad del Agua. Capacidad de análisis y control de sustancias que afectan la calidad del agua.	No. Estudios Realizados / No. Estudios a Programados.
Una (1) Actualización Plan de Emergencia y Contingencia para el manejo de desastres y emergencias asociados a la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo – Resolución 154 de 2014 y Resolución 0527 de 2018, Resolución No. SSPD 20161300062185 de 2016. ACTIVIDADES: Levantamiento de Información primaria y secundaria. Actualización documento. Aprobación y adopción del documento	No. Actualizaciones realizadas / No. Actualizaciones Programadas.
Establecer e implementar formatos de control y registro diario de suspensiones, control de lodos de la PTAP y PTAR - Cantidad de formato tres (3).	No. de formatos implementados / No. formatos programados.
Establecer puntos de medición de presión en la red de distribución a través de mecanismos que la técnica permita, y realizar el control y registro diario por cada sector hidráulico en el servicio de acueducto.	No. de puntos de medición de presión del sector realizados / No. Total de puntos de medición de presión del sector Valor promedio de la presión registrada en el sector (m.c.a.) o (psi) / Valor promedio aceptable RAS.
Establecer control y medición del agua captada versus el agua concesionada en pro de no sobrepasar el caudal otorgado.	Agua captada en metros cúbicos (m3) / agua concesionada en metros cúbicos (m3)

Tabla 25. *Plan de Acción Institucional 2021 – Gestión Financiera, Comercial y Contable*

ACCIONES	INDICADOR
Reportar el SGR	No. de reportes SGR realizados / 3 Reportes SGR anuales.
Renovar de Cámara y Comercio – Cámara de Comercio de Facatativá	1 Renovación / 1.
Contribuciones a la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – CRA.	No. de contribuciones realizadas / No. de contribuciones solicitadas por la CRA en la vigencia 2021

Rendir la Información Contable Publica OCTUBRE - DICIEMBRE 2020 - Contaduría General de la Nación por CHIP	No. de Reportes realizados / 1 Reporte programado.
Rendir la Información Contable Publica ENERO - MARZO 2021 - Contaduría General de la Nación por CHIP	No. de Reportes realizados / 1 Reporte programado.
Rendir la Información Contable Publica ABRIL - JUNIO 2021 - Contaduría General de la Nación por CHIP	No. de Reportes realizados / 1 Reporte programado.
Rendir la Información Contable Publica JULIO - SEPTIEMBRE 2021 - Contaduría General de la Nación por CHIP	No. de Reportes realizados / 1 Reporte programado.
Rendir la Información Formato 01 Catalogo de Cuentas, 03 Cuentas Bancarias, F05 A y B propiedad planta y equipo – Contraloría SIA	No. de Reportes realizados / 1 Reporte programado.
Rendir la de Tasa por Utilización de Agua a la Corporación autónoma Regional de Cundinamarca, CAR.	No. de Reportes realizados / 1 Reporte programado.
Rendir la Retefuente ante la DIAN.	No. Retefuentes / 12 Retefuentes requeridas mensuales.
Presentar información exógena tributaria año gravable 2020 ante la DIAN.	No. de Reportes realizados / 1 Reporte programado.
Presentar la Declaración de Renta 2020.	No. Declaración / 1 Declaración.
Presentar Estampillas - ReteICA a Hacienda Municipal.	No. de Estampillas -ReteICA realizadas / 12 Estampillas -ReteICA requeridas anuales.
Declaración impuesto industria y comercio 2020 a Hacienda Municipal.	No. Declaración / 1 Declaración.
Presentar y aprobar ante la Junta Directiva los Estados Financieros periodo 2020.	No. Estados Financieros / 1 Estado Financiero.
Reporte de información financiera 2020 - Sistema Único de información Servicios Públicos Domiciliarios	No. de Reportes realizados / 1 Reporte programado.
Reporte de Información financiera periódica Mensual ante Superservicios.	No. de reportes mensuales realizados / 12.
Reporte de Información financiera periódica Trimestral ante Superservicios correspondiente a la vigencia 2020.	No. de reportes trimestrales realizados / 3.
Reporte de Información financiera periódica Trimestral ante Superservicios correspondiente a la vigencia 2021.	No. de reportes trimestrales realizados / 3.
Primer pago de la contribución especial para la vigencia 2021 Superservicios. Resolución No. SSPD - 20201000062385 del 18/12/2020.	No. de Reportes realizados / 1 Reporte programado.
Asegurar la calidad y oportunidad de la información financiera TAXONOMIA que se debe entregar a la SSPD, base para la evaluación de la dimensión Sostenibilidad Financiera del PGR	No. de Etiquetas TAXONIMIA evaluadas / No. Total de Etiquetas a Presentar
Realizar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Resolución No. SSPD – 20201000057265 de 2020 en; Formato A. Flujo de caja semanal, aplicable a todos los prestadores. Periodicidad	No. de reportes realizados / No. Total de reportes al mes a realizar

Semanal y Formato B. Información financiera periódica. Periodicidad Mensual.	
--	--

En los anexos del trabajo de investigación se presentan los seguimientos sobre el plan de acción institucional de la vigencia fiscal 2020 y 2021 evidenciando los avances frente a la planeación. Estos anexos presentan un cuadro con las acciones por cada eje, el indicador, el porcentaje de ejecución y el detalle de la actividad de seguimiento.

Capítulo IV: Aportes de la ejecución de la estrategia

4.1. Los cambios inmediatos

Para la empresa ha sido fundamental el manejo de la información, ya lo ha dicho Hernández, Gandur y Najles (2014) es necesario aprovechar las capacidades que surgen de la sociedad civil, la ciudadanía y el mercado; y el ciudadano deja de ser un beneficiario de servicios públicos o un cliente de empresas del Gobierno para convertirse en actor involucrado y protagonista de la vida en sociedad y de su administración.

Bajo esta premisa se procuraron espacios de construcción entre prestadores, y con los mismos actores relacionados para cuantificar la satisfacción real, y evaluar sí se genera valor en la acción de estas entidades públicas, en la búsqueda de cómo se pueden transformar las problemáticas, en indicadores de resultados y encaminar a los prestadores en las sendas del mejoramiento continuo de su gestión. Una herramienta primordial para el manejo de la información ha sido la página web. Al navegar en la página web institucional, y los distintos canales de comunicación de la ESP el usuario se encuentra con un buen número de datos, insumos para crear conocimiento, crítica y observación permanente sobre la calidad de los servicios.

Uno de los cambios inmediatos fue el estilo de liderazgo, basado en las personas y en su reconocimiento. En las encuestas de los colaboradores se puede observar a profundidad como se vivencio este proceso y los efectos que tubo sobre el sentido de pertinencia y la reciprocidad.

De este ejercicio conjunto de diagnosticar, planificar, hacer, verificar, ajustar y nuevamente poner en marcha se tiene que los primeros resultados han sido:

- Se realiza en equipo el diseño y construcción de los elementos institucionales insignia de la gestión de la Entidad, Logo, Misión, Visión y Eslogan Institucional. La imagen institucional es una pieza de comunicación que promueve la identidad, proyecta solidez, seriedad y organización.
- En la misión y visión, se evidencia la Nueva Gestión Pública, eficiente, eficaz y transparente.
- El eslogan o experiencia "Es tiempo de Servir", se considera el propósito principal de la función pública.
- La actualización normativa en materia de estudio tarifario y procedimientos administrativos.
- Diseño y ejecución de los planes de forma participativa, así como el seguimiento y los retos por cumplir para garantizar el bien hacer y la satisfacción de colaboradores y ciudadanía en general.
- Habilitación de la sede administrativa ubicada en el casco urbano.
- Habilitación de las redes sociales, página web institucional, y alianza estratégica con la emisora comunitaria Butulú Fm Stereo.
- Gestión de la capacitación a ciudadanos respecto del mundo de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo

- Negociación de la convención colectiva con los representantes del sindicato.
- Actualización del Reglamento Interno de Trabajo.
- Actualización y ajuste de los acuerdos para dar cumplimiento a la normatividad en materia de Manual de Funciones, Competencias y Requisitos, Estructura Organizacional y Planta de Personal.
- Cumplimiento de las obligaciones laborales no reconocidas por la Administración 2016 – 2019.
- Gestión de la conciencia ambiental mediante campañas de cuidado del agua entre públicos de niños, jóvenes y adultos.
- Ajuste a los protocolos de bioseguridad en la gestión del ciudadano en tiempo de Pandemia.
- Gestión del Conocimiento, nuevos saberes, experiencias adquiridas.
- Formulación del Plan de Gestión y Resultados de Acueducto y Alcantarillado y sus ajustes y evaluaciones.
- Mesas de Trabajo con los diferentes equipos, en el marco de los comités para mejorar el desempeño.
- Actualización de los sistemas de información, software contable, presupuestal, documental, inventarios, entre otros.
- Depuración de los saldos contables, carteras irrecuperables y ajustes para cumplir al nuevo marco contable 414 de 2014.
- Socialización de la gestión en el sector de control político, con la ciudadanía, con la academia, con otros prestadores, y en general todos los actores relacionados.

- Rendición de Cuentas interactiva y permanente, atendiendo preguntas de los diferentes actores.
- Reconocimiento a la labor de los diferentes equipos de la entidad.
- Promoción de la participación meritocrática en concursos nacionales e internacionales que reconocen el desempeño institucional.
- Auditorías de control y seguimiento de los diferentes procesos, ajustes y atención de las alertas, así como de las recomendaciones para minimizar los riesgos.
- Interacción con empresarios, comerciantes y actores relacionados para el bienestar común, gestión de nuevos y mejores servicios en materia de red, cobertura y calidad.
- Gestión de proyectos para la entrega de un nuevo vehículo compactador.
- Desarrollo de la gestión del servicio al ciudadano.
- Gestión cultural ambiental, para la vinculación al servicio de aseo rural.

4.2. La Fusión De La Teoría Y La Práctica

En la sistematización de la experiencia “Es tiempo de Servir”, se logra identificar la transición que se gesta desde el conocimiento teórico buscando el orden de las cosas y el procedimiento adecuado, y como éste se alimenta de las experiencias del equipo, de la praxis, a medida que cada vivencia tiene lugar, la estrategia se retroalimenta, en ocasiones no solo se ajusta, sino que se recorre el camino del mejoramiento continuo, estando en permanente cambio.

En territorio lo que se puede ver, es que los problemas son la constante, mientras que la variable predominante son los recursos limitados, entonces el cuestionamiento para el gerente público es cómo entrar a resolver y solucionar las necesidades de la entidad para cumplir con la obligación de satisfacer los derechos básicos de la ciudadanía bajo estas circunstancias; cómo lograr fortalecerse, reinventarse y entregar el servicio, pero además como vincular a la comunidad.

Como acá se evidencia, solo a través de la pedagogía al usuario, y a los potenciales clientes, garantizando la constante comunicación y los canales adecuados, se da lugar a generar interactividad y construcción colectiva, buscando mejorar la imagen de las entidades del estado y promover la participación ciudadana.

Primero, en las juventudes desde la academia; en la radio llegando a distintas partes del territorio urbano y rural, como a todos los estratos sociales; en las redes sociales para entregar información de interés a públicos de todas las edades relacionados con los servicios del municipio, contemplar las distintas poblaciones en la caracterización de usuarios es fundamental para que la información transmitida goce del efecto esperado.

Figura 11. *Niños cuidadores del agua – Programa CIDEA – IED Ricardo Hinestroza Daza*



Nota: Archivo fotográfico de la estrategia Niños Cuidadores del agua

4.2.1. La organización interna

La disposición de la organización de la entidad se establece desde el acuerdo de creación y su posterior registro en notaria. En veinte años de operación la entidad no ha sido objeto de reorganizaciones, o reestructuraciones, se han justificado dos cargos para la creación de la planta de personal, que obedecen a necesidades de tipo operativo.

Figura 12. Estructura organizacional de la ESP La VEGA 2017.

Organigrama.



Nota: Tomado de https://empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp/content/files/000121/6027_manual-de-calidad-2017-eaaa-la-vega-esp.pdf

Este organigrama intenta reflejar los cargos que han sido creados en la planta general, pero no da cuenta de la estructura real de la entidad, pues se limita a dos cargos en la planta de personal del nivel directivo, los demás colaboradores son trabajadores oficiales.

Después de incorporado la estrategia “Es tiempo de servir” se realiza la organización de la estructura, la planta de personal y el manual de funciones, mediante acuerdos de la Junta Directiva, así como de la revisión de todos los contratos de trabajo, la formulación y negociación del nuevo reglamento interno de trabajo se muestra las relaciones de autoridad de forma sencilla, visibilizando el nivel directivo, las instancias de asesoría, el área operativa, y las instancias de apoyo a la gestión, dando como resultado la siguiente estructura:

Figura 13. Estructura organizacional de la ESP La VEGA 2020-2021



Nota: Tomado de <http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/noticias/organigrama-900660>

El crecimiento que ha tenido la empresa es directamente proporcional al desarrollo del municipio, la tendencia de incremento de los usuarios y las coberturas ubica a la entidad a trasladarse de pequeño a mediano prestador, una vez supere los 5000 suscriptores en acueducto. Esto demanda crecimiento de necesidades en personal para atender la misionalidad, pero también de fortalecer la gestión administrativa, que nunca ha sido priorizada.

En este período se han hecho esfuerzos para apoyar la gestión mediante la contratación de prestaciones de servicio, toda vez que las finanzas de la empresa aún son débiles, pero lo cierto es que se requiere incorporar a la planta los cargos que sean necesarios para asumir con propiedad la prestación, que permita cuantificar estos costos de personal, y garantizar los derechos laborales de los colaboradores.

Figura 14. *Suscriptores por Servicio 2021*



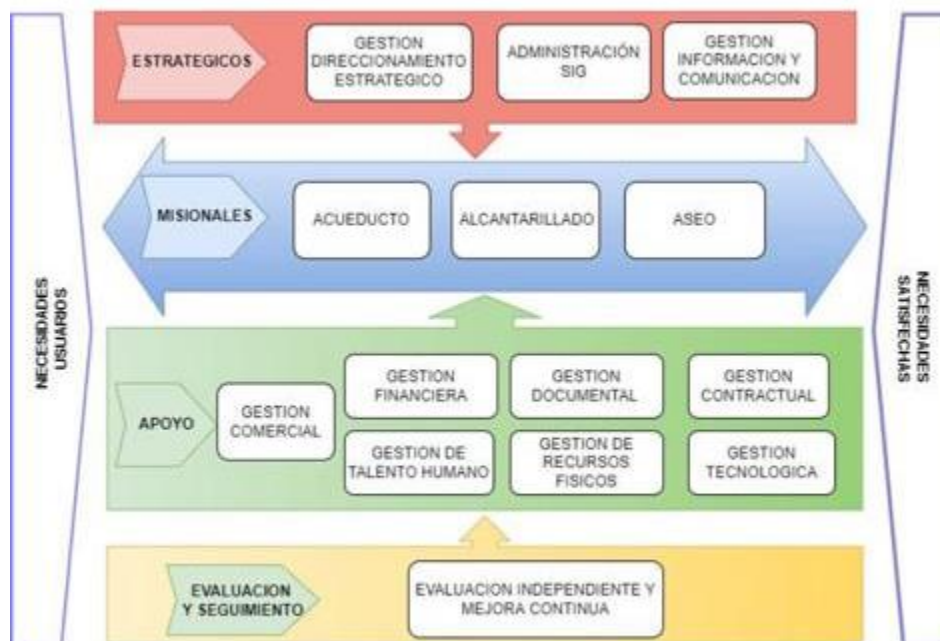
Nota: Tomado de Informe de Gestión 2021 – ESP LA VEGA

En la práctica conviven problemáticas que no se pueden solucionar desde la teoría, que, sin querer desconocer la normatividad, hacen parte de los retos a los que se enfrenta la organización. Este es el caso de la estructura organizacional y su planta de personal, en donde lo

único que podemos hacer es fortalecer las finanzas, controlar el gasto, y hacer que sea inteligente y productivo para la entidad, para que de esta manera en forma gradual se produzca la incorporación de cargos a la planta de personal.

A pesar de esta dificultad, la línea de autoridad está claramente definida, como establecido el staff de asesoría, y los procesos de apoyo, al igual que en el mapa de procesos y procedimientos se encuentran los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y de evaluación y seguimiento, que a todas luces se ejecutan con el concurso de todos los colaboradores, como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 15. *Mapa de Procesos ESP LA VEGA*



Nota: Manual de Calidad Vigencia 2020

Definir los roles dentro de la organización era una de las acciones del Plan Institucional de Acción, para dar cumplimiento, se realizó la observación, análisis y ajuste de los contratos con el concurso y aprobación de cada uno, y la representación del sindicato. El ejercicio requirió la corresponsabilidad de los trabajadores con el reconocimiento y pago de las obligaciones laborales, y principalmente siendo inclusivos, valorando los aportes individuales, sin estigmatizar a ningún colaborador.

Así también se realizó mediante acuerdo de la Junta Directiva el documento de la estructura organizacional, siendo necesario para gestionar la organización documental de la entidad. De igual manera se actualizó el manual de funciones, competencias y requisitos para dar cumplimiento a las actualizaciones normativas en materia de competencias laborales.

De igual manera, se identificaron elementos que no son económicos, pero que hacen parte del salario emocional, y es el reconocimiento, la humanización y el buen trato, como lo

manifestaron los trabajadores en la entrevista (Buitrago, Ciro, entrevista 2020) “son vitamina para el alma”. Fue así como esta estrategia de reconocimiento y de gestión de conocimiento permitió obtener un certificado de las competencias laborales de todos los colaboradores de manera igualitaria, los de planta, como los de apoyo.

Figura 16. *Equipo ESP LA VEGA Certificado en Competencias Laborales*



Nota: Equipo ESP LA VEGA Certificado en Competencias Laborales

La organización interna significa entender la disposición de todos los elementos de la entidad, las personas, las formas, los procedimientos. El entendimiento de estos elementos llevo a tener un reconocimiento de la entidad ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y la Asociación Nacional de Empresas de Servicios y Comunicaciones, gracias al compromiso y al esfuerzo de todos para brindar mejores servicios desde su saber hacer, su experiencia, y cumpliendo con el ciclo de las personas.

Figura 17. *Entrega Premio como Mejores Prestadores de Servicios en tiempos de COVID*



Nota: Fotografía tomada por el equipo ESP La Vega

Otra forma de organización interna, son los procesos documentales, desde su producción, su conservación, entrada y salida. Estos son importantes porque se constituyen como evidencia de la gestión, y a su vez representan los derechos de los ciudadanos, una meta que implicaba la transformación interna con efectos directos en el servicio al ciudadano, la transparencia y una mejora sustancial en la gestión de la información.

Para lograrlo se necesitó socializar con el equipo un diagnóstico inicial, para que se comprendiera la prioridad de este desarrollo, disponiendo de la capacidad profesional y los recursos necesarios para iniciar la elaboración de los instrumentos archivísticos y la

convalidación de estos, además durante la práctica se logró la migración a un proceso digital para el control de ingreso y salida documental.

4.2.2. *La información y la comunicación: pedagogía del servicio*

En el proceso de puesta en marcha de la estrategia de la ESP La Vega (5 de agosto de 2021) "Es tiempo de Servir" la comunicación ha sido una necesidad constante. Se han hecho esfuerzos para entregar información novedosa, lastimosamente con toda seguridad no ha sido suficiente, porque no se termina de lograr el objetivo de ser ampliamente difundidos. Esta área específicamente requiere de unas habilidades especiales para generar la información que el ciudadano quiere ver y que aún la empresa está en esa exploración.

Recientemente, dentro de la dimensión de gestión de conocimiento se ha pensado en una estrategia pedagógica de impulsar los medios informáticos de la empresa mediante los alumnos de décimo grado de la institución educativa del municipio, a quienes se les está socializando en las aulas sobre la empresarialidad de los servicios públicos. Estas iniciativas son muestras de la conexión de la entidad con la ciudadanía.

De cualquier manera, ha sido positivo el proceso de generar datos para la investigación, para la veeduría, para el análisis crítico, el control político y la vigilancia de los entes de control, porque antes no se generaba. La entidad no solo ha producido información escrita, también ha fortalecido su gestión con producciones videográficas y buscando atender a todos los clientes. Se incorporó a la estrategia la radio local comunitaria con la entrega semanal de información de la gestión, y así se atiende las solicitudes de los ciudadanos públicamente, se da cuenta de las problemáticas, dificultades y situaciones particulares del servicio, buscando llegar al oído de los usuarios que no hacen uso de las redes sociales.

Tabla 26. *Estrategia Rendición de Cuentas la radio local comunitaria*

Rendición de cuentas 30 de septiembre	https://www.youtube.com/watch?v=GvYyAJkr5o&t=2s
Primera Emisión Rendición de cuentas 5 de octubre	https://www.youtube.com/watch?v=KBFksEC-9Rs&t=67s
Rendición de cuentas 12 octubre	https://www.youtube.com/watch?v=aFEN-gxIvM4
Rendición de cuentas 14 de diciembre	https://www.youtube.com/watch?v=OhPerWnCGJQ&t=5s
22 de diciembre	https://www.youtube.com/watch?v=wx0ZqLajIao&t=10s

Nota: Construcción propia del canal de YouTube donde se realizó una estrategia constante de participación ciudadana.

El propósito ha sido estar más cerca de los usuarios, hacer pedagogía sobre el mundo de los servicios públicos, para facilitar el proceso de peticiones, quejas y reclamos y visibilizar las acciones de la entidad. Esta cercanía a los ciudadanos se ha evidenciado a través de la información sobre los avances de la gestión en tiempos de COVID (ESP La Vega, 11 de agosto de 2020) y con explicaciones accesibles a la ciudadanía sobre el proceso de facturación. (ESP La Vega, 17 de junio de 2020)

El ejercicio de planear, hacer, informar, verificar, corregir y volver a hacer es repetitivo, la filosofía del servicio debe mantenerse a medida que se avanza en la gestión. Se demuestra con hechos que se construye la participación ciudadana y se desbloquea el interés por lo público y los usuarios actúan para mejorar. La labor de la acción pública también es enseñar, el ideal es que todos los ciudadanos se empoderen en el conocimiento y puedan exigir, reclamar sus derechos, y aportar a la sociedad.

La información es conocimiento, y el conocimiento genera productividad en las organizaciones, ahora, si se suma la innovación publica, se logra participación activa y un mayor grado de involucramiento de los ciudadanos (Ramírez, A. 2012)

4.2.3. El distanciamiento físico: lo que nos separa, lo que nos une.

No se tenía previsto que a menos de veinte días de inaugurar la sede administrativa y de atención al ciudadano, se iba a declarar la Emergencia Económica, Social y Ambiental ordenando el confinamiento de las personas, La ESP la Vega, buscaba estar más cerca de los ciudadanos, adecuar las instalaciones para un servicio humano y respetuoso y este proceso se vio truncado ante la pandemia, frustrando en cierta medida la gestión de los equipos de alta dirección.

En estas condiciones, se debió replantear la estrategia para estar cerca a través de otros medios y facilitar la vida de las familias de los suscriptores. En respuesta a la situación se desarrolló el chat en todas las redes, se generó la posibilidad de descargar las facturas de forma digital, se habilitaron diferentes formas de recaudo de los servicios, desde el código Qr, hasta multipagos y se encuentra documentándose la App de servicios, todo para que no se tuviera que salir de casa a ningún trámite.

Frente al personal de la entidad, se adecuaron los puestos de trabajo garantizando los protocolos de seguridad para acceder a la sucursal y proteger la vida de todos los miembros del equipo. De esta manera el equipo operativo y profesional estuvo presente durante toda esta época en la presencialidad del servicio atendiendo todos los requerimientos con profundidad.

La atención de PQR, fue fortalecida a través del formulario PQR habilitando la recepción por la página web institucional y se atendieron los requerimientos de los ciudadanos. Después de habilitar la atención presencial, la entidad respondió con un nuevo ajuste de los protocolos y se

dio una comunicación constante a los usuarios para que se pudieran atender de manera presencial, si lo requerían.

En este tiempo también fue importante estar presentes en los hogares, la entidad propicio esta visibilidad a través de los procesos de lavado, desinfección y fumigación de todos los barrios del sector urbano, y de los centros poblados en las zonas rurales, El mensaje fue claro “Es tiempo de servir”, significó estamos trabajando para cuidar la vida de nuestra gente.

Figura 18. *Fumigaciones y lavados en todos los espacios del municipio de La Vega*



Nota: Evidencia de los procesos de fumigación realizado en tiempos de COVID.

4.2.4. *La marcha: continuidad en el servicio.*

Sobre la marcha, no sólo los procesos administrativos al interior de la entidad se triplicaron con reportes de información en tiempo real a los entes de vigilancia y control. La continuidad del servicio operativo se garantizó en obras de extensión y reposición de redes de acueducto y alcantarillado, reparaciones locativas en las plantas de tratamiento de agua potable y agua residual, mantenimiento de las bocatomas, limpieza de los canales de aguas lluvias y domésticas, entre otras actividades que se comunicaban a diario.

Figura 19. Trabajo operativo de los colaboradores de la ESP LA VEGA en tiempos de COVID



Nota: Evidencia fotográfica de atención en tiempo de COVID

Además del aislamiento social, en este período nos hemos enfrentado a otras situaciones críticas, como el riesgo por desabastecimiento ocasionado por los paros ciudadanos, en donde fue imposible transportar insumos químicos como cloro, sulfato y polímeros. Otra dificultad fue la disposición de residuos en Mondoñedo, retardando la ejecución del programa de aseo. Sin embargo, el proceso de comunicación permanente con los usuarios permitió coordinar la prestación del servicio evidenciando estas dificultades.

Las condiciones de la infraestructura no han sido óptimas, permanentes y continuas, se han presentado rupturas en algunos puntos que ocasionaron gastos recurrentes en maquinaria, insumos y personal. Aun así, se reconocieron los espacios y se tomaron las medidas adecuadas para desarrollar soluciones profundas y erradicar estas situaciones, como lo fue la habilitación de la red de 4" sobre la autopista Medellín, la renovación y elevación de la pendiente del viaducto conductor de aguas domésticas, la potenciación del bombeo de succión de la planta de tratamiento de aguas residuales y automatización de esta, entre otras acciones.

Figura 20. *Renovación viaducto llegada PTAR*



Nota: Registro fotográfico de la ESP La vega -Renovación viaducto llegada PTAR

No solo han sido los cambios filosóficos desde la alta gerencia, en la marcha y con la participación de los equipos, la entidad se ocupó de gestar el conocimiento desde la experticia para realizar el levantamiento del catastro de redes de acueducto y alcantarillado. Con este insumo se dispone del mapeo e identificación de todos los elementos de la red, sus materiales,

estados, válvulas de operación, información que permite establecer el control de presiones, el suministro, la sectorización de las redes, identificar las fugas y ser fuente de toma de decisiones para planear la continuidad de los servicios en los casos fortuitos de rupturas, reparaciones y otras obras que requieran adelantarse.

Figura 21. *Equipo ESP LA VEGA ejecutando las labores misionales*



Nota: Registro fotográfico de la ESP La Vega en su estrategia de rendición constante de cuentas

Se iniciaron las actividades con el compromiso del equipo y su disponibilidad de trabajo, pero sobre la ejecución de los planes, tienen lugar varios ajustes. Las situaciones surgidas se fueron atendiendo en prioridad, una de las primeras, fue el reconocimiento de las horas extras de los colaboradores, pues anteriormente no se cancelaban, con esta acción esta circunstancia dejó de ser un obstáculo para cumplir con las labores.

4.2.5. *El seguimiento: las mesas de trabajo, informes, y acciones de mejora.*

El seguimiento de los planes se efectuó trimestral, semestral y anualmente en el marco de los distintos comités de la gestión y el desarrollo institucional. Desde estas mesas de trabajo se lograba determinar los responsables y las acciones pendientes, como elementos fundamentales para asegurar el logro de los indicadores al 100%.

Cada oportunidad de seguimiento es una oportunidad de mejora, ya que permite identificar a tiempo y compromete a la alta dirección para la ejecución de las metas. Es un instrumento de toma de decisiones, inclusive permite agregar, eliminar o modificar las metas, conforme a las necesidades normativas o a los retos que se presenten.

Ahora bien, con la habilitación de la sede de servicio al ciudadano, el seguimiento a las actividades operativas también se alimentó con esta visión, quienes permanentemente informan las fallas del servicio, las necesidades individuales y colectivas, y toda aquella situación que le corresponda a la empresa atender.

El aprendizaje que se obtiene de la gestión en acción es que no se puede parar, no todo está hecho, por el contrario, todo está por hacer. Nadie tiene la fórmula mágica pero el bienestar solo se logra en la construcción colectiva, y en este proceso no hay límite, y no es permitido desfallecer.

En resumen, la experiencia deja ver que un gerente público debe ser transparente, invitar al conocimiento, compartir su saber y su experiencia de la gestión, buscar ayuda para construir con la sociedad, dar valor a la acción del estado administrando los recursos con inteligencia, ser humano en todos los roles, como líder, como funcionario público, como hombre de sociedad. Hablar, aceptar las dificultades, reconocer las debilidades, socializar las problemáticas, entregar todas sus capacidades para el bienestar y estar abierto a los escenarios de gobernanza.

Capítulo V: Lecciones aprendidas y retos

5.1. El Fortalecimiento De Lo Público

5.1.1 *Los resultados visibles.*

La entrega de los servicios es exitosa, cuando hay satisfacción por parte de los ciudadanos, y cuando se logra ver la transformación. El reto estaba en hacer visible la gestión pública de la empresa de servicios públicos domiciliarios de La Vega. El cuestionamiento sería, ¿es la experiencia visible?, sí. Luego de dos años de gestión, es reconocida a nivel nacional por ser la mejor experiencia de servicio en tiempos de Pandemia por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y la Asociación Nacional de Empresas de Servicios y Comunicaciones – ANDESCO.

La empresa creció en su tamaño comercial el 30% de su tamaño original, de 1,8 mm, en dos años de ejecución se acerca a los 2,8 mm, de igual manera sus coberturas de servicios con casi 6000 usuarios, la eficiencia del recaudo es del 97,5%, y sus finanzas se encuentran en proceso de saneamiento, las cifras se pueden constatar en los estados financieros que son públicos en la página institucional.

La experiencia "Es tiempo de servir" hace parte del Manual de Buenas Prácticas del Departamento Administrativo de la Función Pública, y en la vigencia 2020 y 2021, fue nominado al Premio Nacional de Alta Gerencia en Colombia. Esta estrategia le ha permitido a la Empresa de Servicios Públicos ser reconocida por su liderazgo en la gestión, siendo la entidad de menor riesgo de la Provincia del Gualivá en el Indicador Único Sectorial de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios medición 2020 y en el 2021 posicionándose dentro de las mejores veintiocho empresas prestadores del país en el segmento dos. Sus buenos resultados le permiten participar en reconocimientos internacionales, como lo es el reconocimiento de

Mejores Prestadores de Servicios Públicos del Mundo, que realiza la Organización de Naciones Unidas.

Por otro lado, los índices de percepción y las encuestas a los ciudadanos dejan ver una imagen institucional positiva, y el reconocimiento de los usuarios por la gestión adelantada. El índice de Transparencia Activa se ubicó en el 91 puntos de 100 posibles en la vigencia 2020, y para el cierre de 2021, lograr los 100 puntos posibles.

En la medición del índice de desempeño institucional, la entidad se ubicó en el grupo avanzado de Empresas de Servicios Públicos del País, en donde compite con pocas entidades del sector. En esta área la empresa es referente en la primera línea de la defensa y en la gestión del conocimiento y del talento humano. Dentro de las ESP que operan en municipios de categoría 6 ocupa el primer lugar en el país, mientras que en el ranking general se ubica en el puesto 10.

Ahora bien, el reto es hacer sostenible esta experiencia que ha permeado a los equipos, quienes han unido sus esfuerzos al logro del propósito de la entidad, por lo que se requiere mantener esta cultura del servicio para enfrentar las debilidades de la red de infraestructura. No solo se trata de gestión documental, de hecho, el proceso más importante es el relacionamiento y la comunicación dentro y fuera de la entidad, en donde la constancia, la información de calidad, y la visión clara de cada una de las situaciones permitió que las partes actuarán para dar solución a las distintas problemáticas que se han presentado.

La Vega es un municipio en desarrollo, que demanda más infraestructura de redes, su cercanía con Bogotá, lo ubica dentro de los destinos favoritos de muchos visitantes, con prospecto de ser futuros residentes, la industria de la construcción es de las más prosperas, junto con el turismo, por lo que los gobiernos locales y departamentales deberán priorizar estas

demandas, procurar la especialización y profesionalización del personal que dirige y opera los servicios públicos domiciliarios en el territorio.

Quijano y Maruri (2005), en la revista *Nación y Territorio* manifestaron que “el desafío actual en el suministro de los Servicios Públicos Domiciliarios en el país es satisfacer plenamente las necesidades de los ciudadanos de hoy, sin desatender las próximas generaciones”. La ESP La Vega, requiere explorar herramientas que coadyuven al desarrollo del gobierno abierto, de la transparencia activa, y la participación ciudadana, (Criado, J. y Gil, J, 2016). En este caso sin duda las TIC’S son el punto de partida como un medio para hacer visible los objetivos de la gestión, además de fortalecer el ejercicio de la veeduría³⁰.

Cerrar las reflexiones sin compartir la suma de los esfuerzos que la entidad Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega, ha tenido en su proceso de transformación crearía una deuda con los equipos de trabajo, por lo que ha continuación se comparte el desarrollo de la estrategia de comunicaciones, el contenido videográfico que se produjo, y los avances en materia de desarrollo de infraestructura y fortalecimiento de la capacidad institucional, a continuación en síntesis los principales productos:

Tabla 27. *Elementos y Resultados de la Estrategia Es tiempo de Servir*

DESCRIPCIÓN	ENLACE
Videos del canal de YouTube de la empresa	https://www.youtube.com/@e.s.p.lavegae.a.a.a2743/videos
Pedagogía a los usuarios – explicación de la factura	https://www.youtube.com/watch?v=9J0c_zRmrFs&t=31s
Presentación de la estrategia es tiempo de servir 2020 – video presentado al Premio Nacional de Alta Gerencia 2020	https://www.youtube.com/watch?v=AlpuM-lyLOg

³⁰Rodríguez, (1991), "el control social puede entenderse como el conjunto de instrumentos (generalmente normativos), instituciones y acciones encaminadas al cumplimiento de los fines y valores propuestos por el sistema imperante, logrando en esta forma mantener el orden social"

Presentación del equipo administrativo, concurso Rendición de Cuentas Departamento Administrativo de la Función Pública	https://www.youtube.com/watch?v=JW0b0T8F64M
Sensibilización proceso de reciclaje en el Municipio de La Vega	https://www.youtube.com/watch?v=dIDgv8vgTig
Lanzamiento recaudo por código de Qr, descargo de facturas, y sensibilización de cobro de cartera en tiempo de pandemia	https://www.youtube.com/watch?v=MYyxAPo0yKQ&t=61s
Campaña usuario Edición Especial vigencia 2020	https://www.youtube.com/watch?v=-M3I5r2EONM
Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano 2020	https://www.youtube.com/watch?v=ZkhifTI9QZ0&t=26s
Concurso de Rendición de Cuentas Función Pública 2020	https://www.youtube.com/watch?v=_GVyYAjKr5o&t=19s
Rendición de Cuentas de cada semana jueves a través de la emisora Butulú Fm Stereo	https://www.youtube.com/watch?v=U_dof_5a2W0
Presentación Estrategia Es tiempo de Servir Premio Nacional de Alta Gerencia Vigencia 2021, con participación de la ciudadanía	https://www.youtube.com/watch?v=OWpS3r07kFM
Video de presentación de la Estrategia Concurso “Entorno Laboral” Andesco 2021	https://www.youtube.com/watch?v=krBCOi92fM8
Video de presentación de la Estrategia Premio Nacional de Alta Gerencia Vigencia 2022	https://www.youtube.com/watch?v=GJrz3GxcAWA&t=7s
Video, experiencia institucional es tiempo de servir presentado a ANDESCO (Asociación nacional de empresas de servicios públicos y comunicaciones) con cual se obtuvo el primer puesto en la tercera versión del reconocimiento super servicios-ANDESCO.	http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/noticias/video-institucional-experiencia-es-tiempo-de-servir
Videos, rendición de cuentas realizadas los jueves de cada semana, informando a la comunidad de los hechos más relevantes o información que se debe dar a conocer a los usuarios de la ESP La Vega.	http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/buscar?q=rendicion%20de%20cuentas
Horarios, novedades de atención sede principal Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo ESP La Vega.	http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/buscar?q=horario
Emergencia atendida a causa de la ola invernal, donde el municipio sufrió graves daños en la bocatoma; dejando como consecuencia el corte en el suministro de agua potable a los usuarios de la ESP La Vega.	https://www.facebook.com/100007756759116/videos/pcb.3329888383946354/538530357610593
En atención a la suspensión del servicio por la ola invernal se gestión con nuestro municipio hermano San Francisco el suministro de un carro tanque de agua potable; y así subsanar de alguna medida la emergencia invernal.	https://www.facebook.com/TodosPorElCaminoCorrecto/photos/pcb.1329160157911026/1329160071244368
Solución para considerar a causa de la Ola Invernal; realizando el dragado al río ILA facilitando el ingreso	https://www.facebook.com/100007756759116/videos/pcb.3349174308684428/575273171269676

de agua cruda a la planta de tratamiento de agua potable (PTAP) y de esta manera restablecer la prestación del servicio a todos los usuarios.

Periódico, La Verdad Del Gualivá; realizo una alianza con la ESP para mostrar la información y gestión que se ha llevado a cabo en la vigencia 2021.

<http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/colaboracion-e-innovacion/alianza-estrategica-la-verdad-del-gualiva>

Revistas; consolidación de los informes de gestión, dando lugar a la puesta en marcha de las operaciones administrativas y operativas de la empresa de servicios públicos La Vega.

<http://www.eaaa-lavega-cundinamarca.gov.co/buscar?q=REVISTA>

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.S.P., en el rol de ser ente ejecutor y garantista de la salud pública y el saneamiento básico realizó el lavado y desinfección de todas las calles, avenidas y barrios del área urbana, y de algunas zonas rurales como el sector del vino, san juan, patio bonito, entre otros.



La Empresa realizó la construcción y adecuación de cocina, baño y cuartos de bodegaje para el equipo operativo, entregando áreas adecuadas para la desinfección personal, y el bienestar del equipo.



La Empresa diseño el Plan de Emergencias y Contingencias para atender el evento indeterminado Pandemia COVID -19 y formulo su Protocolo de Seguridad, adecuando los espacios y determinando las actuaciones para proteger la vida de todos los miembros del equipo y de la ciudadanía, garantizando en todo momento la continuidad en la prestación de los servicios.



La entidad adecuo la oficina de atención al público para garantizar el distanciamiento y la desinfección en el proceso de atención al ciudadano, proporcionando a la comunidad el servicio y la seguridad.



La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de la Vega E.S.P., fue reconocida por el Concejo Municipal de La Vega con la más alta distinción otorgando la medalla Luis Alfonso Valbuena por el compromiso durante la pandemia y la vigencia 2020 – 2022.



5.1.2 Análisis Resultados Desempeño Institucional

La Medición del Desempeño Institucional es una operación estadística que mide anualmente la gestión y desempeño de las entidades públicas, proporcionando información para la toma de decisiones en materia de gestión. En esta medición se utilizaron distintos cuestionarios de acuerdo con las características propias de cada entidad. Por lo tanto, las comparaciones o los rankings solo proceden dentro de los grupos par integrados por entidades similares. El IDI se presenta en una escala de 1 a 100, siendo 100 el máximo puntaje a lograr, así mismo, los mínimos y máximos de cada índice están determinados por la complejidad de cada política medida.

Para analizar los resultados de La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega, es necesario establecer que el índice promedio de las entidades territoriales es de 58,3, en un universo de 3.379 entidades territoriales. El promedio del grupo par al que pertenece la entidad es de 60,9, el mínimo es de 12,6 y el máximo de 94,6. En el Grupo Avanzado Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios Oficial, se encuentran 94 entidades. A nivel nacional ocupamos el puesto No.10, en Cundinamarca el puesto No.03 en todas las categorías, y el puesto No.01 en los municipios de categoría 06 país. Aquí una extracción de los resultados:

Tabla 28. Resultados Índice de Desempeño FURAG Nacional Grupo Avanzado ESP

POSICIÓN	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CATEGORÍA MUNICIPAL	GRUPO PAR	ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL
1	ANTIOQUIA	ENVIGADO	1	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	94,6
2	SANTANDER	BUCARAMANGA	1	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	82,4
3	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	ESP	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	78,2

4	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	ESP	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	76,3
5	CUNDINAMARCA	SIBATÉ	5	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	75,2
6	CUNDINAMARCA	MOSQUERA	1	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	75,0
7	HUILA	NEIVA	1	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	74,5
8	VALLE DEL CAUCA	CARTAGO	3	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	73,5
9	QUINDÍO	ARMENIA	1	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	73,1
10	CUNDINAMARCA	LA VEGA	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	73,0

Nota: Recopilación de información, y creación de documentos para el reporte es producto del trabajo de equipo de las vigencias 2020-2021

Ahora revisemos los resultados de Cundinamarca, para observar claramente el desempeño y la identificación de las entidades con las que competimos:

Tabla 29. *Resultados Índice de Desempeño FURAG Departamento – Grupo Avanzado ESP*

POSICIÓN	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CATEGORÍA MUNICIPAL	GRUPO PAR	ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL
1	CUNDINAMARCA	SIBATÉ	5	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	75,2
2	CUNDINAMARCA	MOSQUERA	1	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	75,0
3	CUNDINAMARCA	LA VEGA	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	73,0
4	CUNDINAMARCA	VILLETA	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	72,9
5	CUNDINAMARCA	CHÍA	1	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	72,3

6	CUNDINAMARCA	FUNZA	1	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	71,4
7	CUNDINAMARCA	LA CALERA	4	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	68,3
8	CUNDINAMARCA	TOCANCIPÁ	2	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	68,0
9	CUNDINAMARCA	ZIPAQUIRÁ	2	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	67,8
10	CUNDINAMARCA	MADRID	2	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	66,8
11	CUNDINAMARCA	RICAUURTE	4	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	64,4
12	CUNDINAMARCA	CAJICÁ	2	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	62,6
13	CUNDINAMARCA	SOPÓ	3	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	62,5
14	CUNDINAMARCA	TENJO	3	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	62,0
15	CUNDINAMARCA	FACATATIVÁ	2	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	61,4
16	CUNDINAMARCA	FUSAGASUGÁ	2	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	57,8
17	CUNDINAMARCA	SUBACHOQUE	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	56,6
18	CUNDINAMARCA	TABIO	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	49,5
19	CUNDINAMARCA	FACATATIVÁ	2	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	49,5
20	CUNDINAMARCA	COTA	2	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	49,0

Nota: Recopilación de información, y creación de documentos para el reporte es producto del trabajo de equipo de las vigencias 2020-2021

Las capacidades institucionales, están dadas sin lugar a duda también por la categorización económica y del tamaño de la población, La Vega pertenece a la categoría 06, y el desempeño de nuestra entidad en este grupo de entidades es el primero a nivel nacional, a continuación, observemos:

Tabla 30. Resultados por categoría de municipio – Grupo Avanzado ESP Nacional

POSICIÓN	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CATEGORÍA MUNICIPAL	GRUPO PAR	ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL
1	CUNDINAMARCA	LA VEGA	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	73,0
2	CUNDINAMARCA	VILETA	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	72,9
3	VALLE DEL CAUCA	ROLDANILLO	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	69,6
4	ANTIOQUIA	CISNEROS	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	67,4
5	SANTANDER	SOCORRO	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	64,8
6	ANTIOQUIA	EL SANTUARIO	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	61,7
7	ANTIOQUIA	SAN JERÓNIMO	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	60,9
8	META	RESTREPO	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	60,0
9	CUNDINAMARCA	SUBACHOQUE	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	56,6
10	CUNDINAMARCA	TABIO	6	Avanzado - Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios Oficial	49,5

Nota: Recopilación de información, y creación de documentos para el reporte es producto del trabajo de equipo de las vigencias 2020-2021

Ahora bien, el desempeño institucional se obtiene del resultado de la gestión en cada una de las dimensiones, el comportamiento histórico de los reportes de información se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 31. Análisis Comparativo Índice de Desempeño FURAG ESP LA VEGA

ENTIDAD	EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO DE LA VEGA ESP			
	VIGENCIA	2018	2019	2020
ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL			60,8	73
DIMENSIÓN ENSI C TALENTO HUMANO			59,9	71,2

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	56,2	77,8
GESTIÓN PARA RESULTADOS CON VALORES	60,9	70,6
EVALUACIÓN DE RESULTADOS	51,1	72,5
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	59	68,3
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	70,9	82,2
CONTROL INTERNO	58	73

Nota: El año 2018, no es base de medición el DAFP no evaluó bajo los mismos parámetros.

Es importante destacar el resultado en Gestión del Conocimiento, siendo el de mayor ponderación en la evaluación, pero de lo más relevante es la gestión en casi 20 puntos en Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Evaluación de Resultados y Control Interno.

La ESP LA VEGA, en cumplimiento de la Estrategia “Es tiempo de servir”, ha orientado su acción enfocados en las personas, tanto usuarios y ciudadanos, como en el personal de la entidad, en busca de la satisfacción ciudadana y la generación de valor público.

Tabla 32. Análisis comparativo ESP LA VEGA Políticas MIPG

	ENTIDAD	EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO DE LA VEGA ESP		
		VIGENCIA	2018	2019
POLÍTICAS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	44	49,5	60,6
	PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA	52,8	53,4	67,7
	GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	54	61	76,5
	RACIONALIZACIÓN DE TRAMITES	-	46,2	-
	SERVICIO AL CIUDADANO	56,4	61,2	72,4
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	51,5	56,2	77,8
	INTEGRIDAD	55,4	58,5	65,7
	TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	54,3	59,8	69,1
	GESTIÓN DOCUMENTAL	-	60,3	64,1

GOBIERNO DIGITAL	64,9	66,4	72,2
CONTROL INTERNO	-	58	73
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	-	70,9	82,2
DEFENSA JURÍDICA	-	64	65,6
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	53,2	51,1	72,5
SEGURIDAD DIGITAL	-	65,1	68

Nota: Construcción propia a partir de los resultados de FURAG

En detalle, cada política contiene el desarrollo de unas iniciativas, que podemos analizar a continuación:

Tabla 33. *Análisis resultados obtenidos por iniciativas del MIPG*

ÍNDICES DETALLADOS POR POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL		ESP LA VEGA	
		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MAX REFERENCIA
CONTROL INTERNO	ACTIVIDADES DE CONTROL EFECTIVAS	72,3	88,2
	ACTIVIDADES DE MONITORIO SISTEMÁTICAS Y ORIENTADAS A LA MEJORA	74,6	95,3
	AMBIENTE PROPICIO PARA EL EJERCICIO DEL CONTROL INTERNO	78,3	90,2
	EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DEL RIESGO	73,6	97,3
	EVALUACIÓN INDEPENDIENTE AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	74,3	99
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN RELEVANTE Y OPORTUNA PARA EL CONTROL	65,8	89,5
	LÍNEA ESTRATÉGICA	77,4	87,3
	PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA	65,1	91,4
	SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA	72,1	89,2
	TERCERA LÍNEA DE DEFENSA	90,5	90,5

Nota: Construcción propia a partir de los resultados de FURAG

De estos análisis se puede apreciar que luego de un año de trabajo al interior de la organización, la ha llevado a destacarse como referencia país en la tercera línea de defensa de control interno.

Tabla 34. *Resultados Defensa Jurídica*

ÍNDICES DETALLADOS POR POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL		ESP LA VEGA	
		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MAX REFERENCIA
DEFENSA JURÍDICA	CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA EJERCER LA DEFENSA JURÍDICA	60,6	92,1
	GESTIÓN DE LOS PROCESOS JUDICIALES	49,9	85,4
	INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES	57,2	86,9
	PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO	49,6	84,1

Nota: Construcción propia a partir de los resultados de FURAG.

En esta variable la entidad tiene la oportunidad de avanzar y mejorar, sin embargo, los resultados obedecen a que en el ambiente de la empresa no se tiene mayores litigios.

En general al hacer un análisis detallado y casi que individual sobre los resultados de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de la Vega E.S.P., se identifican las futuras acciones, así como los compromisos que se trazaron con la participación de todos los actores, y que permitieron lograr buenos resultados en la entidad. Principalmente las acciones a realizar desde la planeación estratégica son facilitar el acceso de los ciudadanos a la información pública, el aprovechamiento de los datos abiertos, la participación ciudadana en el diseño de planes y políticas, así como fomentar la colaboración interna en el desarrollo de ideas que permitan mejorar el servicio y transmitir la información.

El cambio cultural busco modificar las percepciones que tienen los servidores públicos sobre su trabajo, basado en el enaltecimiento, orgullo y vocación por su rol al servicio de los ciudadanos y en el entendimiento de la importancia que tiene su labor para la Entidad y la Comunidad Veguna.

Desde la Gerencia y la gestión del Comité Institucional de Gestión y Desempeño se realizaron los seguimientos de los planes, políticas y acciones institucionales de la ESP LA VEGA, documentados en las actas de los comités y los informes de seguimiento.

La información es uno de los activos más importantes que tiene la Empresa, ya que permite tomar decisiones basadas en datos y evidencia del contexto facilitando que las operaciones, actividades, planes y actividades se ejecuten eficaz y efectivamente. La entrega de información constante a mostrado la gestión de la entidad garantizando el pleno ejercicio del derecho fundamental de acceso a la información pública.

La atención apropiada de la PQRSD es una gestión destacable para la Empresa, esta es una herramienta que nos permite conocer las distintas inquietudes y manifestaciones de los grupos de interés. Es importante relacionar que no se cuenta con requerimientos de información activos a la fecha de diligenciamiento y que se priorizó el proceso con la apertura de la nueva sede administrativa, el cambio de software institucional y la habilitación de nuevos canales de atención de requerimientos con el objetivo de fortalecer el servicio y continuar mejorando.

5.1.3. Gestión 2020 y 2021

La ESP LA VEGA preparó informe de gestión para presentar a la comunidad sobre los resultados acumulados de la experiencia “Es tiempo de Servir”, entre los más representativos se tiene la Gestión de Ingresos de la vigencia 2020 y 2021, en donde:

Figura 22. *Gestión de Ingresos 2020 – 2021*

CUENTA	31/12/2021	31/12/2020	Var. Absol.	Var. %
VENTA DE SERVICIOS	2.791.595.980	2.259.140.021	532.455.959	23,57
SERVICIO DE ACUEDUCTO	1.385.591.596	1.073.745.117	311.846.479	29,04
SERVICIO DE ALCANTARILLADO	437.246.128	328.702.017	108.544.111	33,02
SERVICIO DE ASEO	968.758.256	856.692.887	112.065.369	13,08

Nota: Tomado de CHIP - Contaduría

Que en comparación con la vigencia 2019 – 2018, la variación de crecimiento en el tamaño comercial fue solo de \$101.564.512, mientras que entre la vigencias 2020 y 2021 la entidad presento un crecimiento de \$532.455.959, y respecto de la vigencia 2018, la entidad tiene

un crecimiento acumulado de \$930.430.352, lo que viene siendo un 33% de su tamaño comercial, esto en medio de la crisis mundial generada por la Pandemia.

La información y la comunicación, siendo una variable transversal del modelo de gestión por procesos en garantía de la Transparencia, ha sido uno de los elementos que se destaca en la etapa de evaluación 2020 y 2021, la entidad se ha ocupado de compartir los detalles de la gestión.

Figura 23. Revista Informe de Gestión 2020 y 2021



La organización de la estructura, planta, manuales, y gestión operativa, mediante los actos administrativos de la entidad, se observa en la siguiente imagen:

Figura 24. *Actos administrativos de la Entidad*

Acuerdo No 001	Por medio del cual se realiza la nivelación salarial a los cargos de operador PTAP y la creación del cargo de coordinador PTAP de la empresa Acueducto, Alcantarillado y aseo de la Vega E.S.P
Acuerdo No 002	Por medio del cual se determina a la estructura organizacional, la planta de personal y se establece la escala salarial de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de la Vega E.S.P
Acuerdo No 003 de 2020	Por medio del cual se adopta el manual específico de funciones y competencias para los empleos de la planta de personal de la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de la Vega E.S.P
Acuerdo No 004 de 2020	Por el cual se aprueba el Primer Plan de Gestión y Resultado PGR de los servicios de Acueducto y alcantarillado, elaborado según lineamientos de la Resolución CRA 906 de 2019 para la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de La Vega E.SP

En materia de control interno, la entidad implemento los procesos de auditoría interna, además del seguimiento a todos los Planes Institucionales, así:

Figura 25. *Reporte Control Interno 2020*

ITEM	AUDITORÍAS INTERNAS
1	Auditoría interna Gestión Contable
2	Auditoría interna de la Cuenta Anual
3	Auditoría interna Gestión PQR
4	Auditoría interna Gestión de Almacén
5	Auditoría interna Gestión Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo 1
6	Auditoría interna Gestión Rendición en SECOP I Y SIA OBSERVA
7	Auditoría interna Gestión Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo 2

La Procuraduría General de la Nación vigila el cumplimiento de la Ley de Transparencia, acá podemos ver la importante transición de la entidad.

Figura 26. *Resultados Gestión de Transparencia*



El personal es uno de los pilares de la experiencia “Es tiempo de Servir”, en la gestión de seguridad y salud en el trabajo, se da cuenta de las siguientes acciones:

Figura 27. *Actividades Seguridad y Salud en el Trabajo 2020*

ACTIVIDADES	
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación Resolución 0312 ● Inducción al SG-SST ● Priorización de eventualidades incidentes y accidentes laborales. ● Diseño e implementación de programas y subprogramas de seguridad y salud en el trabajo. ● Capacitaciones sobre riesgos (biológico, químico, biomecánico, físico, psicosocial, vial, público.) ● Inspección puestos de trabajo ● Encuestas perfil sociodemográfico ● Inducción uso de EPP ● Inducción y conformación de COPASST Y Comité de convivencia laboral. ● Política de alcohol y drogas. ● Adquisición extintores, botiquines ● Prevención, preparación y respuesta ante emergencias y desastres. ● COVID-19

Nota: Tomado de Informe de Gestión 2020

Figura 28. *Evaluación de la Resolución 0312 de 2019*

EVALUACIÓN RESOLUCIÓN 0312 DE 2019

Se realizó la evaluación inicial en el mes de febrero de 2020, La empresa al no contar con un profesional o persona encargada del SG-SST, se evidenció faltantes de los indicadores y se procede a la planeación de actividades para subsanar estos hallazgos y mejorar los resultados de la autoevaluación de estándares mínimos Res 312/2019.



Nota: Tomado de Informe de Gestión 2020

El servicio al ciudadano fue una de las prioridades en el logro de la misionalidad, no solo se trató de la entrega de los servicios, sino que se buscó que este gozara de características de eficiencia, eficacia y efectividad, de esta manera se priorizó la habilitación de la sede administrativa de la entidad funcionando en el área urbana, lo que le permitió generar interacciones permanentes con la comunidad.

Figura 29. Sede Administrativa de la ESP LA VEGA



La entidad recientemente ha publicado el cumplimiento de las metas que se derivan del Plan de Desarrollo “La Vega me llena de Orgullo”, acá se aprecia que el cumplimiento acumulado de acueducto es del 626%, mientras que en alcantarillado alcanza el 141%.

Figura 30. *Cumplimiento de Metas Acueducto y Alcantarillado*

ACUEDUCTO					
ACTIVIDAD	AÑO	INDICADOR	METROS	ACUMULADO	%
Reposición y mantenimiento de redes de acueducto	2020	No Metros de reposición y mantenimiento de red de acueducto / 500 Metros de reposición y mantenimiento programado.	1112	1112	222%
	2021		1038	2150	430%
	2022-PERÍODO 1		649	2799	560%
	2022-Septiembre		331	3130	626%
TOTAL			3130		

(Valores ajustados con fundamento en los cierres presupuestales y fiscales, y elaboración de inventarios)

ALCANTARILLADO					
ACTIVIDAD	AÑO	INDICADOR	METROS	ACUMULADO	%
Reposición y cambio de red de alcantarillado sanitario	2020	No Metros cambiados de la red de alcantarillado / 500 Metros de reposición y mantenimiento programado.	192	192	38%
	2021		328,4	520,4	104%
	2022-PERÍODO 1		18	538	108%
	2022-Septiembre		165	703	141%
TOTAL			703,4		

(Valores ajustados con fundamento en los cierres presupuestales y fiscales, y elaboración de inventarios)

Los resultados del Indicador Único Sectorial de las vigencias 2020 y 2021, dan cuenta de la evolución de la entidad, se tienen los siguientes datos:

Figura 31. *Resultados IUS COMPARATIVO 2020 Y 2021*

RESULTADOS IUS ESP LA VEGA	Dimensiones								IUS	NIVEL DE RIESGO
	CS	EP	EO	GE	SF	GYT	SA	GT		
2020	12,37	4,79	11,56	10	4,77	9,38	12,5	12,3	77,67	RIESGO MEDIO
2021	12,48	8,29	11,78	12,50	10,38	8,92	12,50	12,43	89,28	RIESGO MEDIO BAJO

Con estos resultados, la ESP LA VEGA, logra destacarse entre las mejores veintiocho (28) empresas del país, y dentro de los pequeños prestadores alcanzó el tercer puesto, así:

Figura 32. *Clasificación ESP LA VEGA IUS Nacional*

RESULTADOS IUS COLOMBIA PRESTADORES 2	CS	EP	EO	GE	SF	GYT	SA	GT		NIVEL DE RIESGO
TERRANOVA SERVICIOS S.A. E.S.P. – JAMUNDI	12,41	12,50	12,50	12,50	8,55	9,01	12,50	12,50	92,47	RIESGO BAJO
ASOCIACION DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO BARRIO AMBALA - IBAGUE	12,28	12,50	12,18	12,50	7,48	10,63	10,00	12,50	90,07	RIESGO BAJO
EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO DE LA VEGA ESP	12,48	8,29	11,78	12,50	10,38	8,92	12,50	12,43	89,28	RIESGO MEDIO BAJO

En cuanto a los resultados del FURAG, es importante comunicar que la entidad se trasladó del grupo básico de control interno de 2019, al grupo avanzado ESP en 2021, y obtuvo las siguientes calificaciones.

Figura 33. *Resultados comparados FURAG 2019 – 2020 - 2021*

INDICE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL – FURAG			
VIGENCIA	PROMEDIO GRUPO PAR	PUNTAJE - INDICE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL ESP LA VEGA	AUMENTO DE PUNTOS EN REFERENCIA AL GRUPO PAR
2019	52,7	60,8	8,1
2020	60,9	73,0	12,1
2021	63,2	73,6	10,4

Finalmente el cumplimiento del Plan de Acción Institucional de las vigencias se observa en la siguiente imagen:

Figura 34. *Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2020 y 2021*

PLAN ANUAL INSTITUCIONAL ESP LA VEGA		METAS
VIGENCIA 2020	CUMPLIMIENTO 93,2%	32
VIGENCIA 2021	CUMPLIMIENTO 95,8%	63

En los anexos de la investigación se encuentra el detalle de los seguimientos del Plan de Acción, en donde se corrobora como se dio cumplimiento a cada una de las metas.

5.1.4. Reflexividad sobre la experiencia “Es tiempo de Servir”

El ejercicio del cuestionamiento tanto adentro como afuera, es un proceso de retroalimentación, que permite identificar los retos de la gestión pública y valorar la experiencia. Sin embargo, es necesario comprender que existen varios tipos de usuarios, hay usuarios protagonistas, que normalmente son de la localidad, que tienen sentido de pertenencia, se preocupan por el cuidado del medio ambiente y además son eco responsables. También hay usuarios transitorios, por el uso turístico que tiene el municipio, de manera que se benefician de la prestación indirectamente, pero no logran tener una interacción real con la entidad, y en tercer lugar, se encuentra el gran grupo de usuarios netos que se afectan del servicio o de la ausencia de este, pero que en general la entidad pasa desapercibida para ellos.

Como ya se ha dicho, este proceso de sistematización se alimenta de distintas voces, no solo con la entrevista de este proyecto investigativo, sino a través de la interacción ciudadana diaria con el proceso de recepción y atención de PQR, en la práctica misma de la gestión pública, y en la rendición de cuentas permanente. Todas estas iniciativas han evidenciado la percepción de un cambio desde los ciudadanos, a pesar de la desconfianza que generan las instituciones públicas en Colombia, la ESP LA VEGA ha ganado la credibilidad de sus acciones.

Ostrom, (2000), demuestra que los humanos son capaces de autoorganizarse y crear iniciativas de cooperación que puedan sobrevivir sobre largos períodos, en estos sistemas se aprende unos de otros, y es verdad los mejores resultados no son los individuales, son los

colectivos. La práctica se vuelve fundamento de la formulación teórica en el evento que se realiza el continuo seguimiento y se reflexiona para fabricar los cambios.

Con la consideración del MIPG, en donde las personas son el elemento más importante de las organizaciones, han venido tomando valor los procesos de coaching organizacional para potenciar las capacidades y superar las limitaciones, empoderando a los actores a salir de la estaticidad y la monotonía que en ocasiones se vive en las entidades, para desarrollar instrumentos de innovación, de participación y creación de inteligencia desde cada uno de sus roles.

Ahora bien, no todos los procesos resultan positivos, de hecho, con bastante frecuencia se viven momentos de tensión, cansancio, debilidad y fracaso. En estos momentos de pérdida, a riesgo de desestimar la experiencia el equipo se hubiera podido estancar, pero eran innumerables apuestas en el servicio, en la gestión del conocimiento, en la calidad de los servicios operativos, en la forma de los procedimientos, en la calidad de los ejercicios de evaluación y seguimiento, que siempre ha habido más para ganar, que para perder.

Si bien las herramientas de gestión que se proveen desde la función pública son útiles, también son complejas y extensas, por lo que se deben analizar desde la realidad de las instituciones para acondicionarlas a los propósitos y a la capacidad, de lo contrario será desmotivante hacer uso de estos elementos de autogestión.

También es importante que las expresiones, los postulados éticos y las políticas sean vivenciadas y socializadas, porque corre el riesgo de llegar a ser estrictamente documentales y no cumplir con su propósito de transformar las entidades. La coherencia de las acciones y los postulados es fundamental en experiencia descrita en este trabajo, no es solo expresar “Es tiempo

de Servir”, se debe garantizar el servicio sin importar el contexto, en medio de la dificultad seguramente, porque es imprescindible para la calidad de vida.

Las decisiones no son impuestas, sino concertadas, para que a través de la elección colectiva serán ampliamente aceptadas y puestas en operación, así el comportamiento de los individuos esta presto al seguimiento y abierto al proceso de retroalimentación. De igual manera las acciones permitidas y las no permitidas, como reglas de juego de la organización, deben ser divulgadas juntamente con las sanciones, y en el mismo ambiente los mecanismos para la resolución de conflictos y el estímulo y reconocimiento.

Las condiciones del ambiente normativo ubican a las personas prestadoras en la incertidumbre, probablemente sintiendo incapacidad para incorporar los elementos de control de gestión, pero para lograrlo es necesario la gestión colectiva del conocimiento, la generación de alianzas estratégicas desde los líderes de política que provoquen los cambios institucionales que se requieren.

Todas las condiciones sociales, ambientales, económicas y humanas que se generaron en el marco del estado de emergencia, le dieron a la humanidad una oportunidad para vivir diferente; para las organizaciones fue todo un reto, la continuidad en los servicios que antes solo era probable desde los puestos físicos de trabajo, hoy se desarrolla desde la virtualidad en una buena proporción. Sin embargo, cuando todos temían salir y estaban en confinamiento, los prestadores de servicios públicos domiciliarios estaban frente a la operación, aprendiendo y explorando las formas digitales de estar presentes.

En este proceso fue más importante lo social y lo colectivo, que el interés particular y el beneficio propio, el ser humano se desprendió de orgullos y quiso cooperar en la medida de sus posibilidades. Cuando el cierre económico tuvo lugar, la mayoría de la población veguna no

tenía posibilidades de ingresos dada la informalidad de sus actividades de comercio, con mucho esfuerzo la entidad administro incentivos, facilidades de pago y acuerdos, pero a toda costa se garantizó el suministro continuo de los servicios.

Efectivamente durante la marcha se han producido diferencias con importantes actores sociales sobre las decisiones administrativas que han sido ampliamente discutidas, pero que están fundadas en un análisis de marco lógico de las causas, consecuencias y efectos, por lo que en varias ocasiones se adoptaron medidas inclusive antes de que fueran promovidas por el gobierno nacional.

El reto de estas experiencias, luego de obtener avances significativos, es la sostenibilidad, con esta preocupación se viene adelantando un proceso de gestión de pedagogía del servicio y gestión del conocimiento interno y externo. El primero, fortaleciendo todas las formas de conocimiento, y de estudio técnico y especializado del personal de la entidad, para elevar sus capacidades, y, en segundo lugar, desde la academia con los jóvenes de educación media y profesional, promoviendo nuestros datos abiertos y la información de la empresarialidad de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en La Vega, para luego ser lugar de prácticas empresariales. De manera horizontal, el conocimiento que se obtiene a través de la experiencia se comparte con otras personas prestadoras desde escenarios como conversatorios y seminarios.

Obrar bien no es solamente consecuente con la democracia y con la ética; en la sistematización de la experiencia “Es tiempo de Servir”, el comportamiento de la gestión pública es sinónimo de buenas prácticas, que debería ser el comportamiento común y permanente, que crea inteligencia para el Estado y produce buena ciencia. El fortalecimiento de las políticas públicas como vehículo conductor de la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos no

debería ser visto como respuesta reactiva a la deuda del Estado y la Administración Pública con la sociedad.

5.1.5. Resultados Entrevistas Estructuradas

Para cerrar el trabajo de investigación a continuación se comparte algunas de las manifestaciones de los entrevistados sobre la experiencia “Es tiempo de Servir”, que resultan significativas para llegar a las conclusiones. En detalle, las entrevistas estructuradas y los consentimientos se aportan en los anexos.

ENTREVISTADO	JOSÉ YAMEL RICO
CARACTERÍSTICA	Fontanero, vinculado hace 23 años a la entidad.
Para usted que significa la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Poderle servir a las personas como empresa que somos sin distingo a todas las personas”</i>
Que cambios sucedieron en su entorno laboral	<i>“...Hoy tenemos más personas para el suministro y arreglos de todo, tengo más compañeros para trabajar”</i>
Usted participó de la estructuración de los cambios	<i>“He sido participe desde que inicio la empresa, y ahora uno trabaja con más cariño. Es una empresa grande que uno quiere y ha visto todo el crecimiento que ha tenido”</i>
Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad en cuanto a su rol profesional y laboral y los equipos de trabajo	<i>“Marcaría el buen trato a la comunidad como al personal, hemos mejorado en la actitud con las personas, tenemos más apoyo”</i>
Relate los resultados individuales, personales y de equipo que se han generado bajo la ejecución de la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Me parece que con la estrategia “tiempo de servir” han mejorado muchas cosas internas de la empresa, hemos sido más participes de todo, ahora nos tienen en cuenta para los trabajos, nos motivan, uno trabaja mejor”</i>
Cuáles considera usted que son los tres beneficios de la estrategia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Hemos sido un equipo de trabajo más consolidado y humano. Buen trato a los empleados”</i>

ENTREVISTADO	CIRO ANTONIO BUITRAGO ORTIZ
CARACTERÍSTICA	Fontanero, vinculado hace 12 años a la entidad.
Para usted que significa la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Todo el tiempo es el tiempo de servir, mientras sea funcionario y en la vida diaria, no es una época, debe ser todos los días, el ayudar a los demás y más como fontanero”</i>
Que cambios sucedieron en su entorno laboral	<i>“Muchos cambios, tenemos maquinaria, antes nos tocaba todo manual o en su mayoría. No nos acabamos tan rápido la salud ahora como antes y ahora hay más personas”</i>

Usted participó de la estructuración de los cambios	<i>“Cuando entre durábamos mucho tiempo en realizar los procesos, ahora es más rápido y uno es más comprometido con el trabajo”</i>
Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad en cuanto a su rol profesional y laboral y los equipos de trabajo	<i>“Muy bueno desde la administración hacia el resto, solo en la forma de que el jefe nos trata, la comprensión, y todo ahora tenemos más motivos para trabajar y salir adelante, una palabra bonita que recibimos cada mañana es una vitamina”</i>
Relate los resultados individuales, personales y de equipo que se han generado bajo la ejecución de la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“En lo personal, los compañeros somos como una familia con la camisa puesta, en lo laboral la experiencia que tengo ahora, no nos matamos tanto tiempo en realizar la tarea, menos estrés, así salgan los trabajos que salgan, uno es feliz”</i>
Cuáles considera usted que son los tres beneficios de la estrategia “Es Tiempo de Servir”	<i>“El trato que nos dan es muy bueno, nos saben dirigir y mandar, el buen jefe que tenemos, nos sentimos motivados”</i>
ENTREVISTADO	FABIO NELSON MORENO ROA
CARACTERÍSTICA	Escobita, vinculado hace 12 años a la entidad.
Para usted que significa la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“... es estar alerta en las labores tanto de la empresa como en la comunidad”</i>
Que cambios sucedieron en su entorno laboral	<i>“Las cosas han mejorado mucho...”</i>
Usted participó de la estructuración de los cambios	<i>“He sido participe desde que inicio la empresa, y ahora uno trabaja con más cariño. Es una empresa grande que uno quiere, y ha visto todo el crecimiento que ha tenido”</i>
Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad en cuanto a su rol profesional y laboral y los equipos de trabajo	<i>“La atención de los jefes, esto ha mejorado muchísimo y las maquinarias son mucho mejor, he visto el cambio para mejorar”</i>
Relate los resultados individuales, personales y de equipo que se han generado bajo la ejecución de la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Hacemos lo mejor que se puede y siempre prestar un buen servicio motivado, se trabaja más contento”</i>
Cuáles considera usted que son los tres beneficios de la estrategia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Todo ha mejorado para bien. El trato ha mejorado mucho”</i>
ENTREVISTADO	JOSÉ ARISTÓBULO AYALA ACEVEDO
CARACTERÍSTICA	Escobita, vinculado hace 23 años a la entidad.

Para usted que significa la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Es tiempo para servirle a la comunidad, y a las personas que lo requieran”</i>
Que cambios sucedieron en su entorno laboral	<i>“Socioeconómico, con los empleados, nos han cumplido con las metas con cosas que nunca se habían visto, las prestaciones laborales, horas extras, vacaciones y el buen trato”</i>
Usted participó de la estructuración de los cambios	<i>“Si, he sido testigo desde hace 23 años y he colaborado con lo que se requiere”</i>
Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad en cuanto a su rol profesional y laboral y los equipos de trabajo	<i>“El cambio ha sido general, en lo laboral, el modo del comportamiento de las personas administrativas hacia los empleados, tenemos quien nos entienda y escuche nuestras necesidades, si tenemos una dificultad tenemos orientación y una persona que nos ayude a resolver los problemas a diario”</i>
Relate los resultados individuales, personales y de equipo que se han generado bajo la ejecución de la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Se ha cumplido con las metas que se propusieron al inicio de la vigencia, hoy nos sentimos mejor trabajando”</i>
Cuáles considera usted que son los tres beneficios de la estrategia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Tenemos quien nos escuche, nos han cumplido con lo que nos han ofrecido y a lo que tenemos derecho, las personas nos reconocen y agradecen el trabajo de tantos años”</i>

ENTREVISTADO	YOVANNY MONTENEGRO RAMÍREZ
CARACTERÍSTICA	Asesor Especializado Servicios Públicos Domiciliarios – 6 años con la entidad como asesor externo.
Para usted que significa la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Término que generar importancia en el buen manejo de recursos, atención a principios constitucionales a la comunidad”</i>
Al inicio cuales eran las situaciones problemas, retos, debilidades, dificultades y fortalezas que se presentaban en la empresa	<i>“Desconocimiento normativo, evidenciando rezagos tarifarios en los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo. Baja calidad en el aseguramiento al cumplimiento de requerimientos ante entes de control y vigilancia. Ausencia en planes y programas que garanticen alternativas para la prestación de servicios.”</i>
Que cambios sucedieron en su entorno laboral	<i>“Aplicación de las disposiciones regulatorias vigentes en los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo dando cumplimiento a las disposiciones establecidas por el Gobierno Nacional. Mejoramiento en calidad y oportunidad en los informes solicitados por las entidades de vigilancia y control”</i>
Usted participó de la estructuración de los cambios	<i>“Si”</i>
Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad en cuanto a su rol profesional y laboral y los equipos de trabajo	<i>“Mejoramiento de la suficiencia financiera de la empresa en armonía con la eficiencia económica, realizando un cobro justo regulado por la prestación de los servicios en comparación con empresas del sector y del mismo tamaño, mejorando el ingreso, permitiendo armonizar un presupuesto acorde con los gastos de administración y costos de operación”</i>

Relate los resultados individuales, personales y de equipo que se han generado bajo la ejecución de la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Posicionamiento de la empresa en nivel de riesgo Medio Bajo. Cumplimiento regulatorio en materia tarifaria acorde con las normatividad vigente”</i>
Cuáles considera usted que son los tres beneficios de la estrategia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Mejoramiento de imagen y cercanía en la atención a los usuarios. Instalaciones administrativas óptimas para el buen desarrollo laboral del personal. Ejecución de inversiones priorizadas garantizando continuidad y calidad de los servicios reduciendo las pérdidas técnicas de agua”</i>
ENTREVISTADO	DIANA CATHERINE ÁVILA CELIS
CARACTERÍSTICA	Contadora – 2 años con la entidad como asesor externo.
Para usted que significa la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“...es la estrategia que permite integrar el trabajo de todos los colaboradores de la organización del el nivel operativo al nivel gerencial, enriqueciéndose con el conocimiento y las experiencias de sus funcionarios, para prestar un servicio de calidad a los usuarios de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo”</i>
Al inicio cuales eran las situaciones problemas, retos, debilidades, dificultades y fortalezas que se presentaban en la empresa	<i>“Encontramos un negocio en marcha, con un software contable con algunas deficiencias en la consolidación de la información entre los distintos módulos, de especial cuidado el módulo comercial, nómina y conciliación contable. Con la necesidad de la actualización de las hojas de vida de los activos que componen la propiedad, planta y equipo. El pasivo de la entidad al corte era de consideración y buen manejo para cumplir con los compromisos próximos”.</i>
Que cambios sucedieron en su entorno laboral	<i>“En el entorno laboral se trabajó desde el inicio por el bienestar de los trabajadores, haciéndoles parte de la estrategia es tiempo de servir, mejorándoles sus condiciones, participación e integración en todos los sectores de la empresa”</i>
Usted participó de la estructuración de los cambios	<i>“Si, hemos participado en la construcción de la estrategia, en la ejecución con el compromiso desde cada área y la integración de las mismas, en las acciones de seguimiento y planes de mejora”</i>
Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad en cuanto a su rol profesional y laboral y los equipos de trabajo	<i>“La gestión de la entidad se ha enfocado a transmitir su conocimiento y experiencia para integrarla en su modelo de gestión, enfocada en la estrategia que se ha planteado, trabajando en los grupos interdisciplinarios, aprovechando la experiencia de cada uno de los colaboradores, estableciendo objetivos, metas y políticas para el cumplimiento de las mismas”</i>
Relate los resultados individuales, personales y de equipo que se han generado bajo la ejecución de la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Los resultados más relevantes que se pueden evidenciar son el comportamiento de los profesionales y funcionarios que integran el grupo de trabajo de la empresa, personalmente el reto por realizar de mejor manera la labor desde nuestra profesión y áreas de la empresa, integrándola con las demás partes de la organización y trabajar en equipo por el cumplimiento de la estrategia”</i>
Cuáles considera usted que son los tres beneficios de la estrategia “Es Tiempo de Servir”	<i>“...Integración de los colaboradores. Compartir los conocimientos. Atención a los usuarios de forma integral y eficiente”</i>

ENTREVISTADO	INGRID YURANI GONZALEZ RUIZ
CARACTERÍSTICA	Asistente Atención al Ciudadano – 6 años con la entidad
Para usted que significa la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Es el propósito de cambio y mejoramiento de la Empresa en cuanto a proporcionar bienestar de sus trabajadores y el logro del acercamiento de los usuarios a la Empresa para que estos se den cuenta y hagan parte de la gestión de la misma”</i>
Al inicio cuales eran las situaciones problemas, retos, debilidades, dificultades y fortalezas que se presentaban en la empresa	<i>“Las instalaciones de la Empresa no eran las adecuada para lograr un acercamiento con los usuarios. Retos: Lograr un ambiente de armonía entre los colaboradores de la Empresa. Fortalezas: La intención y motivación de todos los empleados de lograr ese cambio favorable para la empresa”.</i>
Que cambios sucedieron en su entorno laboral	<i>“Acercamiento de la planta operativa a la administrativa, se propiciaron momentos para compartir con los compañeros de trabajo, mejoramiento de las condiciones laborales”</i>
Usted participó de la estructuración de los cambios	<i>“Si, claro haciéndole saber a la Gerencia de las dificultades que en su momento se presentaban en la Empresa”</i>
Relate los hechos más relevantes en su concepto sobre la gestión de la entidad en cuanto a su rol profesional y laboral y los equipos de trabajo	<i>“Implementación del sistema de correspondencia. Estructuración de los instrumentos archivísticos. Elaboración de comités de trabajo. Capacitaciones. Mejoramiento de los puestos de trabajo.”</i>
Relate los resultados individuales, personales y de equipo que se han generado bajo la ejecución de la experiencia “Es Tiempo de Servir”	<i>“Capacitación en atención al cliente y elaboración de instrumentos archivísticos. Implementación de módulo de PQRSD y radicación de correspondencia para sistematizar atención al cliente”</i>
Cuáles considera usted que son los tres beneficios de la estrategia “Es Tiempo de Servir”	<i>“El acercamiento de la empresa con los usuarios. La implementación del sistema y procedimientos para la atención al usuario. El mejoramiento del ambiente laboral”</i>

De las Conclusiones y las Recomendaciones

Conclusiones

Las organizaciones cambian junto con las personas, resulta que incorporar sus sueños, sus problemas y necesidades terminan incrementando su productividad y desarrollando en los equipos sentido de pertenencia, por grandes que sean los retos, si un líder cuenta con la disposición del equipo las metas se encaminarán hacia el logro. Schalk, (2014) ha establecido que la gestión del conocimiento valora el capital intelectual de la empresa, del saber hacer, a fin de potencializar y mejorar los procesos de la organización.

La gestión pública hoy, tiene la responsabilidad de romper los paradigmas de corrupción e inoperancia de las entidades del estado, ahondar en el conocimiento de las organizaciones para caracterizarlas, diagnosticarlas y ser actores del cambio.

No es posible dotar de capacidad institucional a una organización, no es como suministrar redes de infraestructura. De hecho, podría afirmarse que es una decisión de la alta dirección primero, y luego de los equipos para robustecerse, que se inicia en el conocimiento, en la experticia y en el examen de la realidad, para determinar las acciones inmediatas, de corto, mediano y largo plazo que deben priorizarse.

Dentro de los principales cambios de la empresa, los más significativos se relacionan directamente con la administración de las personas, el conocimiento de su talento humano y el fortalecimiento, como se puede constatar a través de las entrevistas.

El fracaso y los problemas son la constante en la gestión de las entidades del territorio, así como la dificultad que se genera en la escases de los recursos económicos. Esto obliga a los funcionarios a ser recursivos, a reinventar las funcionalidades de los sistemas tanto operativos,

como administrativos en procura de soluciones inmediatas, pero de calidad, eso requiere un componente de sentido de pertenencia y motivación.

Grandinetti (2018), destaca que la innovación abierta es una estrategia de cooperación, en donde se sobrepasan las fronteras de las organizaciones con el propósito de resolver problemas e intensificar los procesos de colaboración, saliendo de lo tradicional. La estrategia “Es tiempo de servir” en desarrollo de la gestión del conocimiento y la pedagogía del usuario, realizó una alianza con la institución educativa departamental Ricardo Hinestrosa Daza, para compartir la información y educar al ciudadano, con el propósito de incidir en sus decisiones actuales y futuras, y su comportamiento como suscriptor y usuario de servicios públicos.

Con la sistematización de la experiencia “Es tiempo de Servir” de la empresa de servicios públicos de La Vega, se reconoce en primera instancia al equipo de trabajo, han sido muchas las acciones y esfuerzos, los logros del desempeño institucional superan los paradigmas y las creencias, bien vale la pena compartirlos, hay un conocimiento y una experiencia al interior del equipo que tiene valor para la transformación social. Calderón Sánchez, D, (2016), concibe a los funcionarios públicos como profesionales que permiten el desarrollo correcto de la administración pública a través de su conocimiento y habilidades.

La gestión pública³¹ es el instrumento de la capacidad institucional, su objetivo es mostrar resultados de eficiencia, efectividad y calidad, atendiendo las problemáticas de los ciudadanos, en la experiencia se puede ver como en cada uno de los momentos la gestión pública

³¹ "Gestión pública la manera de organizar el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos y tareas del Estado" (Sanhueza, 2004)

balanceo las experiencias prácticas, con los referentes teóricas validando la conceptualidad en los diferentes procesos de la administración.

Si bien, el equipo operativo entiende de cambios como la humanización, el buen trato, y el tiempo del servicio, ha visto en el ejercicio de la información y comunicación la forma de hacer visible su trabajo y obtener ese reconocimiento social, pero va más allá de este resultado. La información y comunicación tiene un propósito educativo, en donde se espera trascender los cambios y despertar el interés de la comunidad por los temas de la problemática pública, de una parte, para crear conciencia de responsabilidad social, controlando sus consumos, y de otra, para que sean veedores participativos.

Ser gestores de lo público, significa construir entre lo público y lo privado los espacios para el desarrollo, hacer que desde cada rol se cumplan con las responsabilidades y obligaciones que son asignadas por la sociedad y por la normatividad de la organización del Estado, para la garantía de los derechos, y la creación de escenarios futuros más inclusivos pensados para el bienestar de las comunidades, es la suma de los esfuerzos, porque no se puede ser indiferente ante la dificultad y la necesidad. Gunn, (1997), concluye que la gestión pública se configura como un híbrido que incorpora elementos del mundo empresarial, de las aproximaciones más tradicionales a la administración pública, del análisis de las políticas públicas y de la propia ciencia política.

La oportunidad que tienen los usuarios al comprender la forma de actuar de la entidad Empresa de Servicios Públicos de La Vega, bajo la experiencia “Es tiempo de Servir”, le permite crear un concepto sobre la realidad de las problemáticas del servicio público y ver si las decisiones son o no efectivas, sí atienden los intereses y se constituyen como respuestas

inteligentes, a su vez trasladar las problemáticas, y los pormenores de la gestión, convalida y legitima las acciones de los administradores públicos.

Necesitaban generarse resultados visibles desde la acción del gobierno para desarrollar un proceso de confianza. En este proceso, la experiencia ha sido protagonista de la creación de expectativas para los ciudadanos porque ha generado espacios de discusión y de queja, permitiendo conocer eso que está mal y poder diseñar las acciones de mejora. Desde el poder de la comunidad se van gestionando los cambios, y permite evolucionar de la pausa administrativa en la que llevaba 20 años.

Que las políticas públicas se desarrollen sin incluir a las personas y generar esta relación interdependiente entre la sociedad y el Estado mismo, ha hecho que sus resultados no tengan el impacto esperado, y resulten ineficientes. El conocimiento amplio de las necesidades permitirá el diseño de las soluciones, pero esto sólo se da en el constante relacionamiento, en el trabajo de calle, escuchando a las comunidades y a su vez compartiendo las dificultades que acompañan a la gestión en los territorios como son, los recursos económicos siempre limitados.

Los resultados de la experiencia han sobrepasado a las acciones planeadas. La capacidad institucional se ha construido desde el trabajo de equipo, la interacción con el ciudadano, y el ejercicio permanente de rendición de cuentas, la entidad convive con procesos de evaluación, realiza los ajustes, mejora, analiza los resultados y reinicia su ciclo.

Mulgan, (2006), define a la innovación social como actividades de innovación que buscan satisfacer una necesidad social, vinculando la comunidad afectada mediante organizaciones de propósitos sociales. La experiencia “Es tiempo de Servir”, podría decirse que

se ha fundado en innovar con procesos incrementales para mejorar la entrega de los servicios, generando valor en cada acción.

No importa cuales sean los retos que sobrevengan a la empresa, la entidad está formada, documentada y preparada para asumirlos. Las necesidades son crecientes, de una parte, están las necesidades de infraestructura, éstas requieren de la vida política, de la gestión de proyectos, y la inclusión en los planes de desarrollo, para lo que se requiere representatividad y voz, así como reconocimiento para gestar los recursos en las distintas entidades departamentales y nacionales. Pero de otra, se ubican las necesidades tecnológicas para facilitar el trabajo de los operarios y administrativos, y la vida de los ciudadanos, pronto se requerirá de medidores inteligentes, de proyectos de telemetría en la captación y conducción de agua, de una app de servicio al ciudadano, entre otros cambios.

Es tiempo de servir, es una experiencia que se basa en las personas, hacia afuera y hacia adentro, en el primero están los elementos de relacionamiento con el ciudadano que se da bajo unas reglas claras, el cumplimiento y la calidad en la entrega de los servicios, y hacia adentro, en cuanto a la organización de los procesos y procedimientos, los ajustes de la estructura institucional, y los servidores públicos. Luego, la transformación de lo público se puede gestar desde los territorios.

Por lo que se comprueba el planteamiento de la hipótesis de este problema de investigación, la sistematización de la experiencia “Es tiempo de Servir”, actúa como un elemento motivador, de cómo crear capacidad institucional basado en la organización de los procesos y la gestión del conocimiento, reconociendo el ser social, el ser productivo, y el ser

transformador que hace parte de las organizaciones hacia adentro y hacia afuera, los que preparan el producto y/o servicio y quienes lo disfrutan.

Recomendaciones

La capacidad institucional se puede construir en medio de la escases de recursos financieros, lo que no puede escasear es el conocimiento y la profundización de los saberes de los miembros de la organización, la transferencia de estas experiencias es el punto de partida para empezar a teorizar la práctica de los nuevos gerentes públicos.

El miedo y la incertidumbre, es la constante de los administradores públicos. Gestionar el destino de las entidades en medio del incumplimiento del servicio público, la sanción disciplinaria, fiscal y penal, es el riesgo que se asume, sin embargo, actuar de buena fe y propiciar cambios visibles va creando escenarios de confianza en la ciudadanía, con la entrega permanente de información y la transparencia de las actuaciones, se desvirtúa la creencia de los malos funcionarios públicos.

Se invita a gerenciar para cambiar, y no gerenciar para continuar prestando los mismos servicios, porque siempre se puede mejorar, las necesidades ciudadanas no se satisfacen totalmente nunca, si bien con una línea de servicio al ciudadano, se transforman las cualidades del servicio, con el desarrollo operativo se garantiza la calidad y la cobertura, mientras que al fortalecer los sistemas de información, se suman principios de igualdad y equidad en la transferencia de los costos de producción de los servicios a los ciudadanos.

Las personas, son la razón de ser de las políticas públicas, son protagonistas de la vitrina hacia adentro, en cuanto participan en la gestión del cambio, se vinculan sus sueños y metas a los propósitos generales de las organizaciones y se producen las transformaciones, eso como

productores, ahora como usuarios de servicios públicos, los prestadores tienen la urgente obligación de capacitarles para que sean usuarios de edición especial, hagan valer sus derechos y sean cumplidores de sus obligaciones.

Los procesos de organización, medición, seguimiento y mejoramiento continuo deben estudiarse en los territorios, desmenuzar sus iniciativas y políticas para que las entidades puedan dibujarse en este panorama con sus fortalezas y debilidades, y potenciar sus acciones para generar avances graduales, una buena parte del MIPG puede acondicionarse a cada entidad y en el marco de estos modelos (MECI – MIPG – PGR) vigorizar la administración pública de las entidades locales y territoriales.

Las entidades públicas tienen la misión de servir, en este entendido es necesario estrechar las relaciones entre el Estado y los ciudadanos aprovechando la tecnología digital disponible, prácticas de producción óptimas, y servicios más flexibles y cercanos. En todo caso, la información, la administración, la gestión transversal, la consulta y acceso a esta, se constituye el canal inmediato de transparencia y participación ciudadana, la pedagogía, el empoderamiento a los jóvenes, y la presencia en los medios locales, hacen que día a día la acción de la empresa local se fortalezca dentro y fuera del municipio, como un caso de buen servicio.

La gestión no se detiene, los problemas tampoco, de esta manera es necesario garantizar la sostenibilidad de las acciones de mejora, la planeación constante y la construcción colectiva para el desarrollo de los territorios.

La búsqueda de la productividad del trabajo y la competitividad de las organizaciones de servicios públicos domiciliarios es una necesidad para las entidades en su proceso de fortalecimiento institucional, y para los ciudadanos, en la medida que son cada vez más

informados y exigentes, por lo que se debe priorizar la simplificación de los procesos y servicios, así como gestar una reforma regulatoria para dotar a las entidades de instrumentos que les permitan gerenciar.

Servir bien, significa erradicar prácticas gerenciales obsoletas, desburocratizar al Estado, adoptar y asegurar la sostenibilidad y sustentabilidad de las acciones públicas con modelos de gestión participativos, siendo el ciudadano el eje central de las políticas públicas.

La integridad de la gestión de los recursos públicos, es decir, la ejecución del presupuesto con valores, es la situación ideal que se persigue en este ejercicio de gerenciamiento público, son las personas, y los valores, los insumos más importantes para atender las necesidades ciudadanas con calidad, sin importar el modelo de gestión que se aplique, el sujeto gerenciador debe estar abierto a los cambios, a la veeduría, al control político y al seguimiento, evaluación y determinación de impacto de su gestión.

Es con el ciudadano que se producen los cambios significativos, los cambios que dan valor, ¿podrían pensarse las modernizaciones sin tener en cuenta la percepción del ciudadano?, no, pues no tiene efecto sobre el objeto principal y razón de ser del servicio público, por lo que se recomienda mantener una línea de comunicación fluida, disponer de diversidad de canales, idiomas, lenguajes y sistemas de información que garanticen la interactividad.

Es tiempo de servir, es hoy, y es ya, los cambios no esperan, es tiempo de servir, será mañana y siempre, el Estado debe prepararse para atender las necesidades incrementales de los ciudadanos.

Referencias

Acevedo, S. y N. Dassen (2016). Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Acuña, B. M., y Hernández, R. (2019). El derecho administrativo global y las fuentes del derecho administrativo. *Derechos En Acción*, 13(13), 335.

Agudelo, M. (2019.). Esquemas diferenciales sui generis en la prestación del servicio público de acueducto en Colombia. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2019.

Aguilar, L. (2020). Democracia, gobernabilidad y gobernanza. Instituto Nacional Electoral. México

Alhers, R. y Merme, V. (2016) Financialization, water governance, and uneven development. <https://doi.org/10.1002/wat2.1166>

Álvarez, J. y Mutuberria, V (2008). Autogestión, empresa y ayuda mutua. El caso de la cooperativa de consumo y vivienda Quilmes Ltda. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*. Pág. 87-99

Ayala, S. (2018). Marco jurídico-conceptual del sistema público de los Servicios Sociales. *BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (24),225-234. ISSN: 1575-0825.

Brugué y Subirats (1997). Introducción. *Lecturas de Gestión Pública*. Instituto Nacional de Administración Pública. Boletín Oficial del Estado. Academia. Accelerating the world's.

Calderón, D. (2016). Políticas públicas Retos y desafíos para la gobernabilidad. Ediciones USTA.

Camargo, M. y Roberto, S. (2015). Los servicios públicos domiciliarios en Colombia: su prestación, regulación y control. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 63, pp. 163-194, ISSN 1315-2378.

Castree, Noel & Christophers, Brett. (2015). Banking Spatially on the Future: Capital Switching, Infrastructure, and the Ecological Fix. *Annals of the Association of American Geographers*. 105. 10.1080/00045608.2014.985622.

CEPAL, (2014). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Coragio (2004). *Descentralizar: Barajar y dar de nuevo. La participación en juego*. FLACSO

Corona, S. (2019). *Producción Horizontal de Conocimiento*. Editorial Universidad de Guadalajara.

Corte Constitucional de Colombia (1992), “Sentencia T-578 de 1992. Magistrado Ponente: Alejandro Martínez Caballero”, Bogotá, Corte Constitucional de Colombia.

Corporación Transparencia por Colombia. (2009). *Políticas y mecanismos de transparencia en empresas de servicios públicos. Resultado del primer ejercicio de evaluación*. Bogotá.

Christophers, B. (2015). «Geographies of finance II: Crisis, space, and political-economic transformation». En: *Human Geography*, vol. 39, págs. 205-213 [en línea]. DOI: <https://doi.org/10.1177/0309132513514343>

Decreto 229 de 2002 (Presidencia de La Republica) Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 302 del 2000. 11 de febrero de 2022.

Departamento Administrativo de Función Pública, 2019. Concepto 88181 de 2019
Departamento Administrativo de la Función Pública.

Duguit, L. (1926), Las transformaciones del derecho público, Madrid, Editorial Francisco
Beltrán, Librería Española y Extranjera. 2. ed.

Enciclopedia jurídica, 2020. Diccionario jurídico de Derecho. Mais verbetes: Prueba
legal | Edificación, siembra y plantación | Raptor.

ESP La Vega (19 junio 2022). Informe de gestión 2019. [https://empresa-de-acueducto-
alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-
alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp/content/files/000081/4022_informe-gestion-2019.pdf](https://empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp/content/files/000081/4022_informe-gestion-2019.pdf)

ESP La Vega (2020). COMUNICADO OFICIAL DE LA GERENCIA DE LA
EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO DE LA VEGA ESP. Tomado
de: [https://empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-
esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-
esp/content/files/000061/3020_comunicado-oficial-1.pdf](https://empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp.micolombiadigital.gov.co/sites/empresa-de-acueducto-alcantarillado-y-aseo-la-vega-esp/content/files/000061/3020_comunicado-oficial-1.pdf)

ESP La Vega (5 de agosto de 2021) Es tiempo de servir. (Archivo de video)
<https://www.youtube.com/watch?v=AlpuM-lyL0g>

ESP La Vega (ESP La Vega, 11 de Agosto de 2020) Empresa de servicios públicos. Es
tiempo de servir. Archivo de Video https://www.youtube.com/watch?v=9J0c_zRmrFs&t=22s -

ESP La Vega (17 de junio de 2020). Explicación de la factura
<https://www.youtube.com/watch?v=JW0b0T8F64M&t=121s>

Farias, P., Goldsmith, S., Flumian, M., Mendoza, G., Wiseman, J., Porrúa, M., Castillo,
P., García, A. y Zanabria, G. 2016. Gobiernos que sirven. Innovaciones que están mejorando la
entrega de servicios a los ciudadanos. BID. Washington.

Fiol, M., y Ramírez, G. (1995). Control de gestión: ¿Qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas? *Gestión y Política Pública*, 4(2).

Fonseca, C., Castellanos, F., Castillo, S. (2016). Nuevos métodos de gestión del conocimiento: consulta nacional de administradores públicos con prospectiva participativa. ESAP - Administración y Desarrollo.

Gaete, R. (2019). Generando buenas prácticas de innovación pública desde las regiones: “piensa con i” El artículo se deriva del proyecto de vinculación denominado "Concurso de buenas prácticas de Innovación Pública en la Región de Antofagasta", Decreto Exento 150 del 13 de enero del 2017, cuya entidad financiadora fue Dirección de Vinculación y Comunicaciones, Universidad de Antofagasta.

García, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid, p. 38.

García, J. (2018). La transformación estado – territorio en la escala urbana: Propuesta metodológica de un enfoque crítico de la gobernanza urbana. Medellín 2001- 2015.

García, J (2018). Autogestión: la visión que falta en la gestión del agua en Baja California. *Frontera Norte*. Vol. 30. Núm. 59. P185-190.

Gardner, R, E Ostrom y Walker, J. (1990) *The Nature of Common Pool Resource Problems. Rationality and Society*.

Garrido, F. (1947). *Sobre el concepto de Administración Local*.

Gil, J., Criado, J. y Téllez, J. (2016). *Las Tecnologías de Información y Comunicación en las Administraciones Públicas Contemporáneas*”. *Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública: Conceptos, Enfoques, Aplicaciones y Resultados*. México, INFOTEC, pp. 1-36.

González, G. (2009). *Gestión De Los Asentamientos Informales: Un Asunto De Política Pública*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Arquitectura.

Grandinetti, R. (2018). Innovación en la gestión pública. *Estado Abierto. Revista Sobre El Estado, La Administración Y Las Políticas Públicas*, 2(3), pp. 91-115. Recuperado a partir de [//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/62](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/62)

Guber, R. (2001). *La Etnografía. Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma.

Gunn, Lewis (1997). *Perspectivas en Gestión Pública. Lecturas de Gestión Pública*. Instituto Nacional de Administración Pública. Boletín Oficial del Estado. Academia.
Accelerating the world's research.

Habermas, J. (2009). El concepto de sociedad civil, *Revista Actio*, p38.

Henríquez A., Guillermo; Barriga, Omar A (2003). *La Presentación del Objeto de Estudio*. Cinta de Moebio, núm. 17, p. 0 Universidad de Chile. Santiago, Chile

Hernández, J.; M. Gandur y J. Najles (2014). *Gobierno Municipal Abierto en América Latina. De la proximidad administrativa a la acción colaborativa*. Washington D. C.: Departamento para la Gestión Pública Efectiva y Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de los Estados Americanos.

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos – 1ed*. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano – CINDE. Primera edición, Colombia. ISBN impreso: 978-958-8045-47-4. ISBN PDF: 978-958-8045-48-1.

Lahera. E. (2004), *Política y políticas públicas, Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, Santiago de Chile.

Long, F. (2020). *Laboratorios de gobierno para la innovación y burocracias públicas*. Red Innolabs.

Llorca, C. M., García-Fernández, R. M., & Sáez-Lozano, J. L. (2017). Pobreza y descentralización fiscal. Un análisis empírico mediante panel de datos de países. *El trimestre económico*, 84(335), 611-643.

Lozano A., Munera L., (2005). *Hacia una definición de lo público*. Escuela Superior de Administración Pública. Universidad Nacional de Colombia.

Malaver, F., Perdomo, J., y Zerda, A. (1999). Los criterios de evaluación de la gestión pública y la reforma del Estado. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (14), 60-67.

March, H. (2021). La financiarización del sector del agua. *Oikonomics* [en línea]. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n16.2112>

March, H., & Purcell, T. (2014). The muddy waters of financialisation and new accumulation strategies in the global water industry: The case of AGBAR. *Geoforum*, 53, 11–20

Mariñez, F. *Revista de Gestión Pública* (2020), ¿Qué transparencia requiere el gobierno abierto?

Mejía, J. (2020). *Gestión empresarial de los servicios públicos domiciliarios*. Universidad Militar Nueva Granada.

Mendieta, C. (2011). *Acuavalle, análisis de una propuesta de política pública departamental de servicios públicos domiciliarios, desde la óptica financiera, 2011*. Programa de Maestría en Políticas Públicas - Universidad del Valle 2011.

Morales, E., Núñez, I., & Delfín, M. I. (2006). Repensando desde el plano normativo la participación ciudadana en la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 453-470.

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *innovations*, 1(2), 145-162.

Orozco, J., Challapa, L. y Mamani, N (2020). Transformaciones Territoriales a través de formas de Autogestión y Gobernanza del Agua: Caso Zona Sur de Cochabamba. Bolivia.

Universidad Mayor de San Simón

Ortega, M. (2003). Privatización y ¿eficiencia económica? *Gestión y Política Pública*, XII (2), ISSN: 1405-1079.

Ortega, M. (2013). El método estructuralista de Lévi-Strauss. Y el mito de las Tlaciques chupamolleras. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, vol. 1, núm. 1.

Universidad Nacional Autónoma de México León, México.

Ostrom, E. (2000). El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. UNAM

Parra, D. y Deubel, A. (2021). Innovación pública: Experiencias y retos en Colombia. Universidad Nacional de Colombia.

Pizarro, M. (2018). Autogestión del agua: aproximación a los acueductos comunitarios en el Valle del Cauca

Plata, E. (2008). Participación ciudadana y control social: los servicios públicos domiciliarios en Bucaramanga (Colombia). Universidad Externado de Colombia.

Portilla, M. (2019). Análisis de la red de control social ciudadano a los servicios públicos domiciliarios en Bogotá D.C. Tesis de Maestría de Gobierno y Políticas Públicas. Universidad Externado de Colombia.

Quijano, H., y Maruri, H. (2005). Aspectos institucionales de la prestación de los servicios públicos domiciliarios de Agua Potable y Saneamiento Básico. *Revista Nación y Territorio*.

Quiroga, R. (2004). Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Academia.

Accelerating the world's research.

Ramírez, Á. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa - Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública ISSN 0717-6759 N°19 pp. 5 / 50.

Rincón, C., Hermith, D., y Bautista, W. (2018). Innovación social y su importancia en la gestión del conocimiento y la participación ciudadana. Revista Ciencia, Tecnología y Sociedad.

Rodríguez, E. (2019). Laboratorios de innovación pública: apuntes para una hoja de ruta en materia de buenas prácticas. Red Iberoamericana de Laboratorios de Innovación Pública. Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) 2019.

Sanhueza, Lorena. (2004). Estilos tecnológicos e identidades sociales durante el período Alfarero Temprano en Chile central: una mirada desde la alfarería.

Saldarriaga, V. (2008). El Papel De Los Bienes Meritorios En La Economía. Universidad de los Andes, Facultad de Economía.

Salinas, J. (2011). Retos a futuro en el sector de acueducto y alcantarillado en Colombia. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Salinas, N. (2017). El modelo de control de gestión en las empresas de servicios públicos domiciliarios en Colombia: balance y desafíos durante la vigencia de la Ley 142.

Sánchez, M. y Usaquén, M. (2012). Economía de los servicios públicos domiciliarios, más allá del mercado y del Estado.

Schalk Quintanar, A. (2014). Modelo de enseñanza-aprendizaje para adultos en la era del conocimiento. Diseño y estructura del modelo. Gestión en el Tercer Milenio, 8(16), 63- 87.

Téllez Vera, M (2019). Políticas Públicas en la Ciudad Informal Caso de Soacha 1991-2010. Escuela Superior de Administración Pública.

Tilly, Ch. (2010). Democracia. Madrid: Akal.

Usma, L., y Zapata, L. (2017). La cultura de la legalidad como un ejercicio de buenas prácticas en el Departamento de Antioquia.

Vargas, A. (2020). Hacia una protección integral para los defensores(as) de derechos humanos en Colombia. *Vía Iuris*, (28), 1-46.

Weston, Marla. (2019). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Nurse Leader. 18. 10.1016/j.mnl.2019.11.009.

Yusselfi, A. Indicadores de efectividad y eficacia. Los conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia documentos. Medellín, Colombia.