

**2016-2020**

**DOCUMENTO SOPORTE  
PLAN GENERAL ESTRATÉGICO**



## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. BASES DEL PLAN</b> .....	4
1.1 Metodología.....	5
1.2 Participación en la construcción.....	7
1.3 Actualización del PGE 2016-2020.....	13
<b>2. CONTEXTO ESTRATÉGICO</b> .....	16
<b>3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL</b> .....	21
<b>4. PROPUESTA DE VALOR A LOS GRUPOS DE INTERÉS</b> .....	26
<b>5. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	30
5.1 Mapa de la visión.....	31
5.2 Mapas por objetivo estratégico.....	32
5.3 Síntesis estratégica.....	35
5.4 Priorización estratégica.....	36
<b>6. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b> .....	39
6.1 Política de Sistema Integrado de Gestión.....	40
6.2 Objetivo del Sistema Integrado de Gestión.....	40
<b>7. COHERENCIA INSTITUCIONAL</b> .....	41

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Metodología Alineación Total. ....	5
Figura 2. Mapa de Alineación Total. ....	6
Figura 3. Participación en la construcción del Plan General Estratégico. ....	7
Figura 4. Insumos para la formulación del Plan General Estratégico 2016-2020. ....	12
Figura 5. DOFA Corporativo. ....	19
Figura 6. PESTAL. ....	20
Figura 7. Filosofía organizacional. ....	22
Figura 8. Construcción participativa de la filosofía organizacional. ....	24
Figura 9. Construcción de Misión y visión según Sistema Integrado de Gestión. ....	25
Figura 10. Grupos de interés de la EAAB-ESP. ....	27
Figura 11. Necesidades, expectativas, tópicos de conocimiento, valor agregado y percepción de grupos de interés. ....	28
Figura 12. Metodología Canvas. ....	29
Figura 13. Oferta de valor para los usuarios. ....	29
Figura 14. Mapa de la visión. ....	31
Figura 15. Síntesis estratégica. ....	35
Figura 16. Priorización estratégica del objetivo "Excelencia empresarial". ..	36
Figura 17. Priorización estratégica del objetivo "Eficiencia operacional". ..	37
Figura 18. Priorización estratégica del objetivo "Aporte a la calidad de vida". ....	37
Figura 19. Priorización estratégica del objetivo "Liderazgo". ....	38
Figura 20. Priorización estratégica del objetivo "Reputación y credibilidad". ....	38
Figura 21. Subsistemas del Sistema Integrado de Gestión. ....	40

## TABLA DE TABLAS

Tabla 1. Participación en la definición de factores de cambio.....	8
Tabla 2. Participación en la calificación de factores de cambio. ....	9
Tabla 3. Participación en la validación de factores de cambio. ....	9
Tabla 4. Participación en la identificación de necesidades y expectativas. .....	10
Tabla 5. Participación en la validación de la filosofía organizacional y la estrategia. ....	11
Tabla 6. Participación en la definición del mapa de alineación.....	12
Tabla 7. Participación en la optimización de indicadores estratégicos. ....	13
Tabla 8. Presentación y aprobación de modificaciones del Plan General Estratégico 2016-2020. ....	15
Tabla 9. Alineación valores Código de Integridad con los principios y valores corporativos del Plan General Estratégico 2016-2020. ....	23
Tabla 10. Mapa del objetivo “Excelencia empresarial”. ....	32
Tabla 11. Mapa del objetivo “Eficiencia operacional”.....	33
Tabla 12. Mapa del objetivo “Aporte a la calidad de vida”. ....	34
Tabla 13. Mapa del objetivo “Liderazgo”.....	34
Tabla 14. Mapa del objetivo “Reputación y credibilidad”. ....	35
Tabla 15. Relación de los pilares de la política SIG con los pilares de la misión. ....	42
Tabla 16. Relación de los pilares de la política SIG con los pilares de la visión.....	43
Tabla 17. Relación de los objetivos estratégicos con los pilares de la misión. .....	43
Tabla 18. Relación de los objetivos estratégicos con los pilares de la visión. .....	44
Tabla 19. Relación de los pilares de la política SIG con los objetivos estratégicos. ....	45
Tabla 20. Relación de los objetivo del SIG con los objetivos estratégicos. ..	46



# 1. BASES DEL PLAN

## 1.1 Metodología

El Plan General Estratégico 2016-2020 ha sido desarrollado tras un proceso de revisión y ajuste de la estrategia, mediante la aplicación de la metodología de Alineación Total, metodología que facilita el mecanismo que ayuda a llevar la estrategia a la acción. Para desarrollar el direccionamiento estratégico es fundamental entender los grupos de líneas que orientan las acciones de un organismo, creando así el marco de referencia. Esto brinda una visión global de lo que hace una organización y lo que quiere llegar a ser.

La EAAB-ESP ha enfocado la planeación en dos fases: definición de la filosofía y la estrategia, y el despliegue de la estrategia. La primera fase relaciona la actividad de visión y estrategia; mientras que la segunda se compone de cuatro actividades: mapa de alineación, plan de acción, seguimiento de alineación y modelo de gestión.

Figura 1. Metodología Alineación Total.



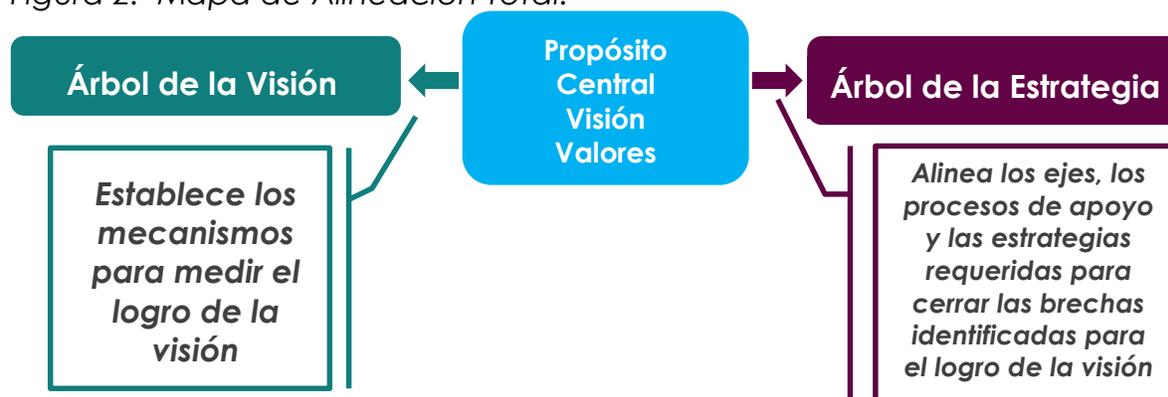
Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de la presentación Alineación Total – Convirtiendo nuestra visión en realidad. Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A.

La fase de *definición de la filosofía y la estrategia* consiste, en primera instancia, en definir la filosofía organizacional compuesta por la misión, la visión, entendida como el objetivo retador y la descripción vivida y la propuesta de valor a grupos de interés, para luego definir una estrategia para el negocio.

A continuación, se define la estrategia por negocio tras recolectar información tanto interna como del entorno y realizar un análisis del portafolio a través de insumos de diagnóstico. A nivel interno se tuvieron en cuenta entrevistas a los miembros de la Alta Dirección y el Diagnóstico Estratégico realizado en el 2015. A nivel externo se tomaron en cuenta los pilares y ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Distrital 2016-2020, el cual permite entender las acciones requeridas de la entidad para lograr los resultados de ciudad y las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Dentro de la fase de *despliegue de la estrategia*, la alineación se lleva a cabo teniendo en cuenta, el *mapa de alineación*, el cual se ilustra como un árbol de indicadores de visión y árbol de estrategia. En el lado izquierdo del árbol se identificaron los elementos de visión o factores críticos de la visión, los cuales permiten a la organización medir si con los procesos hoy se están logrando los resultados que permitan el logro de la visión. En el lado derecho del mapa se plasma el árbol de la estrategia, donde se ilustran las estrategias definidas para los diferentes negocios, las estrategias transversales o de procesos comunes y las que permiten el cierre de brechas entre los elementos de visión. Todo lo anterior se traduce en iniciativas o proyectos estratégicos.

Figura 2. Mapa de Alineación Total.



Fuente: Documento de filosofía organizacional y mapa de alineación. Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A.

Una vez definido el mapa de alineación, se establecen los *planes de acción* en donde se asignan responsabilidades y roles al equipo directivo sobre los indicadores e iniciativas o proyectos estratégicos que se definieron en el mapa.

El seguimiento de la alineación se realiza a través del Aplicativo al Plan de Acción, en la cual se monitorean los compromisos de cada gerente público en términos de proyectos e indicadores de proceso.

Finalmente, la implementación del *modelo de gestión* implica cambiar la forma de realizar seguimiento a los resultados, generando un cambio en la cultura, mediante el entrenamiento de líderes en procesos de resultados de equipo y resultados verticales.

## 1.2 Participación en la construcción

Con el propósito de crear un marco de retroalimentación se definieron seis fases de escenarios participativos, para recoger de parte de los principales grupos de interés sus aportes e ideas de cara a la construcción del plan general estratégico 2016-2020, como se describe en la **Figura 3**.

De manera comprometida y propositiva, 4.284 personas participaron en la formulación del plan general estratégico 2016-2020, a través de 67 eventos de participación presencial y 3 eventos de manera virtual.

Figura 3. Participación en la construcción del Plan General Estratégico.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los soportes de las fases de escenarios participativos.

En la fase de definición de factores de cambio participaron 258 personas, a través de 29 eventos de participación dentro de los componentes de

identificación de factores de cambio, con base en el análisis de los procesos, en el análisis de documentos corporativos y en temas estratégicos sectoriales.

Tabla 1. Participación en la definición de factores de cambio.

No.	Actividad	Fecha	Participantes	
1	<b>Identificación de factores de cambio, con base en el análisis de los procesos</b>	Servicio de alcantarillado	Sep 26-2014	10
		Gestión de la estrategia y comunicaciones	Oct 3-2014	12
		Gestión financiera, documental y del conocimiento	Oct 6-2014	11
		Servicio de aseo	Oct 7-2014	11
		Gestión ambiental, social y evaluación, control y mejoramiento	Oct 8-2014	9
		Servicio de acueducto	Oct 9-2014	8
		Gestión contractual	Oct 10-2014	9
		Gestión del talento humano, TIC's y calibración, hidrometeorología y ensayo	Oct 14-2014	10
		Gestión comercial y legal	Oct 15-2014	8
		Gestión predial y mantenimiento	Oct 17-2014	8
		Gestión de servicios administrativos	Oct 17-2014	9
2	<b>Identificación de factores de cambio, con base en el análisis de documentos corporativos</b>	Estudio prospectivo 2032	Nov 4-2014	7
		Resultados encuesta de cultura organizacional - Giroscopio	Nov 5-2014	6
		Diagnóstico General Estratégico 2011 y el realizado por la consultoría TANTUM	Nov 6-2014	5
		Resultados encuesta nivel de satisfacción de los usuarios realizada por el Centro Nacional de Consultoría	Nov 10-2014	8
			Nov 18-2014	15
		Diagnóstico mapa laboral y financiero del Nuevo Modelo Organizacional y Empresarial	Nov 11-2014	8
		Diagnóstico del Nuevo Modelo Organizacional y Empresarial	Nov 12-2014	6
		Informe de Sistema de Control Interno y Gobierno Corporativo	Nov 13-2014	6
		Resultados encuesta clima organizacional	Nov 14-2014	8
		Resultados matriz de riesgos y plan de mejoramiento	Nov 19-2014	7
Con la Oficina de Control Interno y Gestión	Oct 8-2014	8		
3	<b>Identificación de factores de cambio, con base en temas</b>	Cambio climático	Ago 18-2015	6
		Pérdida de agua	Ago 19-2015	8
		Tratamiento de aguas residuales	Ago 25-2015	7

estratégicos sectoriales				
4	Definición de factores de cambio	Descripción y situación actual	Nov 24-2014	8
		Validación de la definición, descripción y situación actual	Nov 24-2014	10
			Nov 25-2014	10
		Taller de alineación estratégica	Dic 14,15,16-2014	20
<b>Total</b>			<b>258</b>	

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de las listas de asistencia y ayudas de memoria de las mesas de trabajo citadas.

En la fase de calificación de factores de cambio participaron 243 personas, a través de 3 eventos de participación dentro de los componentes de priorización y calificación de factores de cambio.

Tabla 2. Participación en la calificación de factores de cambio.

No.	Actividad	Fecha	Participantes
1	Priorización de factores de cambio Taller de priorización e importancia de factores de cambio definidos	Jun 16-2015	20
2	Calificación de factores de cambio Diligenciamiento encuesta de calificación de factores de cambio asociados a la prestación de servicio y gestión territorial	Jul,Ago-2015	153
		Diligenciamiento encuesta de calificación de factores de cambio asociados a la gestión organizacional, relacionamiento y gobernabilidad Jul,Ago-2015	70
<b>Total</b>			<b>243</b>

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de las listas de asistencia y ayudas de memoria de las mesas de trabajo citadas y formularios google para el diligenciamiento de las encuestas.

En la fase de validación de factores de cambio participaron 171 personas, a través de 17 eventos de participación dentro de los componentes de validación de factores de cambio con los procesos, en el marco de la actualización de la metodología de administración de riesgos.

Tabla 3. Participación en la validación de factores de cambio.

No.	Actividad	Fecha	Participantes
1	Revisión descripción y situación actual de factores de cambio	Jul 16-2015	6
		Sep 9-2015	9

	<b>Validación de factores de cambio</b>		Ene 27-2015	8
<b>2</b>	<b>Validación de factores de cambio con los procesos, en el marco de la actualización de la metodología de administración de riesgos</b>	Gestión contractual	Oct 4-2016	6
		Gestión de la estrategia	Oct 5-2016	13
		Evaluación, control y mejoramiento	Oct 5-2016	9
		Gestión de servicios administrativos	Oct 6-2016	8
		Gestión documental	Oct 11-2016	12
		Gestión de calibración, hidrometeorología y ensayo	Oct 11-2016	7
		Gestión ambiental	Oct 19-2016	5
		Servicio de acueducto	Oct 19-2016	13
		Servicio de alcantarillado	Oct 19-2016	7
		Gestión comercial	Nov 1-2016	25
		Gestión del talento humano	Nov 8-2016	15
		Gestión de comunicaciones	Nov 9-2016	7
		Gestión del conocimiento	Nov 16-2016	10
		Servicio aseo	Nov 16-2016	11
			<b>Total</b>	<b>171</b>

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de las listas de asistencia y ayudas de memoria de las mesas de trabajo citadas.

En la fase de identificación de necesidades y expectativas de grupos de interés participaron 3.269 personas, a través de 3 eventos de participación mediante encuestas en el marco del estudio de la línea base para la gestión de la comunicación externa.

Tabla 4. Participación en la identificación de necesidades y expectativas.

No.	Actividad	Fecha	Participantes
<b>1</b>	<b>Estudio línea base para la gestión de la comunicación externa</b>	Encuesta a segmento residencial	2.614
		Encuesta a segmento no residencial	575
		Encuesta a grupos de interés	80
<b>Total</b>			<b>3.269</b>

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir del Estudio línea base para la gestión de la comunicación externa. Centro Nacional de Consultoría. Contrato 2-02-11700-00866-2014.

En la fase de validación de la filosofía organizacional y la estrategia participaron 88 personas, a través de 17 eventos de participación dentro de los componentes de entrevistas de diagnóstico para conocer la situación actual interna y externa de la empresa y los talleres de planeación estratégica con miembros del equipo directivo.

Tabla 5. Participación en la validación de la filosofía organizacional y la estrategia.

No.	Actividad	Fecha	Participantes	
1	Entrevistas de diagnóstico	Gerencia Corporativa de Servicio al Cliente	Oct 20-2016	4
		Gerencia Corporativa Ambiental	Oct 24-2016	4
		Aguas de Bogotá	Oct 24-2016	3
		Gerencia Corporativa de Residuos Sólidos	Oct 25-2016	3
		Oficina de Control Interno y Gestión	Oct 25-2016	3
		Gerencia Corporativa Financiera	Oct 25-2016	2
		Gerencia Jurídica	Oct 25-2016	4
		Sindicato SINTRAEMDES	Oct 26-2016	6
		Sindicato SINTRASERPUCOL	Oct 26-2016	5
		Secretaría General	Oct 26-2016	3
		Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa	Oct 27-2016	3
		Gerencia Corporativa de Sistema Maestro	Oct 27-2016	3
		Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control	Nov 1-2016	2
		Gerencia de Tecnología	Nov 3-2016	2
		Encuesta a colaboradores	Nov 15,18-2016	237
2	Talleres de planeación estratégica	Taller de revisión y ajuste de la filosofía organizacional	Nov 21-2016	22
		Taller de revisión y ajuste de la estrategia	Nov 22-2016	19
<b>Total</b>			<b>88</b>	

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de las listas de asistencia y ayudas de memoria de las mesas de trabajo citadas.

En la fase de definición del mapa de alineación participaron 18 personas, a través de 1 evento de participación dentro del componente del taller de planeación estratégica con miembros del equipo directivo.

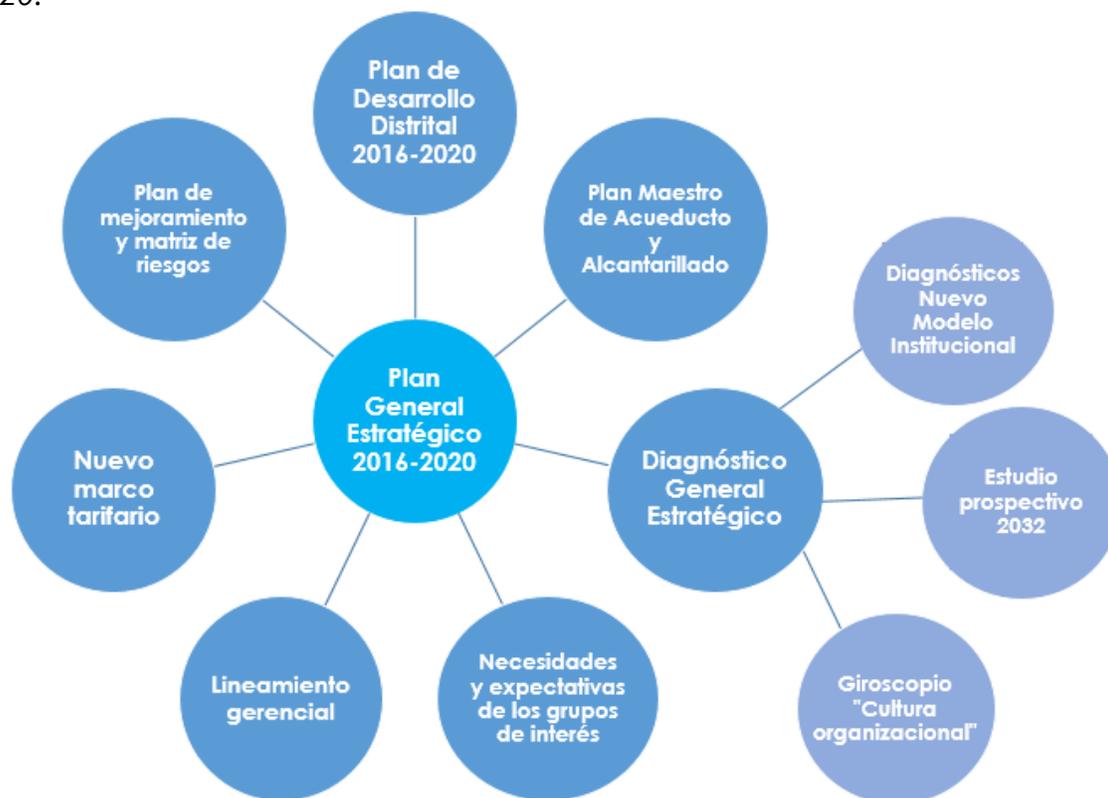
Tabla 6. Participación en la definición del mapa de alineación.

No.	Actividad	Fecha	Participantes
1	Taller de planeación estratégica Taller de mapa de alineación y árbol de la estrategia	Dic 5-2016	18
<b>Total</b>			<b>18</b>

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de las listas de asistencia y ayudas de memoria de las mesas de trabajo citadas.

Adicional a los 70 eventos de participación, el Plan General Estratégico 2016-2020 tuvo insumos tanto internos como externos para su formulación como se relaciona en la **Figura 4**.

Figura 4. Insumos para la formulación del Plan General Estratégico 2016-2020.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos.

### 1.3 Actualización del PGE 2016-2020

Con el análisis de 2 años de gestión del Plan General Estratégico vigente, la Gerencia Corporativa de Planeamiento realizó el ejercicio de optimización de la estrategia, para lo cual se realizaron mesas de trabajo con los líderes de los indicadores estratégicos y presentaciones ante el Comité Corporativo y Junta Directiva, cuyo resultado fue una propuesta de actualización del PGE 2016-2020, basada en las siguientes consideraciones:

- Mantener Visión, Misión, Política Corporativa, Objetivos Estratégicos y Estrategias, dado el grado de avance en su interiorización en la Empresa y que se enmarcan en la estrategia a 4 años de la Administración Distrital.
- Adoptar los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia, según lo establecido en el Decreto 618 de 2018 “Por el cual se adopta el Código de Integridad del Servicio Público”, Artículo 1°, a través de la alineación de los principios y valores corporativos con los establecidos en el Código de Integridad.
- Optimizar indicadores estratégicos, en razón a modificaciones de nombre, metas o alcance.

Tabla 7. Participación en la optimización de indicadores estratégicos.

No.	Actividad	Fecha	Participantes
1	4.1.1 Procesos sistematizados	Nov 9-2017	4
	2.2.1 Evaluación Del Desarrollo Y Eficiencia	Nov 20-2017	6
	2.1.2 Continuidad	Nov 27-2017	9
	2.1.5 Reclamos Comerciales (IQR)	Nov 28-2017	6
	2.1.6 Índice De Pérdidas Por Usuario Facturado (IPUF)	Nov 28-2017	9
	2.1.3 Índice De Riesgos De Calidad Del Agua (IRCA)	Nov 29-2017	9
	2.1.11 Cobertura Residencial Y Legal De Acueducto 2.1.12 Cobertura Residencial Y Legal De Alcantarillado Sanitario 2.1.13 Cobertura Residencial En Los Servicios De Alcantarillado Pluvial	Nov 29-2017	11
	2.1.1 Incorporación De Usuarios	Dic 1-2017	7
	2.2.1 Evaluación Del Desarrollo Y Eficiencia	Dic 4-2017	9
	<b>Revisión de indicadores estratégicos</b>		

		2.2.2 Disminución De La Accidentalidad Laboral	Dic 5-2017	9
		1.1.1 Ebitda		
		5.1.1 Nivel De Satisfacción De Los Usuarios Y Percepción De Grupos De Interés	Dic 6-2017	13
		5.2.1 Índice De Transparencia		
		5.2.2 Sostenibilidad Del Sistema Integrado De Gestión		
		2.1.4 DACAL	Dic 12-2017	5
		2.1.10 Índice De Reclamación Operativa De Alcantarillado	Dic 13-2017	4
		3.2.1 Corredores ambientales	Ene 4-2018	4
		1.2.1 Ejecución de inversiones	Ene 15-2018	5
		4.1.1 Procesos sistematizados	Ene 15-2018	6
		4.1.1 Procesos sistematizados	Feb 7-2018	8
		1.3.5 Factor regional		
		2.1.7 Cumplimiento de las obras del PSMV	Feb 8-2018	8
		3.1.2 Intervención de hectáreas		
		3.1.2 Intervención de hectáreas	Feb 15-2018	10
		2.1.5 Reclamos Comerciales (IQR)		
		2.1.6 Índice De Pérdidas Por Usuario Facturado (IPUF)	Feb 21-2018	16
		2.1.4 DACAL		
		2.1.1 Incorporación De Usuarios		
		1.1.1 Ebitda	Feb 22-2018	7
		1.1.2 Capital de trabajo		
		2.1.4 DACAL		
		2.1.1 Incorporación De Usuarios	Feb 27-2018	11
		1.1.1 Ebitda		
		1.2.1 Ejecución de inversiones	Mar 5-2018	5
2	<b>Ajuste de indicadores estratégicos por solicitud de la Junta Directiva</b>	1.1.1 Ebitda	Jul 3-2018	4
		3.2.1 Corredores ambientales	Jul 5-2018	8
		5.1.1 Nivel de satisfacción de usuarios y percepción de grupos de interés"	Jul 5-2018	5
			<b>Total</b>	<b>198</b>

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de las listas de asistencia y ayudas de memoria de las mesas de trabajo citadas.

Tabla 8. Presentación y aprobación de modificaciones del Plan General Estratégico 2016-2020.

No.	Actividad	Soporte	Fecha
1	<p>Aprobación eliminación indicadores estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorros por el modelo de proveeduría estratégica.</li> <li>Fallos a favor de sanciones impuestas.</li> <li>Implementación del modelo preventivo.</li> </ul>	Acta Comité de Auditoría No. 12	Jun 29-2018
	<p>Aprobación ajuste meta de indicadores estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDA.</li> <li>Incorporación de usuarios.</li> <li>Continuidad.</li> <li>DACAL.</li> <li>Reclamos comerciales (IQR).</li> <li>Índice de pérdidas por usuario facturado (IPUF).</li> <li>Cumplimiento de las obras del PSMV.</li> <li>Cobertura residencial y legal de acueducto.</li> <li>Cobertura residencial y legal de alcantarillado sanitario.</li> <li>Cobertura alcantarillado pluvial.</li> <li>Evaluación del desarrollo y eficiencia.</li> <li>Aporte al saneamiento del río Bogotá.</li> <li>Intervención de hectáreas.</li> <li>Construcción de corredores ambientales.</li> <li>Nivel de satisfacción de los usuarios y percepción de grupos de interés.</li> </ul>		
	<p>Aprobación cambio fórmula de indicador estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución del plan de inversiones.</li> </ul>		
	<p>Aprobación cambio de indicador estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del PET.</li> </ul>		
	<p>Aprobación continuación de indicadores estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Factor de eficiencia.</li> <li>Factor regional.</li> </ul>		
2	<p>Aprobación incorporación de indicador estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de corredores ambientales.</li> </ul>		
	<p>Aprobación eliminación indicadores estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital de Trabajo.</li> </ul>	Acta No. 2561	May 25-2018
	<p>Aprobación Código de Integridad</p>	Acta No. 2562	Jun 28-2018
	<p>Aprobación actualización Plan General Estratégico 2016-2020</p>	Acta No. 2563	Jul 30-2018

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de las citaciones en Comité de Auditoría y Junta Directiva.



## 2. CONTEXTO ESTRATÉGICO

El contexto estratégico es la herramienta que permite conocer y valorar la situación de la Empresa frente a su entorno y sus capacidades internas, con el objetivo de revisar y mantener actualizada la estrategia corporativa y construir conocimiento colectivo sobre el presente y futuro de la Empresa. Para ello se utilizaron dos metodologías de diagnóstico, la matriz *DOFA* y la matriz *PESTAL*.

La matriz *DOFA* se construyó a través de la identificación de factores de cambio<sup>1</sup>, los cuales fueron soportados de las diversas evaluaciones corporativas disponibles como: Diagnósticos del nuevo modelo institucional, resultados de las encuestas de grupos de interés, estudio prospectivo 2032, estudio de cultura organizacional, evaluaciones del Plan General Estratégico 2012-2016, resultados del plan de mejoramiento y matriz de riesgos; con el objetivo de convertir el diagnóstico en el eje central del proceso de inteligencia del negocio.

Para 2015, la Empresa realizó el diagnóstico a través de ejercicios participativos con el fin de determinar la importancia y calificación de los factores de cambio identificados previamente. La importancia se determinó a través de la matriz de impacto cruzado con el objetivo de establecer la priorización de los factores de cambio; mientras que la calificación se obtuvo mediante el diligenciamiento de encuestas electrónicas enviadas vía correo electrónico.

Para ello se definieron tres grupos focales; el primero conformado por 20 funcionarios seleccionados por su conocimiento de los procesos de la empresa, gracias a sus roles de coordinadores de calidad, profesionales coordinadores de acuerdos de gestión y profesionales de la Dirección de Gestión de Calidad y Procesos, quienes determinaron la importancia de los factores de cambio, a través de un taller el día 16 de junio de 2015.

El segundo grupo conformado por los Gerentes Corporativos, Asesores, Directores, Jefes de División y Profesionales niveles 20 y 21, responsables de calificar los factores de cambio relacionados con la prestación del servicio<sup>2</sup> y gestión territorial<sup>3</sup>, donde participaron 81 funcionarios para el primero y 72 para el segundo.

---

<sup>1</sup> Los factores de cambio identificados se encuentran detallados en el documento "Factores de cambio".

<sup>2</sup>[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfpJp6JycjBkxD-10ogHEBi4Kzz3ifcDEZTK1GtZvmWyb-gg/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfpJp6JycjBkxD-10ogHEBi4Kzz3ifcDEZTK1GtZvmWyb-gg/viewform?usp=send_form)

<sup>3</sup>[https://docs.google.com/forms/d/1XNkQbe4tbBOMKtR9JIDF8Gc31m7ZHW81CPeR\\_x0g0\\_Y/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/1XNkQbe4tbBOMKtR9JIDF8Gc31m7ZHW81CPeR_x0g0_Y/viewform?usp=send_form)

Finalmente, el tercer grupo lo conforma la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control, quienes calificaron los factores de cambio relacionados con la gestión organizacional<sup>4</sup> y relacionamiento y gobernabilidad<sup>5</sup>, donde participaron 42 funcionarios para el primero y 28 para el segundo.

El resultado de las herramientas descritas anteriormente se resume en la matriz *DOFA*, el cual se enfoca en los factores claves de éxito del entorno y del ambiente interno que inciden en el cumplimiento o definición de los objetivos estratégicos.

Las fortalezas son capacidades internas con que contamos para poder cumplir nuestros objetivos, mientras que las debilidades son aquellos factores internos que dificultan su cumplimiento. De otra parte, el ambiente externo resalta las oportunidades, que son condiciones externas que impactan de manera positiva, mientras que las amenazas lo hacen de forma negativa.

Esta matriz fue socializada y revisada con los veinte procesos de la Empresa en las mesas de trabajo de actualización y seguimiento de la matriz de riesgos que se realizaron en los meses de octubre y noviembre de 2016 y priorizada con la consultoría de apoyo a la actualización del presente Plan General Estratégico.

---

<sup>4</sup>[https://docs.google.com/forms/d/1k1sJtSvhYcS9ye3TYQvfaplmW3Y3GjtVF\\_AkDCxwJJE/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/1k1sJtSvhYcS9ye3TYQvfaplmW3Y3GjtVF_AkDCxwJJE/viewform?usp=send_form)

<sup>5</sup>[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6hS92c6dTb4foQ6kX0dkaoazYWCZ\\_U52a8R0hnkQsWOPk7A/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6hS92c6dTb4foQ6kX0dkaoazYWCZ_U52a8R0hnkQsWOPk7A/viewform?usp=send_form)

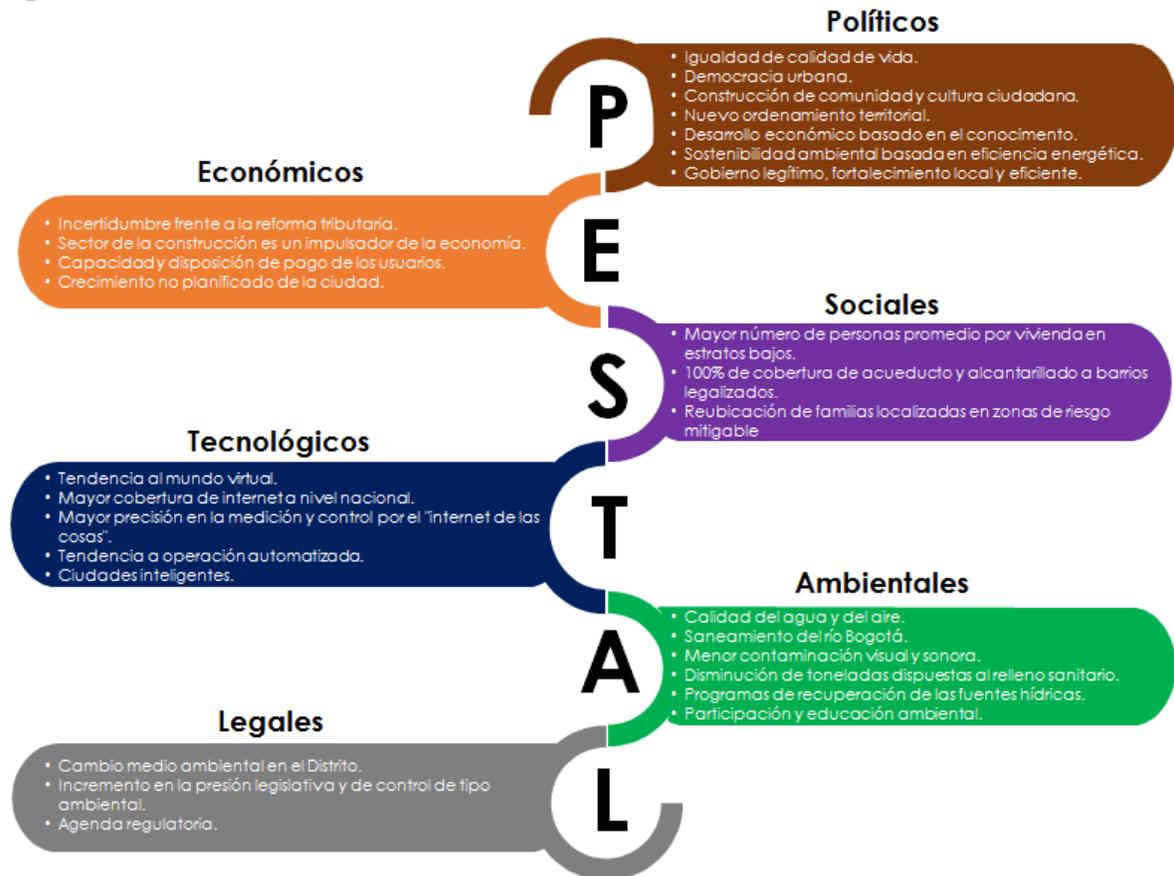
Figura 5. DOFA Corporativo.

		NEGATIVOS	POSITIVOS
<b>Origen interno</b>	<b>Debilidades</b>	1 Gobernabilidad de la EAB	1 Gestión integral del recurso hídrico
		2 Comunicación externa e interna	2 Cultura del agua
		3 Conformación de alianzas estratégicas	3 Infraestructura para prestar el servicio
		4 Apoyo gerencial	4 Gestión integral de riesgo
		5 Poder de negociación de las organizaciones sindicales	5 Sentido de pertenencia
		6 Gestión de proveedores	6 Seguridad y salud en el trabajo
		7 Tratamiento de aguas residuales	7 Gestión de supervisión e interventoría
		8 Manejo y disposición final de residuos sólidos	8 Modelo de servicios compartidos
		9 Clima y cultura organizacional	9 Perfil competitivo
		10 Sostenibilidad financiera	
		11 Costo Laboral	
		12 Gestión del conocimiento	
		13 Desarrollo de competencias	
		14 Estructura organizacional	
		15 Selección y promoción de personal	
		16 Asignación de recursos orientado a cumplimiento de metas	
		17 Convención colectiva	
		18 Procesos de contratación y gestión de proyectos	
		19 Relación con las empresas filiales	
		20 Modelo de gestión	
		21 Gestión de inventarios y activos	
		22 Ciclo de facturación	
		23 Resistencia al cambio	
		24 Ausentismo laboral	
		25 Catastro de usuarios y redes	
		26 Gestión documental	
		27 Gestión por procesos	
<b>Origen externo</b>	<b>Amenazas</b>	1 Impacto de actividades mineras y agropecuarias en las cuencas	1 Modelo de Estructura Regional
		2 Asentamiento humanos	2 Oferta hídrica Subterránea
		3 Cambio climático	3 Ordenamiento Territorial
		4 Calidad del agua en las fuentes	4 Normatividad
		5 Decisiones fiscales, penales y judiciales de entes externos	5 Necesidades y expectativas de los clientes
		6 Participación ciudadana	6 Modelo de la prestación del servicio de aseo
		7 Relaciones entre Gobierno Nacional y Distrital	7 Comportamiento del consumo
		8 Entorno político	8 Capacidad de pago de los usuarios
		9 Reputación corporativa	9 Entorno económico
		10 Pérdidas de agua	10 Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva
		11 Dependencia hídrica de otra cuencas	11 Nuevos negocios
		12 Orden público	
		13 Multas, sanciones y contingencias judiciales	
		14 Pérdida de información	
		<b>Oportunidades</b>	

Fuente: Consolidación final según resultados de: Diagnóstico Estratégico 2015, entrevistas a equipo directivo realizadas por Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A y observaciones de las mesas de trabajo de los veinte procesos de la Empresa.

Por su parte, la matriz PESTAL define el contexto estratégico del entorno, a través del análisis de factores exógenos a la Empresa. Esta matriz se construyó mediante la identificación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Los factores políticos se refieren al grado de intervención del gobierno. Los factores económicos relacionan los impactos de indicadores financieros y económicos en el desempeño empresarial. Los factores sociales incluyen aspectos culturales y demográficos. Los factores tecnológicos incluyen cambios tecnológicos que afectan el mercado. Los factores ambientales definen líneas de acción en materia ambiental. Los factores legales se refieren a cambios normativos y regulatorios.

Figura 6. PESTAL.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir del documento de Análisis PESTEL. Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A.

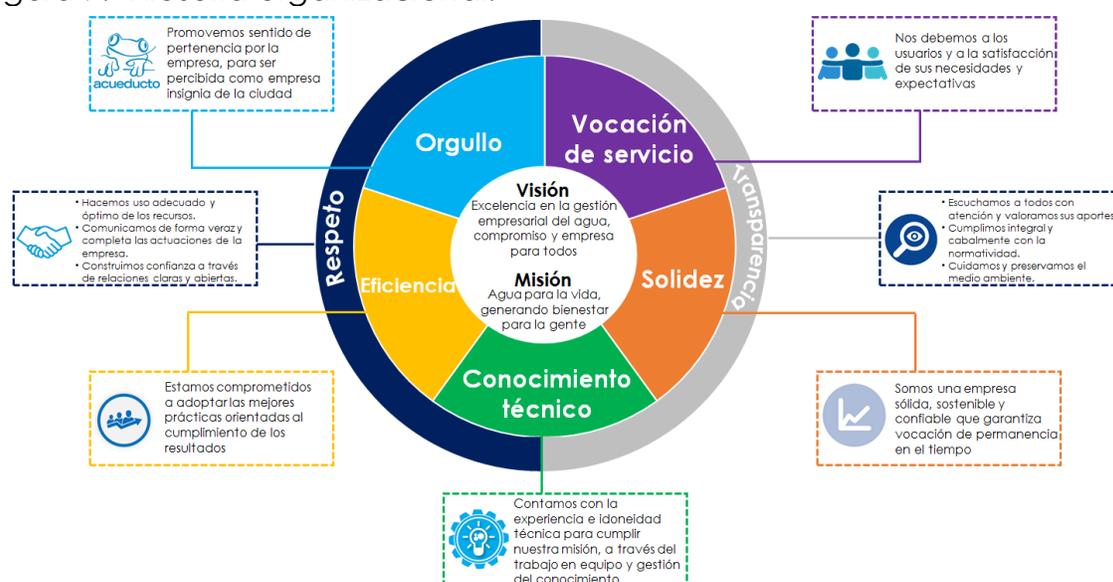


### 3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional se compone de los elementos que dan guía a las personas que trabajan en una organización y es necesario revisar si requiere ajustes una vez definido el escenario deseado o escenario apuesta. Esta filosofía se compone por la misión, la visión, los valores corporativos y la propuesta de valor a los grupos de interés.

Con el fin de generar mayor apropiación y comprensión de la filosofía organizacional, se expresa la imagen que caracteriza cada valor y principio dentro de nuestros colaboradores para el cumplimiento de la misión y visión.

Figura 7. Filosofía organizacional.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados del taller de filosofía organizacional realizado el 21 de noviembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección.

En cuanto a los valores corporativos, la Empresa ha adoptado cinco valores en su gestión: **el orgullo, la vocación de servicio, la solidez, el conocimiento técnico y la eficiencia** y dos principios: **transparencia y respeto**.

Teniendo en cuenta la aprobación del Código de Integridad mediante acta No. 2562 de Junta Directiva 28 de junio de 2018, Acuerdo No. 16 de 30 de julio de 2018 y según lo establecido en el Decreto 118 de 2018 “Por el cual se adopta el Código de Integridad del Servicio Público”, Artículo 1º, la EAAB-ESP adopta los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia, a través de la alineación de los principios y valores corporativos con los establecidos en el Código de Integridad.

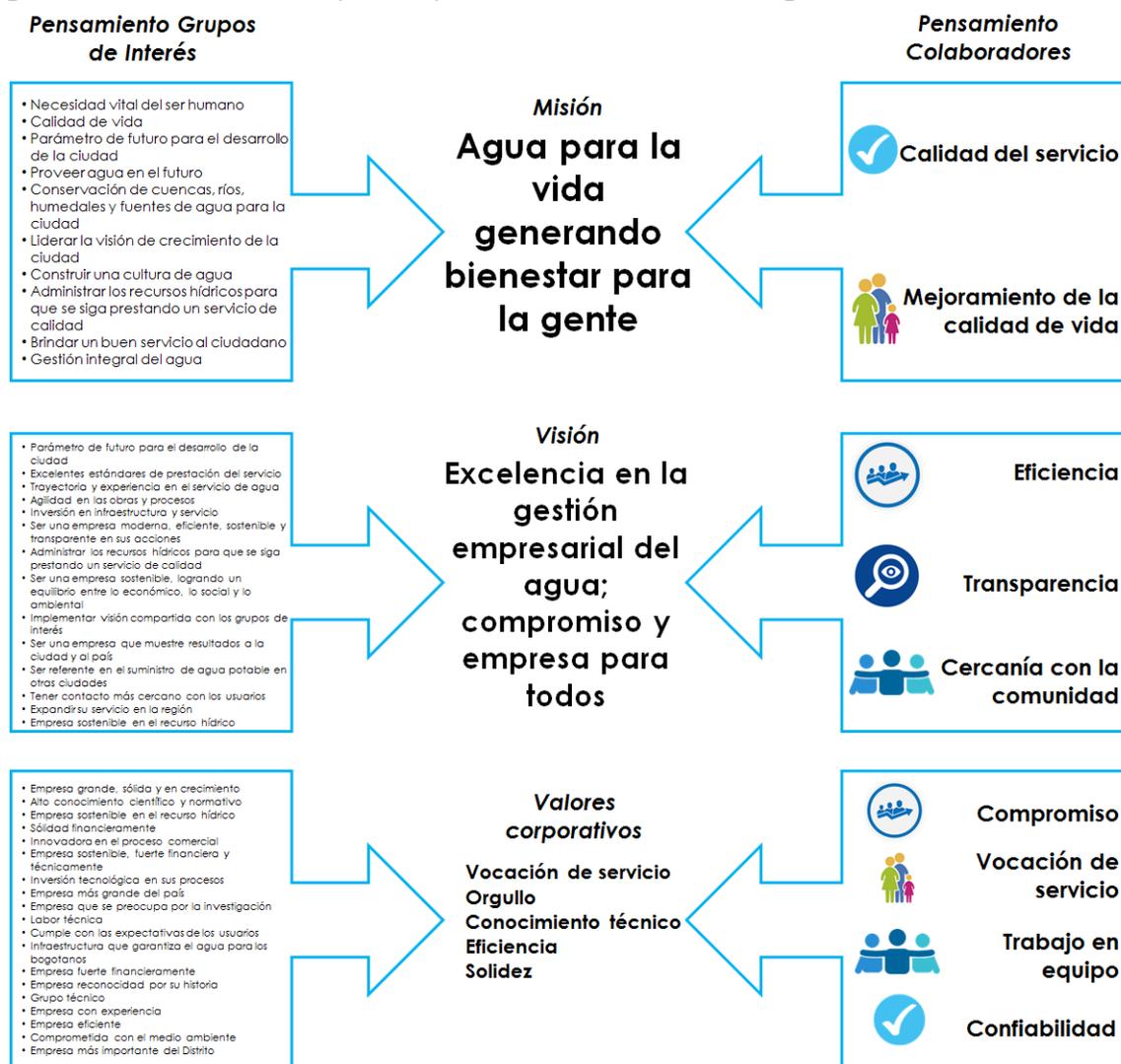
Tabla 9. Alineación valores Código de Integridad con los principios y valores corporativos del Plan General Estratégico 2016-2020.

Código de Integridad	Ideario Ético Distrital	PGE 2016-2020	
Valores	Valores	Valores	Principios
Honestidad	Probidad		Transparencia
Respeto	Respeto		Respeto
Compromiso	Servicio	Vocación de servicio	
Justicia	Solidaridad	Solidez	
	Equidad	Orgullo	
Diligencia	Responsabilidad	Eficiencia	
	Trabajo en equipo	Conocimiento técnico	

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de las citaciones en Comité de Auditoría y Junta Directiva.

Los elementos de la filosofía organizacional se construyeron de manera participativa con base en las necesidades, expectativas, tópicos de conocimiento, valor agregado y percepción de los grupos de interés, resultado del estudio de la línea base para la gestión de la comunicación externa, la implementación de nuevos canales de comunicación y la expectativa de los ciudadanos y los grupos de interés frente a la gestión de la empresa, realizado durante el 2014 y 2015 por el Centro Nacional de Consultoría y resultados de la encuesta realizada a los colaboradores para identificar sus expectativas frente a la Empresa. Dicha información fue priorizada por parte de la Alta Dirección en el taller de filosofía organizacional.

Figura 8. Construcción participativa de la filosofía organizacional.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados del “Estudio línea base para la gestión de la comunicación externa” del Centro Nacional de Consultoría (Contrato 2-02-11700-00866-2014) y resultados de la encuesta realizada a los colaboradores para identificar sus expectativas frente a la Empresa, realizada entre el 15 y 18 de noviembre mediante formulario google enviado por correo informativo.

La misión y visión responden a la metodología descrita por el Sistema Integrado de Gestión en su lineamiento 5 “Matriz de evaluación y cierre de ciclos de la plataforma estratégica”, la cual se basa en la triple condición de enfoque, implementación y resultado.

Figura 9. Construcción de Misión y visión según Sistema Integrado de Gestión.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados del taller de filosofía organizacional realizado el 21 de noviembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección.

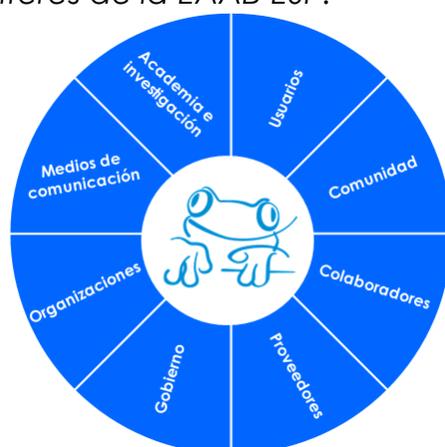


## 4. PROPUESTA DE VALOR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

La propuesta de valor de la Empresa se construye a partir de la priorización de los grupos de interés al identificar sus necesidades y expectativas. Para ello, la EAAB tomó como base la identificación y clasificación de grupos de interés realizada en el período 2012-2016, el cual fue priorizado por parte de la Alta Dirección en el taller de filosofía organizacional<sup>6</sup>, a través de la calificación de atributos de importancia, urgencia y legitimidad; donde la *importancia* se observa cuando las acciones que se tomen tienen consecuencias relevantes sobre la Empresa, la *urgencia* consiste en el clamor por una atención inmediata de acuerdo a la sensibilidad temporal de no aceptar el atraso y de la criticidad, y la *legitimidad* consiste en identificar qué tan deseables y apropiadas son las acciones para la Empresa y para la sociedad. Una vez calificados los tres atributos para cada grupo de interés, se consolidó la preponderancia sumando los resultados de cada atributo y se organizó de mayor a menor con el fin de priorizar los grupos de interés para la Empresa.

Con base en la caracterización de grupos de interés realizada en 2017 y en documentos complementarios como la definición de contexto de proceso y los lineamientos del Manual Único de Rendición de Cuentas versión 2 de la Función Pública se actualizó la caracterización teniendo en cuenta lo establecido en la Guía metodológica de Caracterización de Ciudadanos, Usuarios y Grupos de Interés del Departamento Nacional de Planeación (DNP). Teniendo en cuenta lo anterior, la EAAB-ESP aprobó 8 grupos de interés, los cuales se presentan a continuación:

Figura 10. Grupos de interés de la EAAB-ESP.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de la Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés del DNP y de los resultados del taller de actualización de la caracterización de grupos de interés.

<sup>6</sup> Taller de filosofía organizacional realizado el 21 de noviembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección.

Para la construcción de la propuesta de valor a los grupos de interés se tuvieron en cuenta los resultados del estudio de la línea base para la gestión de la comunicación externa, la implementación de nuevos canales de comunicación y la expectativa de los ciudadanos y los grupos de interés frente a la gestión de la empresa, realizado durante el 2014 y 2015 por el Centro Nacional de Consultoría, donde se identificaron las necesidades, expectativas, tópicos de conocimiento, valor agregado y percepción que tienen los grupos de interés.

Figura 11. Necesidades, expectativas, tópicos de conocimiento, valor agregado y percepción de grupos de interés.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados del “Estudio línea base para la gestión de la comunicación externa. Centro Nacional de Consultoría. Contrato 2-02-11700-00866-2014.

Con el propósito de definir la propuesta de valor de los usuarios y contar con un modelo para desarrollar diferentes productos o servicios, a través de la innovación estratégica, se utilizó la metodología Canvas que relaciona nueve aspectos claves para generar dicho modelo de negocio.

Figura 12. Metodología Canvas.

Asociados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Definir los socios estratégicos para generar alianzas	¿Qué tareas son imprescindibles para generar valor? ¿Cómo se llevan a cabo?	<b>¿Qué?</b> Generar valor con propuestas novedosas e innovadoras	¿Qué tipo de relación esperan los clientes? ¿Qué expectativas tienen los clientes?	<b>¿Para quién?</b> Saber y conocer perfectamente los clientes
¿Quiénes serán los socios estratégicos?	<b>Recursos</b> ¿Cuáles son los recursos imprescindibles para generar valor? ¿Cómo se obtienen?	¿Qué problema se soluciona? ¿Qué necesidad se satisface? ¿Qué beneficios aporta?	<b>Canales</b> ¿Cómo entregar la propuesta de valor? ¿Cómo hacemos llegar los productos o servicios?	¿Existen varios perfiles de clientes? ¿Cuáles son prioritarios?
<b>Estructura de costos</b> ¿Qué estructura de costos se va a implementar?		<b>Vías de ingreso</b> ¿Cuál es valor que están dispuestos a pagar por los productos o servicios? ¿A través de qué medio de pago? ¿Qué márgenes se obtienen?		

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de la metodología Canvas.

Figura 13. Oferta de valor para los usuarios.

Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
Urbanizadores, Constructores, Comunicación, Entidades del Distrito - Coordinación Inter-institucional Camacol	<b>Avances Tecnológico</b> Conexión Oportuna, Lectura en tiempo real, Armonización de Ciclos, Optimización de rutas de lectura, Lectura Remota, Comportamiento de Consumo, Dirección de Pérdidas <b>Recursos Clave</b> Catastro de redes y de usuarios, Actualización/Renovación de medidores, Rutas Óptimas, Sistema de Comunicación, Dirección de Pérdidas Reorganización: Dirección especial para Urbanizadores y Constructores	Servicio continuo, oportuno y de calidad Tratamiento Especial Ciclo I (Mejorar tiempos de Legalización) / Facturación Mensual Tiempos de respuesta, Facturación Análisis de Comportamiento de Consumo Clientes VIP (por generar clientes)	Auto gestión, Priorización Ejecutivos de Cuenta Clientes VIP <b>Canales</b> Atención de Fallas y Daños Portal Empresarial (Sitio web), call center, Puntos de Atención, Factura, Medios de Comunicación (Campañas) Trámites Especiales Canales de Comunicaciones Especiales	General Masivo (Residencial + Comerciales de bajo consumo) Urbanizador y Constructor Municipios Sector Oficial (Institucional) Clientes especiales (por ingresos) Comercial Industrial
<b>Estructura de Costos</b> Medidores y Pérdidas		<b>Vías de Ingreso</b> Control de Pérdidas (Ciclo I) Calidad Micromedición, Suministro, calidad en la lectura (Medidores), Plan de Pérdidas Técnicas y Comerciales Trámites y Obras (Activos)		

Fuente: Documento de Análisis interno de la segmentación de la EAAB-ESP. Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A.



# 5. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

## 5.1 Mapa de la visión

El mapa de la visión permite establecer los elementos mediante los cuales se medirá el avance para alcanzar la visión empresarial, equivalentes a cinco objetivos estratégicos: **(1) Excelencia empresarial, (2) Eficiencia operacional, (3) Aporte a la calidad de vida, (4) Liderazgo y (5) Reputación y credibilidad;** y a los componentes equivalentes a diez estrategias.

Figura 14. Mapa de la visión.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados del taller de definición de la estrategia realizado el 22 de noviembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección.

## 5.2 Mapas por objetivo estratégico

El objetivo estratégico de **Excelencia empresarial** pretende “Alcanzar la excelencia en la gestión empresarial”, a través de tres estrategias: Sostenibilidad financiera, sostenibilidad operativa y sostenibilidad regulatoria y cinco indicadores estratégicos, de acuerdo a lo aprobado en la actualización del Plan General Estratégico 2016-2020.

Tabla 10. Mapa del objetivo “Excelencia empresarial”.

Estrategias			Indicadores estratégicos						
			Indicador	Unidad	Meta	Plan			
					2017	2018	2019	2020	
1.1	Sostenibilidad financiera	Garantizar la sostenibilidad financiera, a través de mecanismos de maximización de ingresos, ejecución de inversiones y optimización de costos y gastos	EBITDA	Mill \$	1.074.267	1.128.661	910.954	939.004	1.011.036
1.2	Sostenibilidad operativa	Ejecutar las inversiones para lograr la eficiente prestación del servicio	Ejecución del plan de inversiones	%	100	100	100	100	100
1.3	Sostenibilidad regulatoria	Ser proactivos en el cumplimiento e implementación de la normativa regulatoria	Factor de eficiencia	%	100	100			
			Devolución tarifaria	\$	0	0	0	0	0
			Factor regional	Unidad	1	1	1	1	1

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de la Actualización PGE 2016-2020 aprobado por Junta Directiva, Acta No. 2563 de 30 de julio de 2018.

El objetivo estratégico de **Eficiencia operacional** pretende “Ser eficientes en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado”, a través de dos estrategias: Prestación del servicio y gestión organizacional y quince indicadores estratégicos, de acuerdo a lo aprobado en la actualización del Plan General Estratégico 2016-2020.

Tabla 11. Mapa del objetivo “Eficiencia operacional”.

Estrategias		Indicador	Unidad	Indicadores estratégicos											
				Meta	Plan										
					2017		2018		2019		2020				
I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem								
2.1	Prestación del servicio	Garantizar la prestación del servicio con altos estándares de calidad	<b>Incorporación de usuarios</b>	<b>120.922</b>	<b>43.775</b>	<b>42.273</b>	<b>40.514</b>	<b>38.135</b>							
			Bogotá	92.117	37.082	32.909	30.732	28.476							
			Soacha	28.570	6.492	9.290	9.705	9.576							
			Gachancipá	235	201	74	78	83							
			<b>Confinuidad</b>	<b>98,36</b>	<b>97,00</b>	<b>97,34</b>	<b>97,34</b>	<b>97,68</b>	<b>97,68</b>	<b>98,02</b>	<b>98,02</b>	<b>98,36</b>			
			Bogotá	98,36	97,00	97,34	97,34	97,68	97,68	98,02	98,02	98,36			
			Soacha	98,36	97,00	97,34	97,34	97,68	97,68	98,02	98,02	98,36			
			Gachancipá	98,36	97,00	97,34	97,34	97,68	97,68	98,02	98,02	98,36			
			<b>Índice de riesgos de calidad del agua (IRCA)</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>			
			Bogotá	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
			Soacha	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
			Gachancipá	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
			<b>DACAL</b>	<b>5.000</b>	<b>31.330</b>	<b>21.956</b>	<b>15.298</b>	<b>8.462</b>							
			Bogotá	0	15.874	11.409	6.884	2.303							
			Soacha	5.000	15.456	10.547	8.414	6.159							
			<b>Reclamos comerciales (IQR)</b>												
			Bogotá	4	5,5	3,8	3,8	3,2	3,2	2,5	2,5	2,0			
			Soacha	4	4,5	3,8	3,8	3,2	3,2	2,5	2,5	2,0			
			Gachancipá	4	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0			
			<b>Índice de pérdidas por usuario facturado (IPUF)</b>												
			Bogotá	6,63	6,81	6,53	6,71	6,69							
			Soacha	6,83	7,61	7,46	7,27	7,00							
			Gachancipá	6,74	6,99	5,67	6,99	6,99							
<b>Cumplimiento de las obras del PSMV</b>															
Tiempo de atención daños en redes mayor e igual a 3"	Horas	10	10	10	10	10									
Tiempo de atención daños en redes menores a 3"	Horas	6	6	6	6	6									
<b>Índice de reclamación operativa de alcantarillado</b>															
Cobertura residencial y legal de acueducto	%	100,00	99,95	99,97	99,98	100,00									
Cobertura residencial y legal de alcantarillado sanitario	%	100,00	98,73	99,05	99,37	99,68									
Cobertura alcantarillado pluvial	%	100,00	98,95	98,95	98,96	98,98									
2.2	Gestión organizacional	Fortalecer los procesos de apoyo para contar con una adecuada gestión organizacional	<b>Evaluación del desarrollo y eficiencia</b>	% trabajadores evaluados (Término fijo)	100	100	100	100							
			<b>Disminución de la accidentalidad laboral</b>	%	15	15	15	15							

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de la Actualización PGE 2016-2020 aprobado por Junta Directiva, Acta No. 2563 de 30 de julio de 2018.

El objetivo estratégico de **Aporte a la calidad de vida** pretende “Ser corresponsable con la gestión integral del agua, brindando calidad de vida y bienestar social”, a través de dos estrategias: Sostenibilidad ambiental y dividendos sociales y cuatro indicadores estratégicos, de acuerdo a lo aprobado en la actualización del Plan General Estratégico 2016-2020.

Tabla 12. Mapa del objetivo “Aporte a la calidad de vida”.

Estrategias			Indicadores estratégicos						
			Indicador	Unidad	Meta	Plan			
2017	2018	2019				2020			
3.1	Sostenibilidad ambiental	Promover acciones orientadas al cuidado del recurso hídrico	<b>Aporte al saneamiento del río Bogotá</b>						
			Alcanzar el 100% del sistema de interceptores Río Bogotá	%	100	51,88*	25,0	23,12	
			Avanzar 70% en la construcción de la Estación Elevadora Canoas	%	70	8	6,2	27,8	28
			Avanzar 20% en la gestión del proyecto PTAR Canoas Fase I	%	20	0,1*	6,4	13,5	
			<b>Intervención de hectáreas</b>	Has	200	25*	50	70	55
3.2	Dividendos sociales	Contribuir al bienestar social con la oferta de servicios ambientales	<b>Construcción de corredores ambientales</b>	Unidad	7			3	4
			<b>Diseño de corredores ambientales</b>	Unidad	10		8	2	

\* Refleja la meta 2016 y 2017

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de la Actualización PGE 2016-2020 aprobado por Junta Directiva, Acta No. 2563 de 30 de julio de 2018.

El objetivo estratégico de **Liderazgo** pretende “Ser líderes en innovación y estar a la vanguardia tecnológica para garantizar la prestación del servicio”, a través de la estrategia: Tecnología e Innovación y un indicador estratégico, de acuerdo a lo aprobado en la actualización del Plan General Estratégico 2016-2020.

Tabla 13. Mapa del objetivo “Liderazgo”.

Estrategias			Indicadores estratégicos						
			Indicador	Unidad	Meta	Plan			
2017	2018	2019				2020			
4.1	Tecnología e Innovación	Contar con procesos sistematizados y promover prácticas innovadoras que faciliten la gestión de la Empresa	<b>Implementación del PET</b>	%	100	NA	93	100	100

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de la Actualización PGE 2016-2020 aprobado por Junta Directiva, Acta No. 2563 de 30 de julio de 2018.

El objetivo estratégico de **Reputación y credibilidad** pretende “Consolidar el posicionamiento institucional con prácticas de relacionamiento y gobernabilidad”, a través de dos estrategias: Relacionamiento y gobernabilidad y tres indicadores estratégicos, a partir de la Actualización PGE 2016-2020 aprobado por Junta Directiva Acta No. 2563 de 30 de julio de 2018.

Tabla 14. Mapa del objetivo “Reputación y credibilidad”.

Estrategias			Indicadores estratégicos						
			Indicador	Unidad	Meta	Plan			
						2017	2018	2019	2020
5.1	Relacionamiento	Mejorar la percepción de los grupos de interés hacia la empresa	Nivel de satisfacción de los usuarios y percepción de grupos de interés	%	75	70		75	
5.2	Gobernabilidad	Fortalecer la gobernabilidad empresarial, a través de prácticas de transparencia y calidad	Índice de transparencia	%	Entre 80% y 100%				
			Sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión	%	94	90	92	93	94

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de la Actualización PGE 2016-2020 aprobado por Junta Directiva, Acta No. 2563 de 30 de julio de 2018.

### 5.3 Síntesis estratégica

Con base en el mapa de la visión y mapa de estrategias de cada objetivo, se estructuró la síntesis estratégica donde se visualizan los cinco objetivos y las 11 estrategias que consolidan el Plan General Estratégico 2016-2020.

Figura 15. Síntesis estratégica.

Objetivos Estratégicos	Estrategias
<b>1</b> <b>Excelencia empresarial</b> Alcanzar la excelencia en la gestión empresarial	<b>1.1</b> <b>Sostenibilidad financiera</b> - Garantizar la sostenibilidad financiera, a través de mecanismos de maximización de Ingresos, ejecución de Inversiones y optimización de costos y gastos. <b>1.2</b> <b>Sostenibilidad operativa</b> - Ejecutar las inversiones para lograr la eficiente prestación del servicio. <b>1.3</b> <b>Sostenibilidad regulatoria</b> - Ser proactivos en el cumplimiento e implementación de la normativa regulatoria.
<b>2</b> <b>Eficiencia operacional</b> Ser eficientes en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado	<b>2.1</b> <b>Prestación del servicio</b> - Garantizar la prestación del servicio con altos estándares de calidad. <b>2.2</b> <b>Gestión organizacional</b> - Fortalecer los procesos de apoyo para contar con una adecuada gestión organizacional.
<b>3</b> <b>Aporte a la calidad de vida</b> Ser corresponsable con la gestión integral del agua, brindando calidad de vida y bienestar social	<b>3.1</b> <b>Sostenibilidad ambiental</b> - Promover acciones orientadas al cuidado del recurso hídrico. <b>3.2</b> <b>Dividendos sociales</b> - Contribuir al bienestar social con la oferta de servicios ambientales.
<b>4</b> <b>Liderazgo</b> Ser líderes en innovación y estar a la vanguardia tecnológica para garantizar la prestación del servicio	<b>4.1</b> <b>Tecnología e Innovación</b> - Contar con procesos sistematizados y promover prácticas innovadoras que faciliten la gestión de la Empresa.
<b>5</b> <b>Reputación y credibilidad</b> Consolidar el posicionamiento institucional con prácticas de relacionamiento y gobernabilidad	<b>5.1</b> <b>Relacionamiento</b> - Mejorar la percepción de los grupos de interés hacia la empresa. <b>5.2</b> <b>Gobernabilidad</b> - Fortalecer la gobernabilidad empresarial, a través de prácticas de transparencia y calidad.

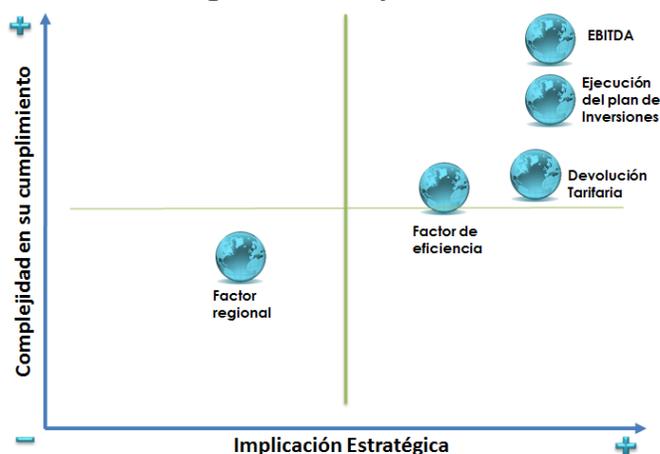
Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados del taller de mapa de alineación – árbol de la estrategia realizado el 5 de diciembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección.

## 5.4 Priorización estratégica

Con base en los resultados de los talleres de definición de la estrategia realizado el 22 de noviembre de 2016 y mapa de alineación – árbol de la estrategia realizado el 5 de diciembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección, se determinó la priorización estratégica de cada objetivo, mediante la interrelación entre la implicación estratégica y la complejidad en su cumplimiento. La implicación estratégica se determinó de acuerdo a la priorización de cada objetivo: **(30%) Excelencia empresarial, (25%) Eficiencia operacional, (20%) Aporte a la calidad de vida, (15%) Liderazgo y (10%) Reputación y credibilidad;** mientras que la complejidad en su cumplimiento se determinó por la dificultad en los niveles de implementación.

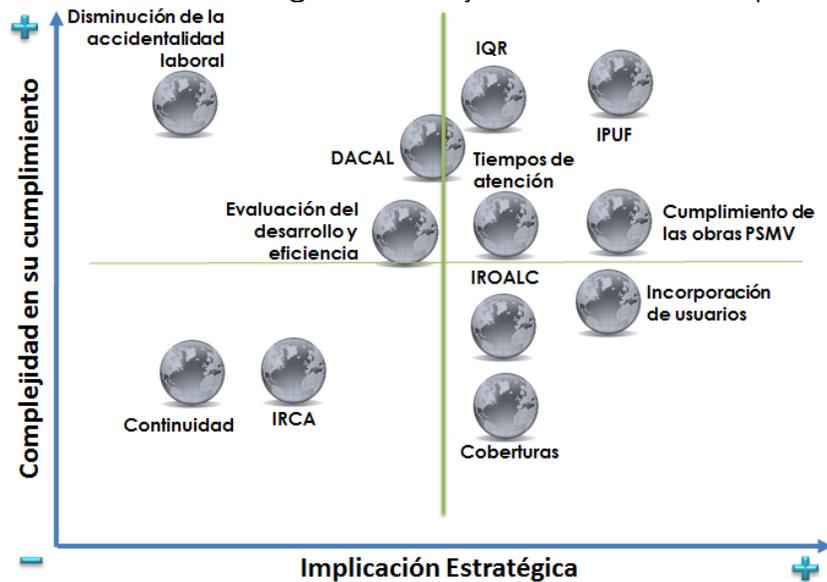
El cuadrante superior derecho relaciona los compromisos medidos en términos de indicadores con mayor implicación estratégica y mayor complejidad en su cumplimiento (Círculo naranja); el cuadrante inferior derecho relaciona los compromisos con mayor implicación estratégica y menor complejidad en su cumplimiento (Círculo azul); el cuadrante superior izquierdo relaciona los compromisos con menor implicación estratégica y mayor complejidad en su cumplimiento (Círculo amarillo); finalmente, el cuadrante inferior izquierdo relaciona los compromisos con menor implicación estratégica y menor complejidad en su cumplimiento (Círculo verde).

Figura 16. Priorización estratégica del objetivo “Excelencia empresarial”.



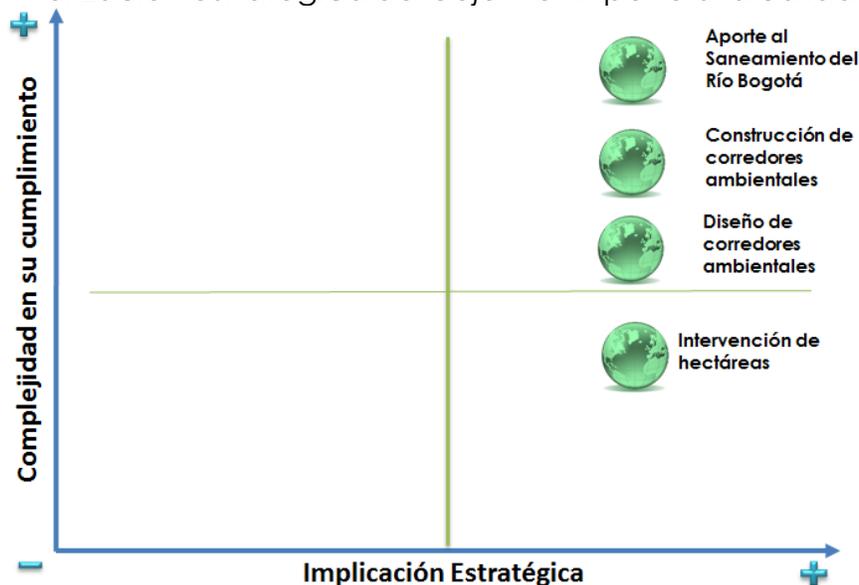
Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados de los talleres de definición de la estrategia realizado el 22 de noviembre de 2016 y mapa de alineación – árbol de la estrategia realizado el 5 de diciembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección.

Figura 17. Priorización estratégica del objetivo “Eficiencia operacional”.



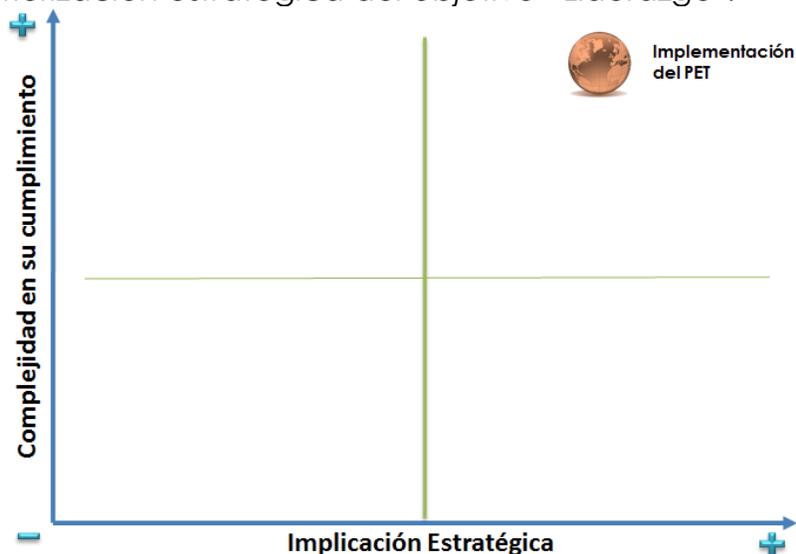
Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados de los talleres de definición de la estrategia realizado el 22 de noviembre de 2016 y mapa de alineación – árbol de la estrategia realizado el 5 de diciembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección.

Figura 18. Priorización estratégica del objetivo “Aporte a la calidad de vida”.



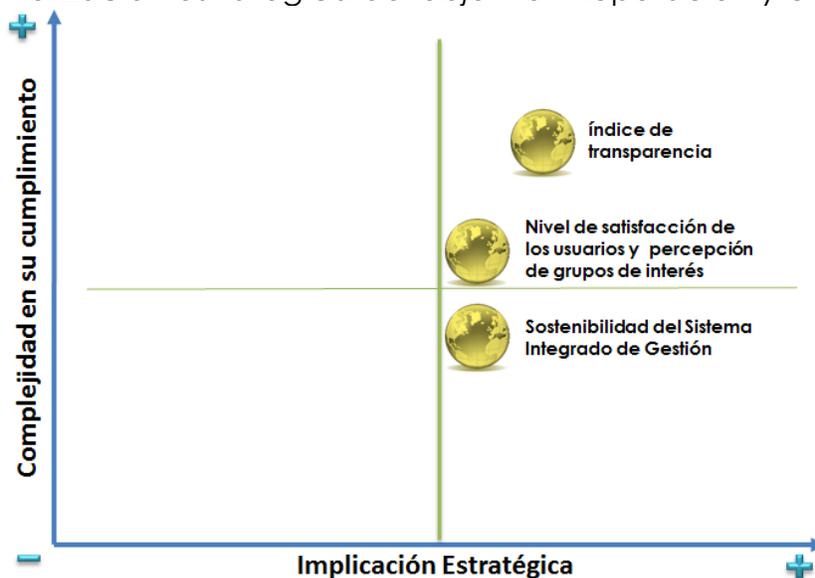
Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados de los talleres de definición de la estrategia realizado el 22 de noviembre de 2016 y mapa de alineación – árbol de la estrategia realizado el 5 de diciembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección.

Figura 19. Priorización estratégica del objetivo “Liderazgo”.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados de los talleres de definición de la estrategia realizado el 22 de noviembre de 2016 y mapa de alineación – árbol de la estrategia realizado el 5 de diciembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección.

Figura 20. Priorización estratégica del objetivo “Reputación y credibilidad”.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos, a partir de los resultados de los talleres de definición de la estrategia realizado el 22 de noviembre de 2016 y mapa de alineación – árbol de la estrategia realizado el 5 de diciembre de 2016 por miembros de la Alta Dirección.



## 6. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

## 6.1 Política de Sistema Integrado de Gestión

“La EAAB-ESP está orientada a la gestión empresarial del agua generando bienestar para la gente, en el marco de la responsabilidad ambiental y social.

Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo para lograr la excelencia empresarial, la eficiencia operacional, la satisfacción de nuestros usuarios y grupos de interés, con un talento humano competente, la gestión y la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores y contratistas, la administración y conservación de los documentos, el mantenimiento y seguridad de la información, prácticas de transparencia y el cumplimiento de los requisitos legales a través de un Sistema Integrado de Gestión sostenible”.

Figura 21. Subsistemas del Sistema Integrado de Gestión.



Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Gestión de Calidad y Procesos.

## 6.2 Objetivo del Sistema Integrado de Gestión

“Lograr el fortalecimiento administrativo y operativo empresarial, a través de la sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión”.



## 7. COHERENCIA INSTITUCIONAL

En atención al lineamiento 5 del Sistema Integrado de Gestión “Matriz de evaluación y cierre de ciclos de la plataforma estratégica”, se presentan los resultados del ejercicio de coherencia institucional de los principales elementos de la plataforma estratégica, los cuales fueron analizados a través de interrelaciones de los elementos de la plataforma estratégica (Eje horizontal) y elementos del Sistema Integrado de Gestión (Eje vertical).

La interrelación es positiva (++) cuando al cumplirse el pilar del elemento de la plataforma estratégica, se puede cumplir el pilar del Sistema Integrado de Gestión. La interrelación es neutra (00) cuando no existe relación directa entre los pilares del elemento de la plataforma estratégica y del pilar del Sistema Integrado de Gestión. La interrelación es negativa (--) cuando al cumplirse el pilar del elemento de la plataforma estratégica, va en contravía o afecta el cumplimiento del pilar del Sistema Integrado de Gestión.

**Análisis:** Existe coherencia de la política del Sistema Integrado de Gestión frente a la misión, aunque si bien aparecen relaciones neutras, éstas no afectan el cumplimiento.

Tabla 15. Relación de los pilares de la política SIG con los pilares de la misión.

No	Política SIG / Misión	Agua para la vida	generando bienestar para la gente
1	La EAAB-ESP está orientada a la gestión empresarial del agua generando bienestar para la gente, en el marco de la responsabilidad ambiental y social	++	++
2	Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo para lograr la excelencia empresarial, la eficiencia operacional, la satisfacción de nuestros usuarios y grupos de interés	++	++
3	con un talento humano competente, la gestión y la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores y contratistas	00	++
4	la administración y conservación de los documentos, el mantenimiento y seguridad de la información,	00	00
5	prácticas de transparencia y el cumplimiento de los requisitos legales	00	00
6	a través de un Sistema Integrado de Gestión sostenible	00	00

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos.

**Análisis:** Existe coherencia de la política del Sistema Integrado de Gestión frente a la visión, aunque si bien aparecen relaciones neutras, éstas no afectan el cumplimiento.

Tabla 16. Relación de los pilares de la política SIG con los pilares de la visión.

No	Política SIG / Visión	Excelencia en la gestión empresarial del agua	compromiso y empresa para todos
1	La EAAB-ESP está orientada a la gestión empresarial del agua generando bienestar para la gente, en el marco de la responsabilidad ambiental y social	++	++
2	Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo para lograr la excelencia empresarial, la eficiencia operacional, la satisfacción de nuestros usuarios y grupos de interés	++	++
3	con un talento humano competente, la gestión y la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores y contratistas	00	++
4	la administración y conservación de los documentos, el mantenimiento y seguridad de la información,	00	00
5	prácticas de transparencia y el cumplimiento de los requisitos legales	00	00
6	a través de un Sistema Integrado de Gestión sostenible	00	00

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos.

**Análisis:** Existe coherencia total de los objetivos estratégicos frente a la misión, al presentarse todas las interrelaciones positivas.

Tabla 17. Relación de los objetivos estratégicos con los pilares de la misión.

No	Objetivos estratégicos / Misión	Agua para la vida	generando bienestar para la gente
1	<b>Excelencia empresarial:</b> “Alcanzar la excelencia en la gestión empresarial”	++	++
2	<b>Eficiencia operacional:</b> “Ser eficientes en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado”	++	++

3	<b>Aporte a la calidad de vida:</b> "Ser corresponsable con la gestión integral del agua, brindando calidad de vida y bienestar social"	++	++
4	<b>Liderazgo:</b> "Ser líderes en innovación y estar a la vanguardia tecnológica para garantizar la prestación del servicio"	++	++
5	<b>Reputación y credibilidad:</b> "Consolidar el posicionamiento institucional con prácticas de relacionamiento y gobernabilidad"	++	++

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos.

**Análisis:** Existe coherencia total de los objetivos estratégicos frente a la visión, al presentarse todas las interrelaciones positivas.

Tabla 18. Relación de los objetivos estratégicos con los pilares de la visión.

No	Objetivos estratégicos / Visión	Excelencia en la gestión empresarial del agua	compromiso y empresa para todos
1	<b>Excelencia empresarial:</b> "Alcanzar la excelencia en la gestión empresarial"	++	++
2	<b>Eficiencia operacional:</b> "Ser eficientes en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado"	++	++
3	<b>Aporte a la calidad de vida:</b> "Ser corresponsable con la gestión integral del agua, brindando calidad de vida y bienestar social"	++	++
4	<b>Liderazgo:</b> "Ser líderes en innovación y estar a la vanguardia tecnológica para garantizar la prestación del servicio"	++	++
5	<b>Reputación y credibilidad:</b> "Consolidar el posicionamiento institucional con prácticas de relacionamiento y gobernabilidad"	++	++

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos.

**Análisis:** Existe coherencia de la política del Sistema Integrado de Gestión frente a los objetivos estratégicos, aunque si bien aparecen relaciones neutras, éstas se dan en una proporción menor a las positivas.

Tabla 19. Relación de los pilares de la política SIG con los objetivos estratégicos.

No	Política SIG / Objetivos estratégicos	Excelencia empresarial	Eficiencia operacional	Aporte a la calidad de vida	Liderazgo	Reputación y credibilidad
1	La EAAB-ESP está orientada a la gestión empresarial del agua generando bienestar para la gente, en el marco de la responsabilidad ambiental y social	++	++	++	00	++
2	Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo para lograr la excelencia empresarial, la eficiencia operacional, la satisfacción de nuestros usuarios y grupos de interés	++	++	++	++	++
3	con un talento humano competente, la gestión y la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores y contratistas	00	++	00	++	++
4	la administración y conservación de los documentos, el mantenimiento y seguridad de la información,	00	++	00	++	++
5	prácticas de transparencia y el cumplimiento de los requisitos legales	++	++	++	++	++
6	a través de un Sistema Integrado de Gestión sostenible	00	++	++	++	++

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos.

**Análisis:** Existe coherencia total de los objetivos estratégicos frente a la visión, al presentarse todas las interrelaciones positivas.

Tabla 20. Relación de los objetivo del SIG con los objetivos estratégicos.

No	Objetivos SIG / Objetivos estratégicos	Excelencia empresarial	Eficiencia operacional	Aporte a la calidad de vida	Liderazgo	Reputación y credibilidad
1	Lograr el fortalecimiento administrativo y operativo empresarial, a través de la sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión	++	++	++	++	++

Fuente: Elaborado por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control – Dirección de Planeación y Control de Resultados Corporativos.