



**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE SAN AGUSTIN**

AUTORES

ASTRID MARIANA CANO NOVA

CARMEN LUCÍA GRIJALBA MENDIENTA

MARIA ISABEL GUTIERREZ LEAL

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA, COLOMBIA

06 DE FEBRERO DE 2025

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE SAN AGUSTIN

AUTORES

ASTRID MARIANA CANO NOVA

CARMEN LUCÍA GRIJALBA MENDIENTA

MARIA ISABEL GUTIERREZ LEAL

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Director (a):

MARTHA CECILIA JAIMES CASTAÑEDA

Modalidad:

Trabajo Dirigido

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA, COLOMBIA

06 DE FEBRERO DE 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Agradecimientos

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a Dios y a las personas que nos dirigieron y apoyaron en la construcción de este plan de intervención empresarial. A nuestra directora de tesis, a nuestras familias y a la empresa San Agustín E.S.P por permitirnos trabajar y abordar la organización siempre con la mejor disposición.

Resumen

El proyecto tiene como propósito el diseño de un plan estratégico para San Agustín E.S.P., orientado a mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de recursos y garantizar la calidad y continuidad de los servicios públicos. La empresa enfrenta desafíos significativos, como la falta de planificación estratégica estructurada, dificultades en la alineación de objetivos con presupuestos, y una débil articulación entre el talento humano y las metas organizacionales.

La metodología propuesta contempla dos fases principales: un diagnóstico inicial y el diseño del plan estratégico. El diagnóstico comprende un análisis situacional detallado, que incluye encuestas, revisión documental y sesiones de discusión con los actores clave. A partir de estos insumos, el diseño del plan incorpora tecnologías innovadoras y promueve un enfoque participativo, priorizando la sostenibilidad y la adaptación a las necesidades locales.

Los resultados esperados incluyen el fortalecimiento de las capacidades operativas y administrativas de la empresa, garantizando una cobertura más eficiente de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo. El plan estratégico también busca fomentar una cultura organizacional adaptada a la adopción de tecnologías avanzadas y el desarrollo de habilidades en el talento humano, permitiendo a San Agustín E.S.P. superar sus limitaciones actuales, ser más competitiva y alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente en áreas como agua limpia, saneamiento y comunidades sostenibles.

Palabras clave: (Gestión estratégica, servicios públicos, planificación, sostenibilidad, eficiencia operativa).

Abstract

The project aims to design a strategic plan for San Agustín E.S.P., focused on improving operational efficiency, optimizing resource management, and ensuring the quality and continuity of public services. The company faces significant challenges, such as the lack of a structured strategic plan, difficulties aligning objectives with budgets, and weak coordination between human talent and organizational goals.

The proposed methodology includes two main phases: an initial diagnosis and the design of the strategic plan. The diagnosis involves a detailed situational analysis, including surveys, document reviews, and discussion sessions with key stakeholders. Based on these inputs, the plan's design incorporates innovative technologies and promotes a participatory approach, prioritizing sustainability and adaptation to local needs.

The expected outcomes include strengthening the company's operational and administrative capacities, ensuring more efficient coverage of water supply, sanitation, and waste management services. The strategic plan also seeks to foster an organizational culture geared toward adopting advanced technologies and developing human talent skills, enabling San Agustín E.S.P. to overcome current limitations, become more competitive, and align with the Sustainable Development Goals, particularly in areas such as clean water, sanitation, and sustainable communities.

Keywords: (Strategic management, public services, planning, sustainability, operational efficiency).

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas	11
Introducción	12
Objetivos	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos.....	22
Justificación.....	23
Marco Institucional	25
Referentes Estratégicos	29
Estructura Organizacional.....	30
Productos o Servicios Ofertados.....	32
Análisis del Sector	34
Marco de Referencia.....	40
Conceptos clave.....	40
Marco conceptual.....	44
Teorías relevantes sobre la gestión estratégica en el sector público	45

Evidencia de gestión estratégica en el sector público y privado:	
investigaciones anteriores.....	50
La evolución de la gestión estratégica en el tiempo: contexto histórico colombiano.....	55
Diseño Metodológico.....	59
Tipo de investigación.....	59
Población, muestra y ficha técnica	60
Identificación de las variables	62
Instrumento de medición y validación.....	71
Diagnóstico Organizacional	74
Análisis externo.....	74
Análisis interno	79
Procesamiento estadístico de datos.....	80
Análisis de los resultados	100
Situación actual	101
Fortalezas.....	102
Oportunidades de mejora.....	103
Plan de Intervención.....	105
Conclusiones y Recomendaciones	116
Referencias	120

Anexos.....	130
Anexo A. Carta aval por parte de San Agustín E.S.P.....	130
Anexo B. Formulario autodiagnóstico de Dirección y Planeación MIPG	132
Anexo C. Formulario autodiagnóstico de Dirección y Planeación MIPG en Google Forms.	133
Anexo D. Evidencia de diligenciamiento de encuesta y sesión de discusión.	134
Anexo E. Análisis de co-ocurrencia de códigos total.....	135
Anexo F. Plan de intervención desarrollado.	136
Anexo G. Documentación de soporte.....	137

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>ODS impactados por la gestión de empresas de servicio público domiciliarios de agua, acueducto y aseo.</i>	13
Figura 2. <i>Índice de eficiencia gubernamental en países OCDE 2022</i>	17
Figura 3. <i>Estructura organizacional San Agustín E.S.P.</i>	32
Figura 4. <i>Distribución porcentual de las empresas según los servicios prestados</i>	34
Figura 5. <i>Municipios según clasificación ICAR en el departamento de Huila 2022.</i>	37
Figura 6. <i>Cobertura de redes de alcantarillado en San Agustín (zona rural)</i>	38
Figura 7. <i>Marco conceptual.</i>	44
Figura 8. <i>Triángulo Estratégico</i>	47
Figura 9. <i>Actividades relevantes de administración, gestión y gerenciamiento</i>	49
Figura 10. <i>Estructura de instrumento de medición</i>	73
Figura 11. <i>Análisis de ocurrencia de código vs. encuestado según grupo de código</i> ..	84
Figura 12. <i>Análisis de ocurrencia de código vs. jefe o líder de área principal</i>	85
Figura 13. <i>Análisis de ocurrencia de código vs. jefe o líder de área de soporte</i>	87
Figura 14 <i>Análisis de ocurrencia de códigos menos enraizados vs. encuestado</i>	88
Figura 15. <i>Puntaje promedio por variable general.</i>	90
Figura 16. <i>Puntaje promedio por actividad de gestión Variable 1: Conocimiento de la organización</i>	92
Figura 17. <i>Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 2: Capacidad de identificación de los grupos de valor</i>	93
Figura 18. <i>Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 3: Conocimiento de capacidades.</i>	94

Figura 19. <i>Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 4: Conocimiento de entornos.</i>	95
Figura 20. <i>Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 5: Toma de decisiones basada en evidencia.</i>	96
Figura 21. <i>Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 6: Formulación de planes.</i>	97
Figura 22. <i>Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 7: Programación presupuestal.</i>	98
Figura 23. <i>Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 8: Planeación participativa.</i>	99
Figura 24. <i>Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 9: Liderazgo estratégico.</i>	100
Figura 25. <i>Esquema del Plan Estratégico para San Agustín E.S.P.</i>	107
Figura 26. <i>Posibles Cuellos de Botella en el Desarrollo del Plan Estratégico.</i>	109
Figura 27. <i>Esquema de Implementación del Plan Estratégico de San Agustín E.S.P.</i>	109

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Evidencia del impacto de la gestión estratégica en organizaciones de sector público.....</i>	15
Tabla 2. <i>Diferencias en gestión estratégica en el sector público y privado de América Latina.</i>	18
Tabla 3. <i>Relación de personal San Agustín E.S.P.</i>	26
Tabla 4. <i>Crecimiento demográfico San Agustín Huila 2020 – 2023</i>	35
Tabla 5. <i>Evolución de suscriptores por Servicio 2020 – 2023.....</i>	36
Tabla 6. <i>Contexto Histórico de la Gestión Estratégica</i>	57
Tabla 7. <i>Ficha técnica de población y muestra</i>	62
Tabla 8. <i>Análisis del Entorno Externo con el Modelo PESTEL.....</i>	75
Tabla 9. <i>Análisis del Entorno Externo con la Matriz DOFA</i>	78
Tabla 10. <i>Listado de códigos creados para el análisis cualitativo</i>	80
Tabla 11. <i>Análisis de co-ocurrencia de códigos con un nivel de enraizamiento (Gr) superior a 24.</i>	82
Tabla 12. <i>Escala de puntajes definidos por MIPG.</i>	90

Introducción

En este documento se abordará la intervención empresarial realizada a la empresa prestadora de servicios públicos del municipio de San Agustín para el fortalecimiento de la gestión estratégica. El desarrollo de la intervención se encuentra dividido en varios capítulos donde se mencionan antecedentes, descripción del problema, pregunta de investigación, objetivos, justificación, marco institucional, marco de referencia, diseño metodológico, diagnóstico organizacional, plan de intervención, conclusiones y recomendaciones.

En cuanto a los antecedentes, a nivel global, el servicio público gestionado de forma eficaz es clave para la aplicación exitosa de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), directa o indirectamente. La provisión de bienes públicos o la ejecución de una política del sector público aporta a las metas de cada objetivo, y por lo tanto, es importante que los actores del servicio público contribuyan en la coordinación, mediación o provisión de las acciones que se deben realizar para el cumplimiento de cada objetivo (GCPSE, 2016).

Dentro de los diecisiete ODS, las empresas de servicio público domiciliarios de agua, acueducto y aseo tienen un mayor impacto en los siguientes objetivos: “6. Agua limpia y saneamiento”, “8. Trabajo decente y crecimiento económico” y “11. Ciudades y comunidades sostenibles” (ver Figura 1), especialmente en las metas relacionadas con aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos, promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen el emprendimiento, la creatividad y la innovación y asegurar el acceso de todas las personas a servicios básicos adecuados, seguros y asequibles.

Figura 1.

ODS impactados por la gestión de empresas de servicio público domiciliarios de agua, acueducto y aseo.



Nota. Adaptado de íconos de ODS por [imagen] las (Naciones Unidas, 2024)

Para lograr el impacto deseado en cada una de las metas y ODS mencionados, es necesario que se desarrolle la gestión estratégica dentro de estas organizaciones públicas y que los referentes estratégicos de estas estén alineados con lo propuesto en la agenda 2030. La gestión estratégica abarca los procesos y herramientas para la toma de decisiones y acciones clave en las organizaciones. Cualquier tipo de acción organizativa tangible requiere la integración con el proceso completo de gestión estratégica, es decir, cuando se fijan los objetivos, se desarrollan las estrategias y se planifica su ejecución. Por lo tanto, la acción organizativa tangible hacia los ODS requiere que los objetivos se integren en todo el proceso estratégico (Grainger-Brown & Malekpour, 2019). Esta gestión estratégica impactará los ODS en la misión y visión de la organización pública, y, por efecto cascada, mejorarán los resultados de negocio de la empresa.

El impacto de la gestión estratégica en organizaciones de sector público se evidencia en diversos países en mayor o menor escala según el contexto de cada uno (ver Tabla 1). En países como Canadá, la tendencia se centra en que las empresas públicas desarrollen la gestión estratégica para reducir la incertidumbre al inducir a los directivos a

mirar hacia delante y prever el futuro, al menos dentro del mandato político del gobierno de turno. A su vez, se enfocan en prever los cambios, examinar su impacto y desarrollar acciones de respuesta adecuadas (Elbanna, Andrews, & Pollanen, 2016). En Estados Unidos, se espera que las empresas públicas avancen hacia una gestión estratégica más integral, enfocada no sólo hacia una buena planificación estratégica, sino que también se debe utilizar la estrategia para impulsar decisiones y acciones. La gestión estratégica se preocupa por garantizar que la estrategia se implemente de manera efectiva y fomenta el aprendizaje, el pensamiento y la acción estratégica de manera continua. En ese sentido se debe gestionar la planificación operativa y comercial, presupuestos, desarrollo y capacitación de la fuerza laboral, otros procesos administrativos y de gestión, comunicaciones internas y externas, capacidades analíticas y de resolución de problemas, mecanismos de ejecución de programas, agendas legislativas, habilidades de liderazgo, y la capacidad de una organización para influir en otras acciones (Poister, 2010).

En Holanda, se han realizado estudios que confirman que la definición de objetivos claros y mensurables dentro de la gestión estratégica de empresas públicas se asocia positivamente tanto con el rendimiento cuantitativo (eficiencia, objetivos de producción) como con el rendimiento cualitativo (precisión, innovación, moral de los empleados). Con respecto al tamaño de la empresa, se ha determinado que las organizaciones de la administración local parecen tener objetivos más ambiguos y difíciles de medir, así como un rendimiento inferior al de otras organizaciones del sector público y por su parte, las grandes organizaciones parecen tener más dificultades para definir objetivos claros y mensurables (Verbeeten, 2008).

Por su parte, en Uganda los resultados demuestran que la institucionalización como estrategia afecta significativa y favorablemente al rendimiento de las agencias estatales.

Un estudio notable revela que la institucionalización desempeña un papel vital en el rendimiento organizativo. Es evidente que los sistemas bien estructurados y los procedimientos establecidos contribuyen significativamente a la productividad y el rendimiento de los organismos estatales (Nuwagaba, Angima, Kisekka, & Mugizi, 2023). Finalmente, en Japón la agencificación en el sector público ha introducido conceptos de gestión estratégica en cuanto a autonomía, manejo de personal y cumplimiento de objetivos cuantificables de mediano plazo (de tres a cinco años), lo que ha aumentado la eficiencia de estas organizaciones (Yamamoto, 2003).

Tabla 1.

Evidencia del impacto de la gestión estratégica en organizaciones de sector público.

País	Impacto de la gestión estratégica en organizaciones de sector público
Canadá	Reducir incertidumbre y prever posibles cambios para minimizar el riesgo (Elbanna, Andrews, & Pollanen, 2016).
Estados Unidos	Toma de decisiones y acciones por la implementación real de estrategia en diferentes áreas: comercial, operativa, talento humano, administrativa (Poister, 2010).
Holanda (Países Bajos)	Aumento de rendimiento cualitativo y cuantitativo de las organizaciones (Verbeeten, 2008).
Uganda	Aumento de eficacia y eficiencia por la institucionalización y operacionalización como estrategia (Nuwagaba, Angima, Kisekka, & Mugizi, 2023).
Japón	Mayor autonomía y eficiencia, debido a la reforma de agencificación (Yamamoto, 2003).

Nota. Resumen de los efectos de la gestión estratégica en diferentes países según los estudios mencionados.

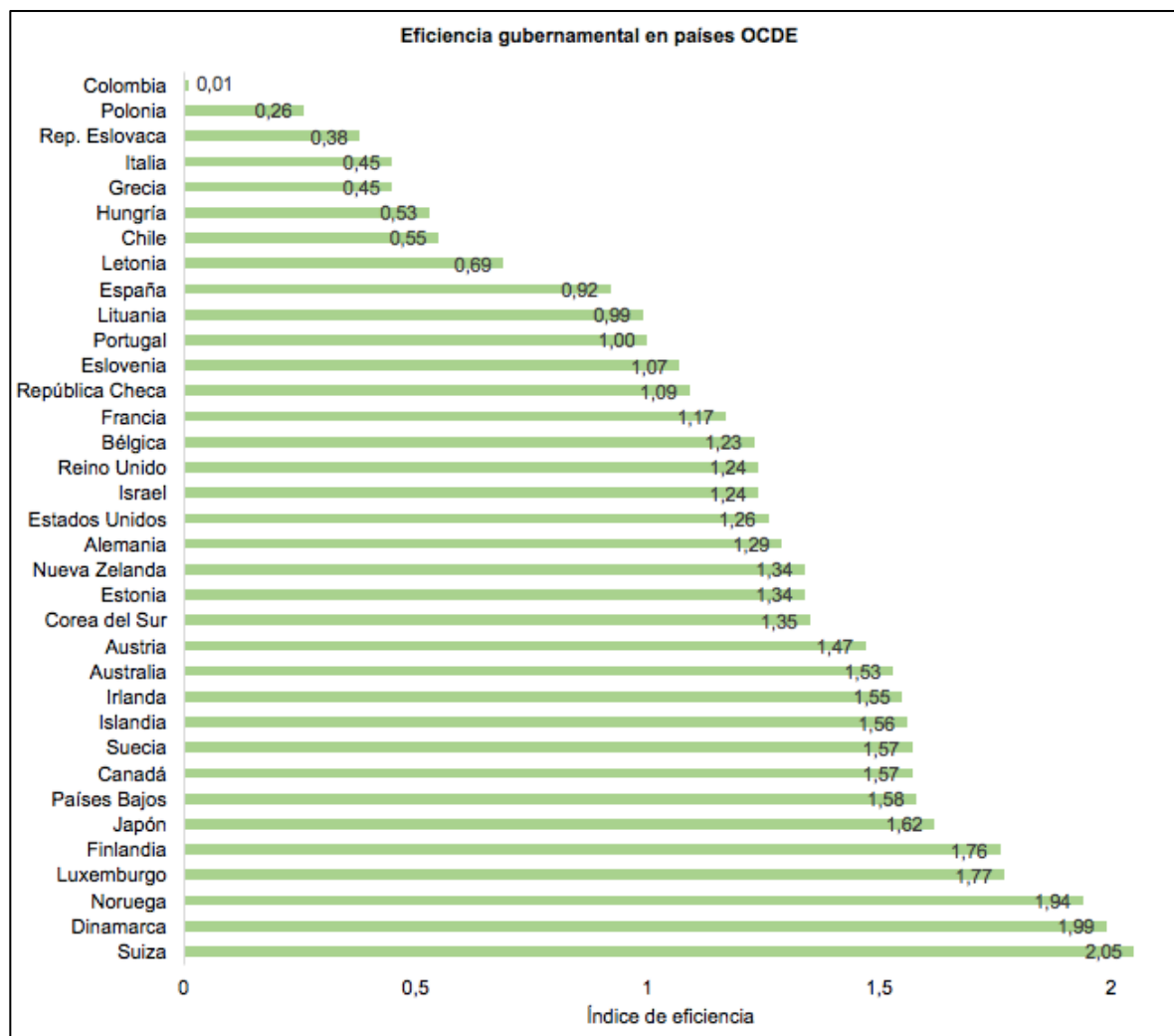
Para el caso de América Latina y el Caribe, se requiere un fortalecimiento de la gestión estratégica en el sector público. Esta debe formularse a partir de una observación minuciosa y de las razones de interés público que determinan la razón de ser de la organización. Es necesario concretar dichas razones con las autoridades políticas del contexto y especialmente determinar que se espera de la organización y cómo va a evaluarse su rendimiento. Se debe contemplar el equilibrio entre la misión que se ha delegado a la organización; los recursos que se le han entregado para ejecutarla; las expectativas de quienes manejan el poder político (en el gobierno o en la oposición); y lo que esperan los ciudadanos que son usuarios de los resultados de su gestión (Albavera, 2003).

Puntualmente, las empresas pequeñas públicas de la región (en este caso de estudio de orden municipal), carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico por desconocer el objetivo principal de la organización. Esto hace que la misma pierda su sentido ya que los objetivos juegan un papel clave en la dirección de la organización. Esto también impide coordinar y ordenar las diferentes áreas funcionales al interior de la empresa. Las organizaciones deben determinar claramente en la planeación estrategia su situación actual o punto de partida inicial y en la medida de sus diferentes recursos se deben trazar un horizonte común (Fernández, Martínez, & Ngono, 2019).

Esto se refleja en el índice de eficiencia gubernamental (ver Figura 2) de los países que hacen parte de la OCDE. Colombia se encuentra en las últimas posiciones con un índice de 0.01 según los datos de 2022, mientras que Japón, Canadá, Países Bajos y Estados Unidos se encuentran de la media en adelante. Parte de este comportamiento se debe a la gestión estratégica dentro del sector público como se evidenció anteriormente (ver Tabla 1).

Figura 2.

Índice de eficiencia gubernamental en países OCDE 2022.



Nota. Adaptado de Eficiencia Gubernamental en OECD por El Banco Mundial (The Global Economy, 2022)

Adicionalmente, dentro del contexto regional es importante tener en cuenta los factores diferenciales que dificultan la planeación estratégica en las empresas del sector público (ver Tabla 2). En primer lugar, las administraciones públicas tienen dificultades para planificar a largo plazo y se ven obligadas a trabajar a corto plazo debido al ciclo

electoral y político, que para el caso colombiano es de cada cuatro años. Además, la administración pública tiene definida su misión y su alcance por la legislación o por un órgano externo de carácter político, lo que limita a las empresas de este sector a responder a estos referentes estratégicos. Por otro lado, la visibilidad y transparencia son requerimientos obligatorios muy importantes en el sector público y la gestión debe poder mostrarse a la opinión pública y a los medios de comunicación (Surdez & Aguilar, 2011), lo que genera una presión adicional para la misma. Con respecto a los grupos de interés, estos vuelven más complejo diseñar un plan estratégico. “Los usuarios de los servicios, el personal profesional, los órganos de supervisión, las legislaturas, funcionarios políticos, funcionarios electos” (Surdez & Aguilar, 2011), etc. tienen que ser considerados para diseñar las estrategias si se desea que la planeación estratégica sea ejecutada.

Tabla 2.

Diferencias en gestión estratégica en el sector público y privado de América Latina.

	Sector público	Sector privado
Referentes estratégicos	Su misión y campo de actuación es delimitado por legislación.	Decide liberalmente su misión y ámbito de negocio.
Planificación	Limitada por ciclos electorales. Dificultades para planear a largo plazo.	No se ven limitadas por ciclos electorales. Pueden planificar a largo plazo y no están directamente afectada la planeación por el cambio de corriente política.
Visibilidad	Demandas de visibilidad y transparencia de la gestión realizada	No es necesario comunicar la transparencia debido a que los recursos no provienen de impuestos.

	Sector público	Sector privado
Grupos de interés	Mayor presión política por parte de los grupos de interés. Es mandatorio su involucramiento en la planeación estratégica.	La presión política no impacta necesariamente de forma directa en la organización.

Nota. Adaptado del estudio realizado por (Surdez & Aguilar, 2011)

A nivel Colombia, se enfatiza en un obstáculo adicional a la gestión estratégica en empresas del sector público: corrupción y clientelismo. Por ejemplo, estos componentes permean la Gestión del Talento Humano del sector e impiden “avanzar en la búsqueda de una gerencia pública moderna y de excelencia” (Sanabria, 2015) que lidere las acciones estratégicas requeridas. También el clientelismo afecta el buen funcionamiento de las instituciones públicas, pues los recursos públicos pueden utilizarse para “manipular” las necesidades de los usuarios y obtener un respaldo temporal, que se mantendrá solamente mientras tengan el servicio (Albavera, 2003). Es decir que, si el clientelismo se hace presente en la empresa de servicios públicos, esta se utilizará como herramienta política y la planeación estratégica pasará a un plano secundario.

En síntesis, la gestión estratégica ha demostrado a nivel global, en países desarrollados y en vía de desarrollo, que es posible aumentar la eficacia, eficiencia, rendimiento cuantitativo y cualitativo, reducir el riesgo e implementar planes de acción a todo nivel dentro del sector público. Consecutivamente, esto apunta al cumplimiento de los ODS seis, ocho y once, si se aplica correctamente en empresas de servicio público domiciliarios de agua, acueducto y aseo.

A nivel regional, las particularidades de las empresas pequeñas especialmente del sector público convierten la planeación estratégica en un reto, que debe tener en cuenta grupos de interés diferenciales, una visión enmarcada en referentes estratégicos que

descienden del marco político y una adaptación a los recursos y entornos propios del sector. De lo contrario, la prestación de sus servicios a la comunidad se verá afectada, no se tendrá una gestión eficiente de los recursos y se perpetraría la imagen negativa de las empresas del sector público.

Como ya fue mencionado y para ampliar la descripción del problema, la gestión estratégica institucional es fundamental para que las empresas logren afianzarse en un entorno cambiante y desafiante como lo es el sector público (Affonso, 2022). La Empresa de Servicios Públicos de San Agustín no ha logrado esquematizar un proceso de planeación que permita que sus objetivos institucionales estén alineados con el desarrollo operativo y administrativo de sus tareas diarias. Igualmente ocurre en la articulación de los objetivos estratégicos y el presupuesto asignados, por la falta de planificación concertada entre los diferentes ámbitos, procesos y actores institucionales afectando negativamente sus indicadores de eficacia y eficiencia. En cuanto al talento humano no existe un conector que conlleve a que la alta dirección encuentre eco en las diferentes dependencias de la empresa para concertar compromisos para el logro de las metas propuestas haciendo que la entidad no de trámite a sus acciones y se encuentre en una constante situación que la dirige a resolver lo urgente e inmediato, impidiendo avanzar en aspectos clave de planeación y desarrollo.

De forma complementaria, la intervención organizacional en la empresa surge de diversos antecedentes. En 2021, se emitió un Acto Administrativo para reactivar e integrar el Comité de Gestión y Desempeño de la organización (San Agustín ESP, 2021) en el cual se consolida un grupo responsable y sus respectivas funciones dentro del marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Esta consolidación relativamente reciente, es un indicativo de la etapa temprana del componente de planeación dentro de la organización, lo que podría requerir un fortalecimiento continuo.

Sin embargo, hay que considerar que en el concepto de ese mismo año por parte de una auditoría de control, se establece que se “encuentran implementadas normas, procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación de los diferentes procesos y procedimientos caracterizados, estableciendo las fortalezas y debilidades y las acciones de mejoramiento adelantadas, por lo que se infiere que el Sistema de Control Interno y del Control Interno Contable de la entidad, se encuentran funcionando y contribuyendo a la mejora continua de la entidad” (Contraloría Departamental del Huila, 2021).

A pesar de este contexto, hoy en día y desde un punto de vista interno, funcionarios de la entidad consideran que hay una amplia oportunidad de mejora en el fortalecimiento de la gestión estratégica, teniendo en cuenta la expansión de la cobertura del servicio y las dinámicas cambiantes económicas y sociales que enfrenta el municipio, como por ejemplo el aumento de turistas en vacaciones y festivos, lo que sobrecarga el sistema de acueducto y alcantarillado.

Todo lo descrito anteriormente da una pauta para la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo diseñar de manera efectiva un plan estratégico en la empresa prestadora de servicios públicos del municipio de San Agustín para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de recursos y garantizar la calidad y continuidad de los servicios ofrecidos a la comunidad?

Objetivos

Objetivo general

Proponer el diseño de un plan estratégico en la empresa prestadora de servicios públicos del municipio de San Agustín, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de recursos y garantizar la calidad y continuidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para un plan estratégico, derivando de esta revisión las variables que enmarcan la investigación.
- Desarrollar un análisis situacional general de San Agustín E.S.P., que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Estructurar un plan estratégico que se adapte a las necesidades de la empresa San Agustín E.S.P.
- Establecer un esquema de implementación para el plan estratégico propuesto.

Justificación

“Las empresas públicas están obligadas por el Estado y las empresas privadas por la economía, a incluir mecanismos legales y herramientas de gestión que faciliten la planeación, la organización, la ejecución y el control de cada uno de los procesos, implantando y desarrollando estándares que permitan prestar un servicio de calidad y además, cumplir con metas y objetivos propuestos que hagan de la empresa, un ente competitivo que justifique su existencia, con rendimientos económicos y/o sociales” (Isaza Serrano, 2018).

Sin embargo, las entidades públicas carecen de un plan estratégico bien estructurado donde se evidencian ausencias en la metodología de mejora continua y debilidades de cara a la gestión con las personas, con relación a la cultura de calidad. Generalmente esto lleva al incumplimiento de requisitos y de normas que desencadena en la ineficiencia en los procesos, una prestación inadecuada de los servicios, insatisfacción de los usuarios, una gestión ineficiente de costos y presupuestos y poco compromiso del recurso humano.

Partiendo de lo anterior, este proyecto tiene como objetivo diseñar una propuesta que contribuya al fortalecimiento de la gestión estratégica de San Agustín E.S.P, lo cual “proporcionará dirección y orientación no solo de lo que se debe, sino también de lo que no debe hacer” (Thompson A. A., Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2023). Es pertinente hacer hincapié, que la planeación estratégica plasma el desarrollo y la puesta en marcha de múltiples planes operativos por parte de las empresas, con la finalidad de cumplir objetivos y metas planteadas, dicho plan debe tener un tiempo de ejecución, el cual puede ser a corto, mediano y/o largo plazo (Sallenave, 2000). No obstante, esta planificación a largo plazo de esta administración pública es un verdadero reto y debe considerar el ciclo electoral y político.

Por consiguiente, se propone diseñar un plan en beneficio del fortalecimiento de la gestión estratégica de San Agustín E.S.P., el cual sea flexible y que se adapte a los cambios en la dirección política y en las prioridades gubernamentales, alineando los objetivos estratégicos con la visión a largo plazo y a su vez que los resultados sean tangibles e inmediatos. Se considerará como eje central la satisfacción de las necesidades de los usuarios y de esta forma se espera optimizar la efectividad, permitiendo mejorar la toma de decisiones y gestión adecuada de los recursos financieros, humanos y materiales, lo que generará ventajas competitivas sostenibles para la empresa.

Para llevar a cabo este fortalecimiento, el proyecto se dividirá en dos fases y un eje transversal; en la primera, se realizará un diagnóstico a partir de fuentes históricas y el uso de encuestas para obtener la percepción de los grupos de interés. La segunda fase implica el proceso de mejora que incluye la identificación de estas en cuanto a procesos e inclusión de tecnologías. El eje transversal va dirigido hacia la cultura organizacional de la entidad donde se propondrán acciones conducentes de los comportamientos que volverán realidad las pautas dadas para lograr los resultados esperados. Para ello, es fundamental contar con todo el personal capacitado, con fácil adaptación al cambio y con destrezas que permitan la inclusión de nuevas tecnologías e inteligencia artificial, lo que contribuirá a la eficiencia, la sostenibilidad y la rentabilidad.

En Colombia, la incertidumbre actual ha obligado a las empresas a centrarse en ejecución de nuevas estrategias basándose en la experimentación y la innovación para alcanzar objetivos de gestión de alto nivel, teniendo cada vez más un entorno empresarial volátil. Por ende, las empresas deben buscar formas creativas de adaptarse, aprendizaje rápido y desarrollo de soluciones para llevar a las empresas a posicionarse a largo plazo.

Marco Institucional

La Empresa Prestadora de Servicios Públicos, San Agustín E.S.P., es una persona jurídica de carácter público descentralizado que opera con recursos propios y recibe algunas transferencias municipales por concepto de subsidios a los servicios. Su objeto social y/o actividad principal, es la prestación óptima de los servicios públicos domiciliarios como acueducto, alcantarillado y aseo en el área de jurisdicción del Municipio de San Agustín en el departamento del Huila. De igual forma realiza la administración de la Plaza de Mercado del municipio de San Agustín, así como también podrá prestar y/o administrar el servicio de alumbrado público.

Para el cumplimiento de su objeto social la Empresa de Servicios Públicos de San Agustín, San Agustín ESP, sin menoscabar la propiedad de sus activos, podrá desarrollar todo tipo de contratos o asociarse con otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjera, prestadoras o usuarias, con el fin de lograr la universalidad, calidad y eficacia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios a sus usuarios, procurando siempre el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, atendiendo precisos criterios técnicos, rigor jurídico, costos de operación y prestación de los servicios y solidaridad y redistribución de ingresos.

En la actualidad San Agustín E.S.P., desarrolla sus actividades con el apoyo del talento Humano compuesto por la Gerencia, el jefe Operativo, siete asesores, un apoyo administrativo al área de contratación, tres personas de planta en el área administrativa, seis personas de planta en el área operativa y catorce trabajadores de nómina temporal (contrato a término indefinido inferior a un año).

Tabla 3.

Relación de personal San Agustín E.S.P.

Ítem	Función/Proceso	Área	Servicio	Tipo de Contratación
1	Gerente	Administrativa	Todos los servicios	Libre Nombramiento y Remoción
2	Jefe Operativo	Operativa	Todos los servicios	Prestación de Servicios
3	Asesor de Control Interno	Administrativa / Operativa	Todos los servicios	Prestación de Servicios
4	Asesor Contable, Financiero y Presupuestal	Administrativa	Todos los servicios	Prestación de Servicios
5	Asesor Jurídico y de Contratación	Administrativa	Todos los servicios	Prestación de Servicios
6	Asesor del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	Administrativa / Operativa	Todos los servicios	Prestación de Servicios
7	Asesor de Sistema de Regulación en Servicios Públicos	Administrativa / Operativa	Todos los servicios	Prestación de Servicios
8	Asesor Ambiental	Administrativa / Operativa	Todos los servicios	Prestación de Servicios
9	Asesor TICS	Administrativa	Todos los servicios	Prestación de Servicios
10	Apoyo Contratación	Administrativa	Todos los servicios	Prestación de Servicios
11	Tesorería, Presupuesto y secretaria general	Administrativa	Todos los servicios	Trabajadores Oficiales
12	Talento Humano y Almacén	Administrativa	Todos los servicios	Trabajadores Oficiales
13	Atención al Usuario, Facturación y	Administrativa / Comercial	Todos los servicios	Trabajadores Oficiales

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS PÚBLICOS
DEL MUNICIPIO DE SAN AGUSTIN

27

Ítem	Función/Proceso	Área	Servicio	Tipo de Contratación
	Gestión Documental			
14	Servicios Generales	Administrativa	Todos los servicios	Termino Fijo Inferior a un año
15	Operario PTAP (planta de tratamiento agua potable)	Operativa	Acueducto	Trabajadores Oficiales
16	Operarios PTAP	Operativa	Acueducto	Trabajadores Oficiales
17	Fontanero	Operativa	Alcantarillado	Trabajadores Oficiales
18	Auxiliar de Fontanería	Operativa	Alcantarillado	Termino Fijo Inferior a un año
19	Operario PTAR (planta de tratamiento de agua residual)	Operativa	Alcantarillado	Termino Fijo Inferior a un año
20	Conductor Vehículo Compactador	Operativa	Aseo	Trabajadores Oficiales
21	Recolector de Residuos	Operativa	Aseo	Termino Fijo Inferior a un año
22	Recolector de Residuos	Operativa	Aseo	Termino Fijo Inferior a un año
23	Recolector de Residuos	Operativa	Aseo	Termino Fijo Inferior a un año
24	Recolector de Residuos	Operativa	Aseo	Termino Fijo Inferior a un año
25	Servicios Varios	Operativa	Acueducto, Alcantarillado y Aseo	Trabajadores Oficiales
26	Servicios Varios	Operativa	Acueducto, Alcantarillado y Aseo	Trabajadores Oficiales
27	Servicios Varios	Operativa	Acueducto, Alcantarillado y Aseo	Termino Fijo Inferior a un año

Ítem	Función/Proceso	Área	Servicio	Tipo de Contratación
28	Servicios Varios	Operativa	Acueducto, Alcantarillado y Aseo	Termino Fijo Inferior a un año
29	Servicios Varios	Operativa	Plaza de Mercado	Termino Fijo Inferior a un año
30	Servicios Varios	Operativa	Plaza de Mercado	Termino Fijo Inferior a un año
31	Servicios Varios	Operativa	Plaza de Mercado	Termino Fijo Inferior a un año
32	Servicios Varios	Operativa	Plaza de Mercado	Termino Fijo Inferior a un año
33	Servicios Varios	Operativa	Plaza de Mercado	Termino Fijo Inferior a un año

Nota. Adaptado de las listas de Talento Humano San Agustín E.S.P.

San Agustín E.S.P., realiza una facturación promedio de 2.537 millones de pesos distribuida en los diferentes centros de costos de acueducto, alcantarillado, aseo y la administración de la Plaza de Mercado.

A la fecha el municipio de San Agustín enfrenta retos importantes relacionados con la disponibilidad de recursos hídricos debido a que la fuente abastecedora (Bocatoma) se encuentra en un estado crítico, en donde su caudal no es suficiente para abastecer a la población que cubre San Agustín E.S.P., y otros usuarios de acueductos verdales que se abastecen de esta misma fuente el Quebradón.

Por muchos años el municipio ha recibido agua de la fuente el Quebradón, pero no tuvo éxito un buen plan de manejo del recurso hídrico que de manera planificada previera los posibles impactos de fenómenos naturales, talas, deforestación, contaminación entre otros. Fue solo hasta el 2016 en donde por parte de la administración municipal se inició el plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado para el municipio de San Agustín, trazando

un cambio en la infraestructura de redes de acueducto y alcantarillado de asbesto a tubería de PVC según norma técnica, además del planteamiento de un transvase para de la Bocatoma a otra fuente hídrica con mayor caudal garantizando mayor cobertura, gracias a estrategias gubernamentales de apoyo a la gestión con recursos del Sistema General de Participaciones SGP, de Agua Potable y Saneamiento Básico APSB que por más de 10 vigencias fueron administrados por la fiducia del Plan Departamental de Aguas PDA, según Convenio No. 0119 de 2009 (Aguas del Huila S.A.S., 2024).

Referentes Estratégicos

La Misión de San Agustín E.S.P., específica: “somos una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, basada en el respeto por el medio ambiente y el ser humano, comprometidos con el mejoramiento continuo con responsabilidad al servicio de la comunidad”. (San Agustín E.S.P., 2021)

Su Visión está direccionada a que en el 2030 la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios San Agustín E.S.P. será una entidad certificada en estándares de calidad, teniendo un compromiso constante con la sostenibilidad ambiental, el manejo óptimo de los recursos humanos, tecnológicos y financieros que garanticen la prestación eficiente de los servicios ofertados por la entidad y la satisfacción de nuestros usuarios. (San Agustín E.S.P., 2021)

San Agustín E.S.P., se rige por los valores establecidos por el estado colombiano para todos los organismos de cualquier nivel nacional o territorial de orden público, los cuales están relacionados con la honestidad, el respeto, el compromiso, la diligencia y la justicia. (San Agustín E.S.P., 2021)

La entidad estableció un sistema de costos ABC. En el contexto de empresas de servicios públicos, el Costeo Basado en Actividades es fundamental para estructurar los

costos asociados a la prestación de servicios como acueducto, alcantarillado, aseo y para el caso de San Agustín E.S.P, los costos resultantes de la administración de la Plaza de Mercado y de la administración de recursos provenientes de convenios y contratos interadministrativos celebrados con el ente territorial. Este sistema de costo permite que la empresa establezca de manera clara y precisa los costos en los que incurre tanto el área administrativa y operativa en la prestación de cada uno de los servicios y de esta manera estructurar de manera eficiente los recursos y las gestiones para el mejoramiento constante de sus indicadores de rentabilidad y efectividad (González Garzón, 2019).

San Agustín E.S.P., se encuentra referenciada como una entidad prestadora de servicios públicos con calidad dado que cuenta con uno de los Índices de Riesgos de Calidad del Agua IRCA más bajos del departamento en 1, debido al buen manejo y potabilización de la misma. De igual forma es pionera en el departamento en la renovación de la infraestructura de redes de acueducto y alcantarillado mediante el plan maestro y en cuanto al servicio de aseo es ejemplo en el manejo de residuos orgánicos y aprovechables. En el municipio, su competencia directa está relacionada con los acueductos verdales, pero su fortaleza ante estos es su legalidad y vigilancia ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y por ende el cumplimiento del marco regulatorio. En cuanto al servicio de aseo su competencia directa está determinada por el sector privado.

Estructura Organizacional

La empresa Prestadora de Servicios Públicos, San Agustín E.S.P., desarrolla sus actividades mediante una estructura organizacional funcional, encabezada por una junta directiva, seguida por la gerencia y de manera externa el nivel asesor (San Agustín

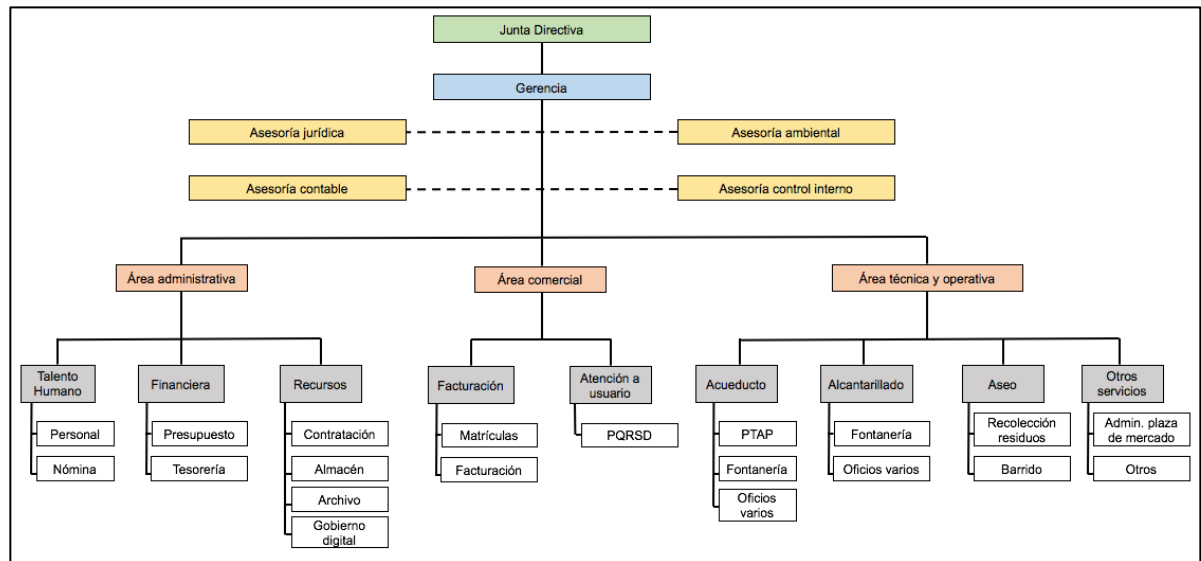
E.S.P., 2023). La empresa priorizada en la especialización y gestión ligadas a tres áreas específicas: Área Administrativa, Área Comercial, Área Técnica y Operativa. De esta manera se derivan las correspondientes dependencias y de las dependencias los procesos y o funciones así:

- ✓ Junta Directiva, compuesta por el Alcalde Municipal (Presidente), Gerencia (Secretaria Técnica con voz pero sin voto), Secretaria de Planeación, Secretaria de Hacienda y representante de los usuarios de servicios públicos elegido por estos mismos.
- ✓ Gerencia elegida por el Alcalde Municipal (Presidente de la Junta Directiva) mediante contrato de libre nombramiento y remoción
- ✓ Nivel asesor externo con línea punteada (Figura 3) Área administrativa a la cual corresponden las siguientes dependencias:
 - Talento Humano con las funciones y/o procesos de personal y nomina
 - Financiera con las funciones y/o procesos de presupuesto y tesorería
 - Recursos con las funciones y/o procesos de contratación, almacén, archivo y gobierno digital
- ✓ Área Comercial a la cual corresponden las siguientes dependencias:
 - Facturación con las funciones y/o procesos de matrículas y facturación
 - Atención al Usuario con las funciones y/o procesos de parís
- ✓ Área Técnica y Operativa a la cual corresponden los siguientes dependencias o centros de costos:
 - Acueducto con las funciones y/o procesos de PTAP, fontanería, oficios varios.
 - Alcantarillado con las funciones y/o procesos de fontanería, oficios varios.
 - Aseo con las funciones y/o procesos de recolección de residuos y barrido y limpieza de calles y sitios públicos

- Otros servicios con las funciones y/o procesos de Administración de Plaza de Mercado y otros servicios como administración de recursos provenientes de convenios y contratos interadministrativos celebrados con el ente territorial.

Figura 3.

Estructura organizacional San Agustín E.S.P.



Nota. Adaptado de información interna de San Agustín E.S.P.

Productos o Servicios Ofertados

La empresa prestadora de servicios públicos, San Agustín E.S.P., presenta como objeto social la prestación de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo los cuales se encuentran debidamente registrados y vigilados por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y la Comisión Reguladora de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA. Por lo tanto, estos tres servicios se prestan bajo estándares de calidad y confiabilidad dada la exigencia y reglamentación por parte de los organismos de control y además por los requerimientos técnicos establecidos por la Secretaría de

Salud Departamental y Municipal, además de la CAM, la Contraloría Departamental, la Contraloría General de la Republica y la Contaduría General de la Nación.

El servicio de acueducto se presta a más de 3.315 suscriptores y cerca de 14.100 usuarios, en el casco urbano del Municipio de San Agustín. No es posible llegar a algunas comunidades del sector urbano ya que, por su altura, la presión no llega a ese nivel. Se espera que con la expansión del plan maestro de acueducto el cual incluye mayor altura, mayor caudal y mayor presión, se pueda abastecer a otros barrios y sectores de zonas altas del municipio en una cobertura urbana total.

Igualmente, se presta el servicio de alcantarillado, que va directamente ligado al servicio de acueducto y se presta a los diferentes barrios de la zona urbana. Por lo tanto, los suscriptores de este servicio son menores que los del servicio de acueducto ya que cuentan con pozo séptico y no hacen uso del servicio de alcantarillado. El número de suscriptores es de 3.296 y cerca de 15.240 usuarios. De manera planificada y articulada con la secretaria de planeación municipal se ha venido trabajando en el mejoramiento de este servicios y mejoramiento de infraestructura mediante el plan maestro de alcantarillado.

En cuanto al servicio de aseo el municipio de San Agustín cuenta con más de 3.744 usuarios dado que este servicio se presta en la zona urbana del municipio, pero además en algunos sectores rurales que lo han solicitado. Se presta en este servicio la recolección de residuos orgánicos, inorgánicos y una tercera ruta para los servicios aprovechables. Además, se realiza el servicio de barrido y limpieza de sitios públicos.

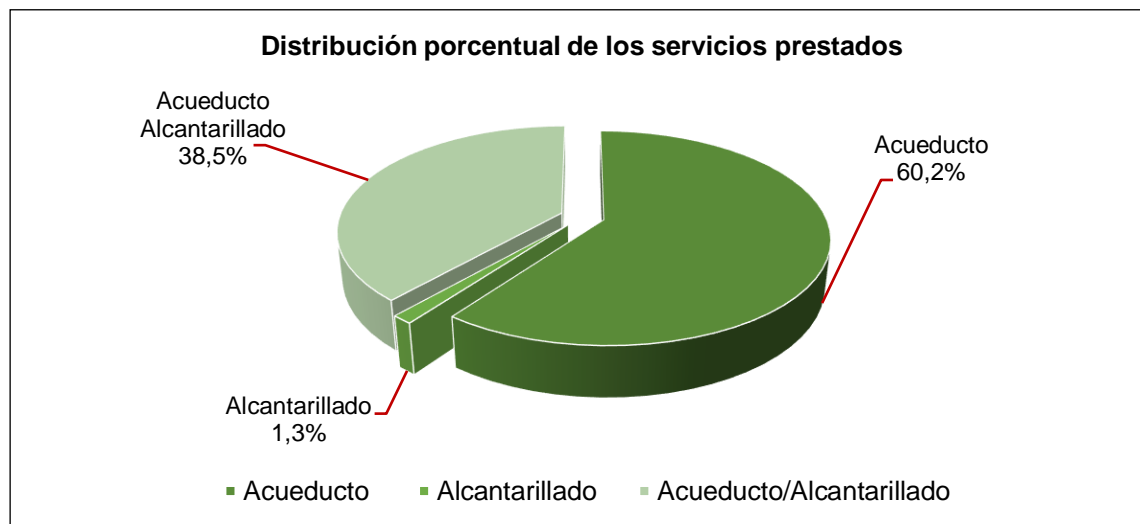
Mediante acuerdo No. 039 del 23 de septiembre de 1998 del Concejo Municipal se asignó a San Agustín E.S.P., la administración de la Plaza de Mercado, así como las facultades para celebrar y administrar recursos de convenios y contratos interadministrativos con el municipio.

Análisis del Sector

Según el Registro Único de Prestadores de Servicios Públicos Domiciliarios - RUPS, a 31 de diciembre de 2022 existían 2.787 prestadores de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado en Colombia. El 60.2% prestan únicamente el servicio de acueducto, el 1.3% el servicio de alcantarillado, y el 38.5% corresponden a prestadores que proveen los dos servicios (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2023). San Agustín E.S.P., corresponde según su RUPS a un prestador de servicios que provee acueducto y alcantarillado para la población aglutínense, encontrándose dentro del 38.5% manifestado en la Figura 4. En ese sentido, se encuentra dentro de un grupo “minorista” de empresas públicas que ofrece ambos servicios y debe contar con una mayor coordinación para la prestación del servicio en las dos vías.

Figura 4.

Distribución porcentual de las empresas según los servicios prestados



Nota. Adaptado de Informe Sectorial de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado Vigencia 2022 (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2023).

Por otra parte, el municipio de San Agustín ha experimentado un crecimiento poblacional constante en una proporción mínima según Terridata (Terridata DNP, 2023), lo que genera un incremento en el número de suscriptores en el área de influencia de San Agustín E.S.P., en todos los servicios ofertados (acueducto, alcantarillado y aseo). Las proporciones de incremento poblacional son representativas teniendo en cuenta que el municipio de San Agustín es un municipio pequeño.

Tabla 4.

Crecimiento demográfico San Agustín Huila 2020 – 2023

Año	Habitantes	Incremento	%
2020	34,223	-	-
2021	34,700	477	1.39%
2022	35,116	416	1.20%
2023	35,550	434	1.24%

Nota. Adaptado de Terridata Sistema Estadísticas Territoriales DNP - DANE

Es importante tener en cuenta que el sector comercial no es ajeno al crecimiento debido a que la Plaza de Mercado es visitada por propios y extranjeros y es conservada como lugar turístico de San Agustín. El mayor aspecto a considerar es la necesidad planteada por usuarios del sector turístico y hotelero pues por la connotación de Patrimonio Histórico de la Humanidad que ostenta, presenta una alta población flotante en temporadas como Semana Santa, fin e inicio de año, mitad de año entre otros (Municipio de San Agustín, 2020), lo que supera la capacidad del servicio instalado.

Adicional a esto, los suscriptores y por supuesto los usuarios del municipio crecen paralelamente a la población y por lo tanto se requiere una mayor planificación y organización en la prestación de estos (ver Tabla 5).

Tabla 5.

Evolución de suscriptores por Servicio 2020 – 2023

Servicios	Suscriptores			
	2020	2021	2022	2023
Acueducto	3131	3153	3244	3315
Alcantarillado	3076	3132	3228	3296
Aseo	3529	3600	3699	3744
PDM	382	394	402	408

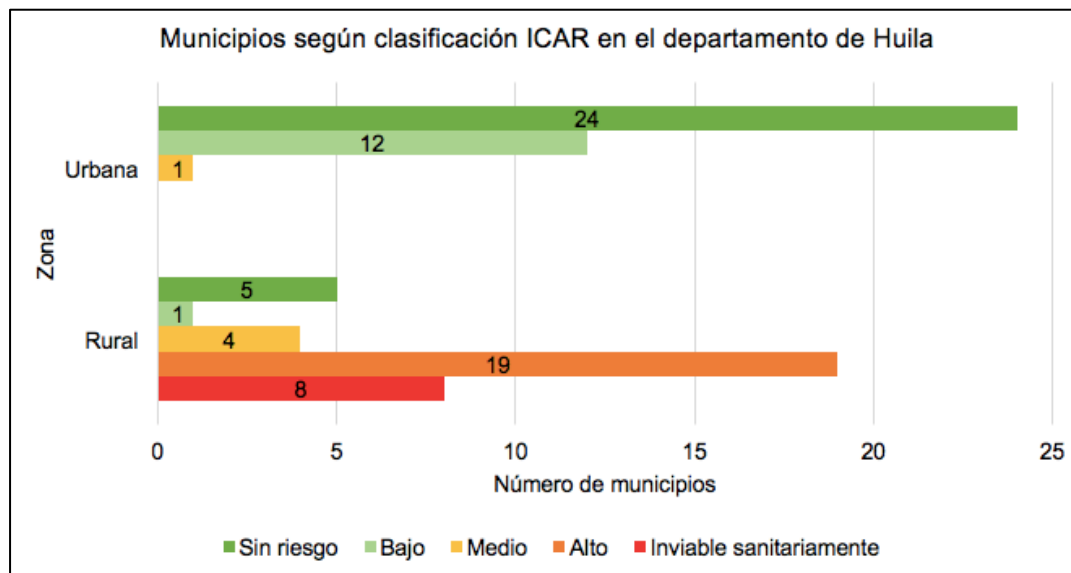
Nota. Adaptado de Área Comercial San Agustín E.S.P.

En cuanto a las tendencias del índice de riesgo de la calidad de agua para consumo (IRCA), es importante considerar que en el departamento del Huila existe mayor riesgo en la población rural que en la urbana según el número de municipios en cada clasificación del índice (ver Figura 5).

En la zona rural, se encuentran 27 municipios con un IRCA en la categoría alto o inviable sanitariamente, mientras que en la zona urbana hay 24 municipios sin riesgo en la calidad del agua. Esto es clave para los pronósticos y planeación que debe tener en cuenta el municipio de San Agustín que cuenta con zona urbana y rural.

Figura 5.

Municipios según clasificación ICAR en el departamento de Huila 2022.



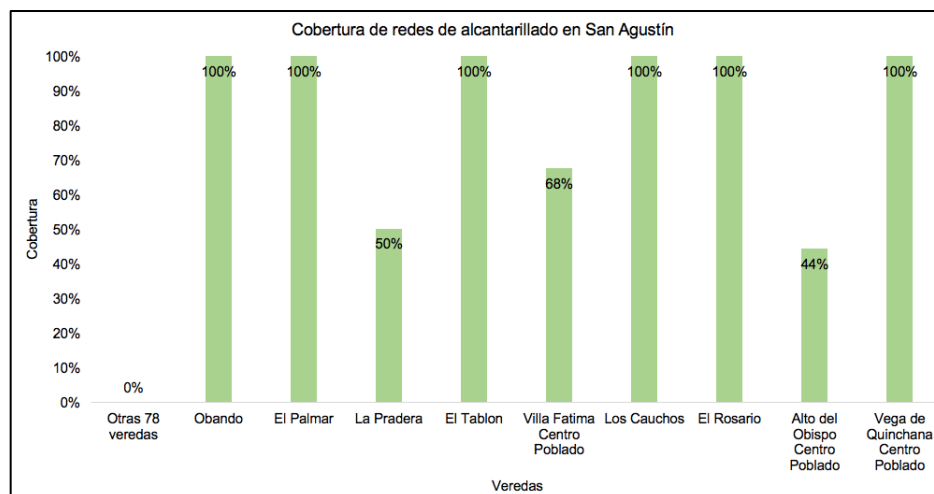
Nota. Adaptado de Informe Sectorial de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado Vigencia 2022 (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2023).

El riesgo en la zona rural también se confirma con los porcentajes de cobertura de las redes de alcantarillado en el municipio de San Agustín, Huila (ver Figura 6).

En total se tienen setenta y ocho veredas sin ningún tipo de cobertura, y sólo seis veredas cuentan con un 100% de alcantarillado. La Pradera, Villa Fátima y Alto del Obispo se encuentran en un punto medio con coberturas entre el 40-70%.

Figura 6.

Cobertura de redes de alcantarillado en San Agustín (zona rural).



Nota. Adaptado de Sistema de Información Digital Sanitario Rural Aguas del Huila (Aguas del Huila, 2023).

Cabe recalcar que las empresas que hacen parte de este sector de prestación de servicios se encuentran dentro de la Resolución CRA 688 de 2014, que actualmente se encuentra vigente y es aplicable a los prestadores que atienden a más de 5.000 suscriptores de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado.

El enfoque de este marco tarifario se concentra en cuatro pilares: 1) estándares del servicio, 2) estándares de eficiencia, 3) suficiencia financiera y 4) seguimiento y control. Este cobro tarifario incluye el CMI (costo medio de inversión) para la estructuración del Plan de Obras e Inversiones Regulado (Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, 2023). Es decir que el cobro tarifario tiene en cuenta la implementación de innovación y que la tendencia tecnológica en el sector está contemplada, al menos dentro del marco regulatorio.

En la misma línea, en la región de América Latina y el Caribe se está promoviendo el uso de tecnologías de la cuarta Revolución Industrial en agua y saneamiento. Por

ejemplo, la inteligencia artificial puede utilizarse para mejorar la seguridad del agua en la región mediante la planificación de sequías, monitoreo y gestión del suministro de agua, simulación de la calidad de agua y alerta de datos, filtración de agua autoadaptable, mantenimiento de los activos en gastos críticos en agua y agua de lavado, y eficiencia hídrica en el monitoreo y gestión del uso de agua residencial o en la optimización del uso de agua industrial (Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, 2023).

En Colombia, ya se cuentan con casos de éxito en Repelón, Luruaco y Manatí (Atlántico), donde se ha alcanzado una disminución mensual de los costos de operación de las plantas de potabilización de agua del 32%, 20% y 42% respectivamente.

Esto ha sido posible mediante la implementación de herramientas y servicios como la plataforma integrada de software y análisis Xylem Vue que permite a las empresas utilizar y analizar datos en tiempo real para la optimización de sus operaciones y la toma de decisiones estratégica (Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, 2023).

Marco de Referencia

Conceptos clave

Gestión estratégica y planeación estratégica

La gestión estratégica abarca herramientas que propician el progreso y la optimización de diferentes estrategias administrativas y financieras en beneficio del desempeño a largo plazo de una organización pública o privada. Esto significa el establecimiento de parámetros y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales y, en ese sentido incrementar la eficiencia y eficacia (Quiñónez, Jacho, & Jonás, 2023).

Una de las herramientas de la gestión estratégica es la planificación, que hace referencia al conjunto integrado de tareas que permiten esclarecer el proceso mismo de la gestión (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, s.f.). Según lo definido por Méndez, para el caso de la gestión estratégica dentro del sector público se han definido nueve etapas de planeación estratégica de la siguiente manera. En primer lugar, se parte de establecer y alinear el procedimiento que se va a ejecutar. En ese sentido se define el grupo estratégico que coordinará la planeación estratégica (entorno y estrategia) incluyendo la elaboración de diagramas de flujo y cronogramas para el desarrollo. Posteriormente se avanza con la revisión de los referentes estratégicos de la entidad, incluyendo la misión y visión organizacional, principios, valores y objetivos; en esa medida se revisa la naturaleza e identidad de la organización (Méndez J. , 2021).

Seguido se procede con el análisis situacional y la selección de las técnicas respectivas. Se debe recopilar y evaluar la información; definir si la circunstancia estratégica es favorable, desfavorable o neutral. A partir de este análisis se procede a comparar con los referentes estratégicos para determinar si el posicionamiento que se

desea es adecuado. Después se establece la cascada de objetivos de largo, mediano y corto plazo, así como de la gradación de su prioridad. Se debe evaluar la definición, pertinencia, jerarquía y complementariedad de los objetivos definidos. Para alcanzar los objetivos se deben definir acciones estratégicas (ofensivas, defensivas o continuas), acompañado de la definición de factores clave para el éxito de la ejecución como grupos de interés, recursos, etc. (Méndez J. , 2021).

Posteriormente se aborda la mecánica y secuencia específica de las acciones: se define el momento de cada una, los recursos que dispondrá y la relación con los grupos de interés involucrados. Se debe evaluar la oportunidad y la constancia de lo que se ha definido con indicadores medibles. En esta etapa se elaboran diagramas de flujo y cronogramas para la ejecución de las acciones propuestas en la estrategia. Se continúa con la identificación de los factores esenciales y los riesgos existentes para la ejecución exitosa del plan. Es necesario proyectar escenarios diferentes para el plan establecido y elaborar planes de contingencia. Finalmente, se realiza una redefinición de estrategias de seguimiento y adaptación de la política en el proceso de ejecución. Es decir que se deben establecer técnicas de seguimiento, como el cuadro de mando (*balanced scorecard*) o sistemas de semáforos (Méndez J. , 2021).

Eficacia y eficiencia

La eficiencia y eficacia son variables que se han relacionado estrechamente con el impacto de la gestión estratégica en el sector público y privado, como se evidenció en los antecedentes mencionados. En principio, la eficiencia es determinada por el uso adecuado de los recursos con los que cuenta un municipio para realizar la gestión propuesta. En ese sentido, la planificación debe ser ejecutada con los recursos físicos (materias, tiempo, etc.) definidos, con el fin de obtener un buen desempeño de cada

gasto. Este indicador se debe medir y evaluar constantemente para redefinir o afirmar la estrategia (Rodríguez, Palomino, & Aguilar, 2020).

De forma complementaria, la eficacia se define por la culminación de los objetivos institucionales planteados, es decir, el logro de la meta en sí mismo. Por eso, en cuanto a la eficacia, el uso de recursos debe ser proporcional a la meta establecida, y medirlo con los resultados obtenidos al finalizar un proyecto. En síntesis, aunque la eficacia y la eficiencia miden el cumplimiento de la estrategia, la eficiencia es más sensible a los recursos disponibles (Rodríguez, Palomino, & Aguilar, 2020). Esto es relevante porque en el sector público hay presupuestos limitados autorizados de forma previa según la planeación.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión “MIPG”

Es un modelo diseñado por la Función Pública con la intención de integrar el Sistema Administrativo Público con el sistema de Gestión de Calidad y a su vez articularlo con componentes del Sistema de Control Interno, constituyéndose en herramienta clave y marco de referencia de los procesos de planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de las entidades del sector público de todas los órdenes y niveles. El MIPG recorre todas las áreas potenciales de la organización adoptando siete dimensiones y diecinueve políticas e instrumentos que garantizan el mejoramiento continuo y gestión de la calidad en las organizaciones de estado. El modelo en mención estipula la ruta estratégica que orientara la gestión institucional de las entidades públicas, generando valor de lo público desde las instituciones hacia las comunidades (Molina Moreno, 2018).

Las siete dimensiones mencionadas son: talento humano, direccionamiento estratégico, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y la innovación y control interno. En cuanto al

talento humano, su propósito es ofrecer a la entidad pública herramientas para gestionar adecuadamente su talento a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), según las prioridades estratégicas de la entidad. Con respecto a la dimensión de direccionamiento estratégico se debe definir la ruta estratégica que guiará la gestión institucional de la entidad, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios (Función Pública, 2024).

En la dimensión de gestión con valores para resultados, el propósito es realizar las actividades que conduzcan a la entidad a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, alineado con los valores de la función pública. Por su parte, la dimensión de evaluación de resultados tiene como fin promover el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico. Para la dimensión de información y comunicación se debe garantizar un adecuado flujo de información interna que permita el funcionamiento de la organización, y a su vez se debe tener calidad en la información externa, para asegurar una adecuada interacción con la ciudadanía (Función Pública, 2024).

Además, la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación facilita a las entidades aprender de sí mismas y de su entorno de manera práctica (aprender haciendo), lo que fortalece de forma directa el direccionamiento estratégico. Finalmente, la dimensión de control interno, también denominada modelo de control interno "MECI", suministra una serie de lineamientos y buenas prácticas en materia de control interno, cuya implementación conlleva a lograr los resultados propuestos por las entidades y a concretar las decisiones plasmadas en la planeación (Función Pública, 2024). Cada dimensión se evalúa en la entidad cada año según la Medición y Gestión del Desempeño

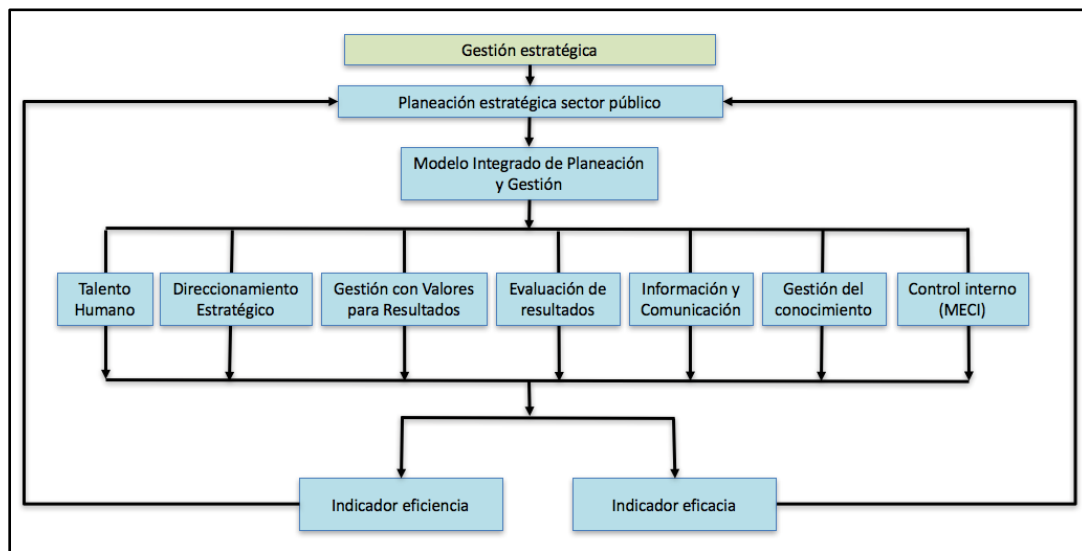
Institucional (MDI) mediante la autoevaluación del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG). Este formulario es realizado de forma voluntaria por las entidades (Función Pública, 2024).

Marco conceptual

Es una herramienta importante para organizar y representar visualmente la estructura conceptual de la investigación. De forma complementaria, según Sampieri, el método de mapeo que implica elaborar un mapa conceptual permite profundizar en la revisión de la literatura y el desarrollo del marco teórico (Sampieri & Mendoza, 2022). Para sintetizar, los conceptos clave mencionados componen el siguiente marco conceptual que relaciona la gestión estratégica en el sector público colombiano y su formulación mediante el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con efectos en indicadores de eficacia y eficiencia una vez implementada.

Figura 7.

Marco conceptual.



Nota. Elaboración propia según la estructuración del marco teórico

En este marco conceptual se considera la gestión estratégica como punto de partida y continua con la planeación estratégica enfocada en el sector público. En Colombia, la planeación estratégica se formula a través del MIPG y se ejecuta a través de sus siete dimensiones de forma directa o indirecta. Con su implementación se afectan diferentes indicadores, incluida la eficiencia y la eficacia, y este resultado retroalimenta el modelo implementado en la entidad, lo que le permite ser flexible y sostenible en el tiempo.

Teorías relevantes sobre la gestión estratégica en el sector público

La función pública puede verse inmersa en varias teorías que impactan su ejercicio, en las diversas entidades de las diferentes ramas que la conforman. Dentro del orden territorial y sus descentralizados también encontramos teorías relacionadas, resultando fundamental determinar su incidencia y aporte al sector. Por lo tanto, se necesita analizar teorías relevantes, importantes y pertinentes para el desarrollo de los objetivos planteados, que tienen como particularidad el enfoque en aspectos específicos de la estrategia empresarial, como el análisis del entorno, la toma de decisiones, la implementación de estrategias y la medición del desempeño.

En generalidades, las teorías se caracterizan por criterios amplios que abarcan aspectos de la gestión estratégica, como la planificación a largo plazo, el posicionamiento y la ventaja competitiva, y la dinámica de cambio e innovación. Cada teoría ofrece su propia perspectiva sobre cómo las entidades públicas pueden alcanzar la conquista de sus metas mediante la gestión estratégica efectiva.

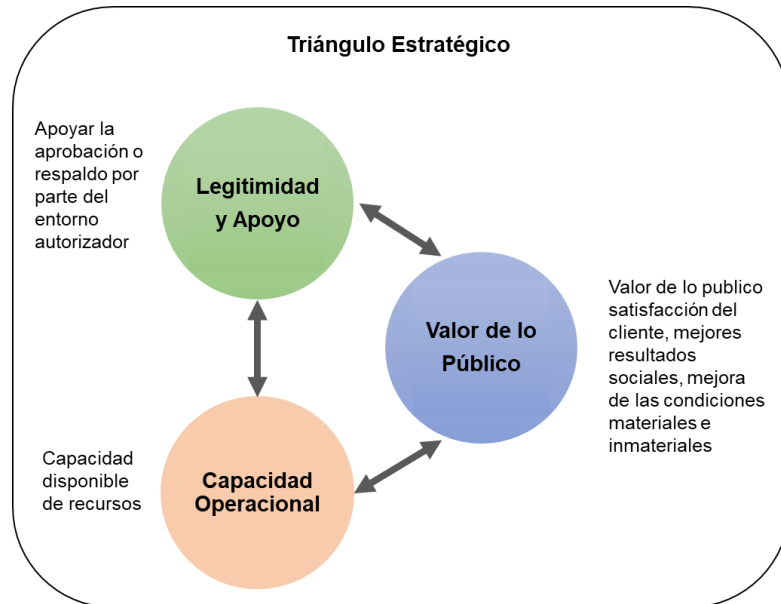
De manera específica podemos encontrar diferentes teorías que aportan a la gestión estratégica y su fortalecimiento en el sector público en Colombia. La teoría del Triángulo de la Gestión Estratégica presenta un enfoque descriptivo de las tres dimensiones de la gestión estratégica en las entidades. Esta teoría presenta una interesante

interdependencia la legitimidad representada por la gestión política como mecanismo soporte para el sector público y su labor institucional. La formación del triángulo continua con las capacidades operativas relacionadas con el talento humano que ejecuta acciones de la gestión de operaciones optimizando los indicadores de gestión en el sector público. Por último, la dimensión del valor de lo público resaltando el concepto de la cooperación entre los diferentes actores de instituciones y la sociedad misma. Dentro de las tres dimensiones del Triángulo de Gestión Estratégica el Talento Humano es fundamental en las diferentes esferas como la alta dirección, jefes de áreas, dueños de procesos, mandos intermedios (Wissink, Fox, & Chiwawa, 2021).

Por lo anteriormente expuesto se puede establecer que la teoría del Triángulo de la Gestión Estratégica es clave en el desarrollo de la función pública, en entidades prestadoras de servicios debido a que en ella confluyen y se articulan los tres actores políticos, operacionales y de valor público y el talento humano juega un papel esencial para el desarrollo y enfoque de lo que se quiere obtener mediante una adecuada gestión estratégica.

Figura 8.

Triángulo Estratégico



Nota. Adaptado Moore, MH, 1995, *Creando valor público: Gestión estratégica en el gobierno*, Harvard University Press, Cambridge. (Wissink, Fox, & Chiwawa, 2021).

De igual forma y en mención a la gestión estratégica y al talento humano y sus habilidades, también resulta importante mencionar la teoría de las Capacidades Dinámicas la cual se concentra en la entidad y sus correspondientes capacidades internas para replantear su quehacer institucional y sus procesos a entornos cambiantes e innovadores, lo que le permitirá dar respuesta y estar preparado a los requerimientos del entorno y a la exigencia de las partes interesadas. (Rueda Sánchez, Sigala Paparella, & Zapata Rotundo, 2022). Establece además que las instituciones necesitan de las capacidades para adelantar acciones para constituirse como organizaciones competitivas, líderes, gestoras de conocimiento y de los recursos que fortalezcan estrategia institucional.

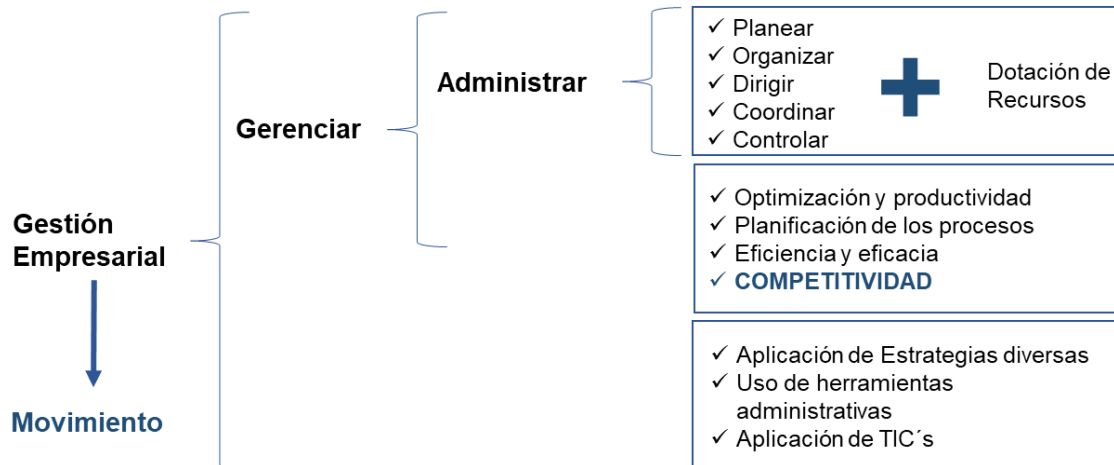
La teoría de las capacidades dinámicas es trascendental en la administración pública, pues es un sector que está en constante cambio, que debe afrontar procesos dinámicos relacionados con el entorno y la sostenibilidad, lo cual es una invitación constante a activar propuestas innovadoras, ideas recurrentes, aplicabilidad de capacidades conducentes a que el sector y sus estrategias conduzcan a la mejora de su gestión y de sus indicadores de eficiencia y efectividad en la prestación de servicios públicos domiciliarios.

Por otro lado, y una vez abordadas las capacidades dinámicas en la organización, el modelo de gestión empresarial comprende diversidad de orientaciones que buscan incrementar la eficiencia, la productividad y la efectividad de las entidades, logrando una adecuada administración y gerencia asertiva y una gestión estratégica acorde a los requerimientos y retos de la organización y su entorno.

Este modelo plantea además una administración dinámica, en donde administrar involucra diferentes procesos institucionales que en el sector público son imprescindibles y determinantes en cada etapa del proceso administrativo tales como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Julio Quintana, 2020). Con una adecuada aplicación de los pasos y procedimientos establecidos en este modelo, se puede lograr un fortalecimiento importante en la gestión estratégica lo cual permitirá la consolidación de la organización pública y sus resultados.

Figura 9.

Actividades relevantes de administración, gestión y gerenciamiento.



Nota. Adaptado Moore, MH, 1995, Creando valor público: Gestión estratégica en el gobierno, Harvard University Press, Cambridge. (Julio Quintana, 2020).

Por último, se considera importante mencionar en las teorías significativas que aportan a la gestión estratégica en el sector público, la teoría de los recursos y las capacidades, que considera que la estrategia y rentabilidad empresarial soporta para gestionar los recursos internos tangibles o intangibles y las capacidades, gestión del conocimiento y cultura organizacional sólida y que estos factores aportan a la sostenibilidad y competitividad de la entidad. La teoría destaca además que es tan importante para la organización determinar sus recursos y capacidades, así como fortalecerlos, resaltarlos y hacer de ellos un activo invaluable de manera que se convierta en la ventaja competitiva requerida para resaltar entre las demás. (Cardona Marín & Franco Ruíz, 2024). De esta manera podemos evidenciar que las entidades del sector de servicios públicos cuentan con recursos y capacidades invaluable y resulta enriquecedor y esencial determinarlas,

fortalecerlas y canalizarlas en pro del fortalecimiento de la gestión estratégica y su impacto en la organización.

Evidencia de gestión estratégica en el sector público y privado: investigaciones anteriores

Con respecto a la evidencia de los efectos de la gestión estratégica en el sector público, se cuenta con investigaciones anteriores que son relevantes y que evidencian los diferentes impactos según el contexto de cada país.

En Uganda, se realizó un estudio cuantitativo sobre el impacto de la aplicación de la estrategia en el rendimiento de los organismos estatales ugandeses. Para este caso, la implementación de la estrategia se enfocaba en la institucionalización y la operacionalización del plan estratégico, lo que implica la utilización eficaz de métodos para integrar y asimilar el plan; la medición de los resultados se realizó en función de la eficiencia y la eficacia. El análisis estadístico indicó que la institucionalización es un impulsor clave de los resultados de desempeño. Por el contrario, la operacionalización evidenció una correlación limitada con el rendimiento. Es decir, que los sistemas bien estructurados y los procedimientos establecidos contribuyen significativamente a la productividad y el rendimiento de los organismos estatales (Nuwagaba, Angima, Kisekka, & Mugizi, 2023).

Por su parte, en Turquía se realizó una investigación sobre cómo las agencias de desarrollo pueden utilizar la gestión estratégica para mejorar su rendimiento corporativo según evidencia empírica. Se demostró que la gestión empresarial puede aplicarse con éxito en las instituciones públicas y que el proceso de gestión empresarial tiene un efecto positivo y significativo en el rendimiento corporativo en estas entidades. Además, se recomienda que para alcanzar el éxito de la gestión estratégica los indicadores de

rendimiento deben determinarse de forma más concreta y clara en la fase de planificación estratégica, incluyendo su finalidad, alcance e integridad. Se debe tener en cuenta que el estudio considera la limitante de la estructura de las agencias de desarrollo, que difiere de otras instituciones públicas en cuanto a su organización al ser estructuras semiautónomas donde sus características de funcionamiento en forma de toma de decisiones y ejecución regionales influyen positivamente en su rendimiento institucional (Gökçeka & Karakayab, 2023).

En el caso de China, el departamento de planeación de un municipio de pequeña escala migrará de una estrategia de compromiso hacia una planificación urbana estratégica, debido al elevado desarrollo comercial de la zona. La falta de criterio del sector público provocó una falta de planificación en el proceso de desarrollo de la zona, ralentizando la transformación del comercio y afectando la planificación urbana de la zona. Para ello, se determinó que es crucial identificar puntos fuertes y débiles, analizar la situación de los recursos al formular estrategias y prestar especial atención a las tensiones de las partes interesadas (por ejemplo, residentes, propietarios de negocios). Esto confirma que las entidades del sector público se enfrentan a un entorno exterior más complejo e incierto que en el privado y que en caso de fluctuaciones en el entorno social, se deben desarrollar estrategias y cambiar la orientación de los objetivos de acuerdo con la situación real (Fang, 2023).

Por otro lado, en Zimbabue se exploró la importancia de combinar las dimensiones del triángulo de gestión estratégica hacia una gestión eficaz y sostenible del sector público, especialmente en el Ministerio de Finanzas y Desarrollo Económico. Se determinó que, aunque la planificación estratégica es un buen camino, existen diferentes problemáticas asociadas que se deben mejorar. La gestión estratégica enfrenta retos de desarticulación entre planificación y ejecución debido al enfoque descendente de las estructuras de

resolución de problemas que hace que los niveles superiores (responsables de la toma de decisiones) anulen a los inferiores (ejecutores) de la burocracia en la aplicación de las políticas. Adicionalmente, los mecanismos de evaluación del rendimiento son ineficaces debido a que no se toman medidas contra los ministerios y departamentos que no alcanzan sus compromisos en los plazos acordados (Chiwawa, Wissink, & Fox, 2021).

De forma complementaria, también se han realizado metaanálisis sobre si la planificación estratégica contribuye positivamente al rendimiento de la organización en el sector público y privado. En los hallazgos principales se destaca que la gestión estratégica debe analizarse desde los modelos y teorías, y también es clave quién dirige la gestión estratégica en las organizaciones y si estas personas pueden generar y evaluar diferentes estrategias. Además, se demuestra que la gestión estratégica es útil para predecir la eficacia organizativa y menos valiosa para mejorar la eficiencia. En síntesis, los resultados de la meta regresión indican el siguiente orden de impacto de la gestión estratégica en las diferentes dimensiones del rendimiento organizacional (de mayor a menor impacto): eficacia, capacidad de respuesta, rendimiento financiero, resultados y eficiencia (Bert, Walker, & Monster, 2019).

Profundizando en el contexto nacional, existe evidencia de la gestión estratégica en el sector público desde hace varios años lo que se refleja en la aplicación del MIPG, aunque aún se tengan limitaciones en la misma. Un análisis exploratorio que abarca veintitrés artículos nacionales revela que la dimensión “Gestión con Valores para Resultados” del MIPG, en el informe de gestión y desempeño del año 2019, obtuvo un promedio de desempeño de 57,1% en entidades territoriales, siendo una de las más bajas en ejecución. Se revela que el MIPG con componentes de gestión estratégica debe mejorar la implementación y fortalecimiento de vincular a la ciudadanía y mejorar su percepción sobre la gestión pública. Se observa de igual manera, una debilidad en el

MIPG con relación a la generación de cultura organizacional en los contratistas y personal que no se encuentran vinculados a través de carrera administrativa. (Ariza, Ruidiaz, & Sánchez, 2021). Esto afecta negativamente la ejecución de lo establecido.

En el país se continúa con la aplicación de la gestión estratégica en el sector público, al menos desde la teoría, como lo demuestra el caso de gestión administrativa en Hospitales de Cundinamarca. Sin embargo, mediante la revisión de informes de auditoría de calidad, se determinó que los hospitales no están cumpliendo con los objetivos estratégicos como que incluyen garantizar el derecho a la salud, mejorar las condiciones de vida y salud de los habitantes lo cual afecta el nivel socioeconómico de la población. Por ejemplo, dentro de la misión se hace referencia a Gestiones Administrativas óptimas, mientras que la gestión administrativa analizada no se basa en un Modelo de Operación por Procesos, solo se limita a cumplir con labores operativas que impiden que la información fluya de manera efectiva para la toma oportuna de las decisiones por parte de la dirección. Se debe considerar estos casos de discrepancia de la planeación versus ejecución estratégica para entender las limitaciones de las empresas públicas a nivel municipal (Balcázar, 2020).

Otro caso se evidencia en la Gobernación de Antioquia donde se analizó el efecto de incorporar la gestión estratégica basada en recursos y enfocada en el conocimiento. Los hallazgos más relevantes hacen referencia a la importancia del respaldo de los altos directivos de la organización en los sistemas de gestión, para facilitar la asignación de recursos a dichas áreas y para permitir a los empleados destinar tiempo para participar de las actividades de gestión. Igualmente, enfatizan que una de las limitaciones de la gestión estratégica en el sector público, es la alta rotación de los cargos de la estructura organizacional (por ejemplo, por contrataciones por prestación de servicios), por lo cual el conocimiento es vulnerable a la pérdida. La estructura organizacional del sector público

colombiano se caracteriza por su rigidez y múltiples niveles jerárquicos, que pueden dificultar las condiciones de autonomía y de redundancia de información, necesarias para la creación de conocimiento y estrategias (Jurado & Valencia, 2021).

De forma complementaria, la gestión estratégica también se manifiesta hacia la mejora continua de todos los ámbitos de la organización pública. Evidencia de ello es la propuesta de diseño para fortalecer el sistema de gestión de la calidad organizacional en una entidad financiera del sector público. Esta gestión tiene en cuenta el concepto de cambio, y direcciona a la organización a perfeccionar, evolucionar y desarrollar tareas consiguiendo un incremento de la productividad y un mayor nivel de satisfacción del cliente. Por ende, se logra también un aumento de la calidad del producto o servicio ofrecido (Callejas, 2019).

Finalmente, es importante resaltar un caso de gestión estratégica referente a PyMes manufactureras de la Provincia de Sugamuxi. Aunque no es una empresa del sector público, es clave destacar el abordaje de la gestión estratégica en una empresa pequeña, similar en tamaño a una empresa pública del orden municipal. Del caso se resalta que en estas empresas existe un desconocimiento generalizado acerca de los conceptos básicos de la planeación estratégica, que en su mayoría sólo se abordan componentes de referentes estratégicos, excluyendo componentes como objetivos, procesos, diagnósticos y estrategias y que existe falta de claridad en los empleados sobre si la implementación de herramientas de gestión estratégica está siendo aplicada (Nova, Moreno, & Moreno, 2020).

La evolución de la gestión estratégica en el tiempo: contexto histórico

colombiano

Las entidades gubernamentales en Colombia han sufrido importantes cambios en estos años. En las últimas décadas, el país se ha encaminado en mejorar la eficiencia, la transparencia y la efectividad de las entidades públicas. Para ello, se ha apoyado con implementación de herramientas de gestión estratégicas. A pesar, de que estas entidades están obligadas por el Estado a incluir herramientas de gestión que contribuyan con la planeación, la organización, ejecución y control de sus procesos mediante la implementación y el desarrollo de estándares que permitan ofrecer un servicio de calidad, las deficiencias y las fallas en la prestación de los servicios persisten. Sin embargo, existen intentos en busca de la integración de sistemas de gestión con un enfoque acerca del establecimiento de programas de organización que permita a la gestión empresarial mediante el dominio de sus proyectos, objetivos, actividades y procesos alineados con los Sistemas de Control Interno y de Gestión de Calidad. (Navarro Oñate, Martínez Carvajal, & Moreno Asprilla, 2019).

En la década de los noventa, se habló por primera vez de la necesidad de aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en términos de gestión en asuntos públicos. Así las cosas, las reformas relacionadas con estos objetivos se les denominan reformas de segunda generación o nueva gestión pública (NGP), orientadas a modernizar la gestión pública con un foco descentralizado, con mayor participación ciudadana y un uso eficiente de los recursos y con un punto de partida con nuevos modelos que transformen el Estado y la Administración Pública. (Rodríguez J. , 2020)

La Nueva Gestión Pública (NGP) se caracterizó por poner énfasis en la medición y en el logro de resultados concretos, orientados a la gestión hacia el cumplimiento de metas y objetivos específicos. Asimismo, promueve la idea de que los ciudadanos son los

“clientes”, por lo que se busca satisfacer sus necesidades y expectativas a través de una atención más efectiva y orientada al servicio. La NGP fomenta la descentralización de las decisiones otorgando mayor autonomía a las entidades para la toma de decisiones. De igual manera, le apunta a la transparencia y rendición de cuentas y al uso eficiente de recursos. (Rodríguez J. , 2020)

En 1998, se creó la ley 489 que hablaba de un “Sistema de Desarrollo Administrativo” y luego en el 2003 se creó la ley 872 del 2003 la cual, estableció un “Sistema de Gestión de Calidad para las Instituciones Estatales”, lo cual, fue un hito en el desarrollo de sistema de gestión en entidades públicas ya que tenía como finalidad evaluar el desempeño institucional, que buscaba medir o determinar el nivel de calidad y satisfacción de los grupos de interés en la prestación del servicio, alineado con los planes estratégicos y de desarrollo que el sector debe cumplir en su función social. A partir de ello, la implementación del SGC aumentó significativamente en las entidades públicas, lo cual, trajo efectos positivos en cuanto la prestación del servicio, seguimiento y control y la satisfacción de los usuarios (Función Pública, 2017).

El Decreto 2482 de 2012 creó “Estándares Generales para la Integración de la Planeación y la Gestión de Entidades del Orden Nacional”. Este decreto buscó mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión pública, promoviendo una mejor coordinación entre los procesos de planeación y los de gestión en las entidades estatales.

Es importante resaltar que las organizaciones gubernamentales colombianas han establecido estándares técnicos en relación con los sistemas gestión y han llevado a cabo diversas iniciativas para promover el uso y adaptación de habilidades y actividades para mejorar procesos, procedimientos e identificación del riesgo, mejora de la seguridad

de la información y tener un buen riesgo reputacional a nivel nacional (Función Pública, 2017).

Consecuencia de lo anterior, nace el “Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)”, que buscaba promover la integración de la planeación, la gestión y el control en las entidades del estado en Colombia, al integrar la planeación con la gestión y el control, el MIPG busca garantizar que las entidades estatales cumplan con sus objetivos estratégicos, gestionen adecuadamente sus recursos, promuevan la participación ciudadana y rindan cuentas de manera transparente. De igual manera, fortalecer talento humano y simplificación de procesos. En última instancia, se busca fortalecer la gestión pública para brindar mejores servicios a la ciudadanía. (Función Pública, 2017)

El funcionamiento del MIPG tiene lineamientos legales fundamentados en el Decreto 1499 del 11 de septiembre del 2017, que integró en un solo Sistema de Gestión los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de Calidad, articulado con el Sistema de Control Interno del que trata la ley 87 de 1993 y la ley 489 de 1998 en sus artículos 27 y 28. (Rodríguez J. , 2020)

Tabla 6.

Contexto Histórico de la Gestión Estratégica

Año / Ley	Contenido
1991 (CP)	Adopción de los principios de la función administrativa
1993 (Ley 87)	Creación del Sistema Institucional de Control Interno
1998 (Ley 489)	Creación del Sistema de Desarrollo Administrativo para articular la planeación estratégica de las entidades con la de su quehacer administrativo, mediante políticas y planes sectoriales de desarrollo administrativo.

Año / Ley	Contenido
2001 (Decreto 2740)	Sistema de Desarrollo Administrativo en las entidades públicas de orden nacional, fortaleciendo la estructuración del trabajo sectorial y el liderazgo de las áreas de planeación de las entidades cabeza de sector.
2003 (Ley 872) – 2004 (Decreto 4110)	Colombia se unió a las tendencias internacionales en cuanto a la gestión pública al implementar Sistemas de Gestión de Calidad en el sector público con la creación de la NTCGP 1000, primera norma técnica de calidad.
2005 (Decreto 1599)	Las dinámicas organizacionales llevaron a la adopción de un marco general para el ejercicio del Control Interno, a través del Modelo Estándar de Control Interno -MECI, el cual pretendió en su momento dotar al Estado colombiano de una estructura única que facilitara este ejercicio por parte de las entidades
2009 (Decreto 2623)	Creación del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano
2012 (Decreto 2482)	Por primera vez se integra en un solo sistema las herramientas de gestión, a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Dentro de esta se introdujo la Gestión de Calidad y el MECI se configuró como la herramienta de seguimiento y control
2014 (Decreto 943)	Se actualiza el MECI a una versión más moderna y fácil de entender para adaptarse a las nuevas dinámicas de planeación y gestión para hacer más coherente con el MIPG.

Nota. Adaptado de Sistema de Gestión MIPG – Marco General (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017)

Diseño Metodológico

Para la intervención empresarial se abordó la siguiente metodología:

Tipo de investigación

Según Hernández – Sampieri y Mendoza el enfoque mixto es “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos, y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Este enfoque es el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativos y cuantitativos, donde ambos se fusionan en todo el proceso de investigación” (Sampieri & Mendoza, 2022)

En ese sentido, la presente investigación tiene un enfoque mixto ya que se aplicarán instrumentos de recolección y análisis de datos numéricos, tales como encuestas y /o análisis estadísticos, junto con herramientas que permita recopilar y analizar información descriptiva detallada, como entrevistas. Este enfoque mixto, permite obtener información completa y profunda de la gestión estratégica en la empresa San Agustín E.S.P, ya que admite explorar aspectos cuantificables como los contextuales, percepciones y experiencias de las personas involucradas (Sampieri & Mendoza, 2022).

Se plantea el diseño transformativo secuencial (DITRAS) que incluye dos etapas de recolección de los datos. La prioridad y fase inicial se dará por la parte cualitativa y se seguirá con la cuantitativa. Los resultados de ambas serán integrados durante la interpretación. Este diseño es apto para la investigación debido a que se guía de una perspectiva teórica amplia (gestión estratégica en el sector público) y determina la dirección de enfoque, y finalmente hace un llamado a la acción (Sampieri & Mendoza, 2022) mediante el diseño del área de planeación estratégica.

Respecto a la temporalidad, la investigación es transversal ya que la implementación de la gestión estratégica en las empresas gubernamentales es de naturaleza dinámica y cambiante en este contexto. La implementación de la gestión estratégica es un proceso continuo que se va desarrollando en el tiempo y así garantizar su relevancia y efectividad continua (Sampieri & Mendoza, 2022).

En cuanto al propósito se determinó que es aplicada, puesto que se centra en la implementación de la gestión estratégica para San Agustín E.S.P en pro de aplicar dichos conocimientos y abordar las falencias que se están presentado. El objetivo principal es a través del conocimiento y los diagnósticos realizados resolver los problemas identificados (Sampieri & Mendoza, 2022). Por ello, se cuenta con el aval de la empresa.

Finalmente, en cuanto a su inferencia, se estableció que es deductiva, en vista de que la presente investigación permitirá aprovechar el conocimiento que ya existe en el campo de Gestión Estratégica y asentirá aprovechar el conocimiento existente en el campo para generar ideas y recomendaciones específicas (Sampieri & Mendoza, 2022) que beneficiarán a San Agustín E.S.P llevándola a la eficacia y sostenibilidad empresarial.

Población, muestra y ficha técnica

En lo que se refiere a la definición de la población, muestra y la ficha técnica, se determinan los grupos poblacionales a los que se les aplicará el instrumento de medición definido para el análisis interno. Es importante considerar que el ámbito de estudio son las empresas públicas colombianas que prestan servicios de acueducto, alcantarillado y aseo y la población se limita al caso de San Agustín E.S.P. que es donde se diseñará el área de gestión estratégica.

Considerando que el análisis interno tiene en cuenta la dimensión de dirección y planeación desde el punto de vista de autodiagnóstico, se delimitó el siguiente alcance

para la muestra según lo descrito en la metodología de investigación. Para este caso se cuenta con una muestra no probabilística debido a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino que se determinan los individuos a entrevistar para obtener la información sobre el estado actual de la organización. Este tipo de muestra por conveniencia es aquella en la que los elementos se seleccionan según la facilidad de acceso y la disponibilidad del investigador, sin que exista un procedimiento aleatorio para su elección. Para la presente intervención, esto resulta de utilidad debido a que los participantes se eligen porque son fácilmente accesibles según las autorizaciones de la entidad y para lograr los resultados esperados teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y presupuesto. Es decir, permite comenzar la recolección de datos de forma inmediata, rápida y económica (Sampieri & Mendoza, 2022).

Adicionalmente se considera que es una muestra variada teniendo en cuenta que se busca mostrar distintas perspectivas sobre el estado actual de San Agustín E.S.P., y se analizará la diversidad según el punto de vista de cada área para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades que contribuyan al diseño integral del área de planeación estratégica (Sampieri & Mendoza, 2022). El método de selección de la muestra bajo la rama cualitativa indica el peso y prioridad de esta en la investigación.

Cabe resaltar que, para obtener los diferentes puntos de vista sobre la presente situación de la organización, se aplicará el instrumento de medición a los jefes o dueños de proceso que tienen el panorama completo de su propia área (ver Tabla 9).

Tabla 7.

Ficha técnica de población y muestra

Ámbito	Empresas públicas colombianas que prestan servicios de acueducto, alcantarillado y aseo
Universo	Empresa San Agustín E.S.P.
Muestra y tipo de muestra	No probabilística, dirigida, muestra variada. Jefes de área o dueños de proceso dentro de la organización.
Tamaño de la muestra	Seis jefes de área o dueños de proceso: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente (alta dirección) - Jefe de área operativa - Jefe de talento humano - Jefe de presupuesto y tesorería - Asesor jurídico y de contratación - Coordinador área comercial

Nota. Elaboración propia según lo definido por (Sampieri & Mendoza, 2022) y los propósitos de la investigación.

Identificación de las variables

Con base en el marco teórico y el marco conceptual, se definen las variables que se pretenden medir con ayuda del instrumento de diagnóstico interno seleccionado. En este sentido, se describen conceptualmente las variables y se precisa la forma cómo se van a medir. Se cuenta con nueve variables, las cuáles serán medidas cualitativa y cuantitativamente, según las actividades de gestión definidas dentro de cada variable por la Función Pública (Función Pública, 2023) y según lo que aplique para la organización objeto de estudio. Para la parte cuantitativa, el funcionario entrevistado asignará un valor de cero a cien (0 – 100), según el avance y desarrollo de la institución en cada actividad

de gestión. El resultado total de la variable dependerá del promedio que se obtenga de todas las actividades de gestión que la conforman. Para la parte cualitativa, el funcionario entrevistado redactará las observaciones respectivas para cada actividad de gestión.

- Variable 1: **Conocimiento de la organización:** define qué tanto se conocen los referentes estratégicos que guían la planeación.
 - **Actividad de gestión 1.1:** Identificar el propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver.
 - **Actividad de gestión 1.2:** Difundir entre todos los servidores, las competencias y funciones asignadas por el acto de creación, la Constitución y la Ley a la entidad
 - **Actividad de gestión 1.3:** Difundir entre todos los servidores el rol que desempeña la entidad en la estructura de la Administración Pública (naturaleza jurídica) o del Estado.
 - **Actividad de gestión 1.4:** Difundir entre todos los servidores, el aporte que el trabajo de la entidad hace al cumplimiento de los objetivos del Gobierno (PND o PTD - Rama ejecutiva)

- Variable 2: **Capacidad de identificación de los grupos de valor:** define la guía sobre para quién y para qué se realiza la prestación de servicios
 - **Actividad de gestión 2.1:** Identificar el (los) grupo(s) de ciudadanos a (los) cual(es) debe dirigir sus productos y servicios (grupos de valor) y para qué lo debe hacer, es decir, cuáles son los derechos que se deben garantizar, qué necesidades se deben satisfacer, qué problemas se deben solucionar.

- **Actividad de gestión 2.2:** Identificar los grupos de interés de la entidad, esto es, los ciudadanos u organizaciones sociales que, por su actividad, son afectados o tienen interés de participar en la gestión de la entidad.
- **Actividad de gestión 2.3:** Establecer y priorizar variables que permitan caracterizar (identificar, segmentar y reconocer) sus grupos de valor y, especialmente, sus derechos, necesidades y problemas.
- **Actividad de gestión 2.4:** Levantar la información necesaria para la identificación y caracterización de los grupos de valor y el conocimiento de sus necesidades, detectando si ya cuenta con dicha información y en qué fuentes se encuentra, o de ser necesario, definir procedimientos y herramientas para su obtención.
- **Actividad de gestión 2.5:** Clasificar los grupos de personas (naturales o jurídicas) dependiendo de características similares (necesidades, problemas, ubicación territorial, entre otras).
- **Actividad de gestión 2.6:** Identificar, los problemas o necesidades de los grupos de valor, con precisión, pertinencia y prioridad, a partir de su y siempre teniendo presente el propósito fundamental, mediante procesos participativos.
- **Actividad de gestión 2.7:** Proyectar los problemas o necesidades de los grupos de valor a 4, 10, 20 años o según se disponga en la entidad.
- **Actividad de gestión 2.8:** Estimar los tiempos en los cuales se espera atender dichos problemas o necesidades, teniendo claro cuál es el valor agregado que, con su gestión, aspira aportar en términos de resultados e impactos.

- Variable 3: **Conocimiento de capacidades:** define la conciencia de la organización sobre los recursos con los que cuenta para desempeñar sus funciones.
 - **Actividad de gestión 3.1:** Adelantar un diagnóstico de capacidades de la entidad para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados previstos.
 - **Actividad de gestión 3.2:** Revisar aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros.
 - **Actividad de gestión 3.3:** Identificar el conocimiento tácito y explícito de la entidad, así como el conocimiento de los servidores públicos (formación, capacitación y experiencia) que posteriormente permitirá la difusión del conocimiento, la generación de proyectos articulados y el desarrollo de los procesos de la organización.
 - **Actividad de gestión 3.4:** Identificar sus capacidades en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones que apalancan el desarrollo de todos sus procesos, el manejo de su información y la prestación de trámites y servicios a sus usuarios.

- Variable 4: **Conocimiento de entornos:** define la conciencia de la organización sobre el contexto social, político y económico en el cual desempeñará sus funciones.
 - **Actividad de gestión 4.1:** Adelantar un diagnóstico de entornos de la entidad para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados previstos.
 - **Actividad de gestión 4.2:** Revisar aspectos externos a la entidad, algunos generales como su entorno político, económico y fiscal, y otros más

particulares, como la percepción que tienen sus grupos de valor frente a la cantidad y calidad de los bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.

- Variable 5: **Toma de decisiones basada en evidencia:** la organización basa sus decisiones en datos para la proyección estratégica de la entidad (analítica institucional).
 - **Actividad de gestión 5.1:** Utilizar la información generada en el análisis de capacidad institucional, informes de gestión, desempeño y cumplimiento de planes en vigencias anteriores, resultados de la evaluación de indicadores y de riesgos, autoevaluación, auditorías internas y externas, resultados de las estrategias de rendición de cuentas y de la consulta, diagnóstico o planeación participativa realizada, ejecuciones presupuestales, entre otras evidencias vitales para la proyección estratégica de la entidad (analítica institucional).

- Variable 6: **Formulación de planes:** Capacidad de generar planes donde todas las acciones y recursos de la entidad estén alineadas al direccionamiento estratégico. Incluye la capacidad de definir indicadores de eficiencia y eficacia.
 - **Actividad de gestión 6.1:** Contar con un líder o área responsable encargada del proceso de planeación.
 - **Actividad de gestión 6.2:** Formular resultados a alcanzar en términos de cantidad y calidad de los productos y servicios que va a generar, año a año y en el largo plazo (4, 10, 20 años).

- **Actividad de gestión 6.3:** Formular las metas de corto y largo plazo, financiables, tangibles, medibles, cuantificables, audaces y coherentes con los problemas y necesidades que deben atender o satisfacer.
- **Actividad de gestión 6.4:** Garantizar que las metas formuladas en el plan estén ajustadas a la capacidad real de la entidad, procurando esfuerzos adicionales que le permitan mejorar esa capacidad a través de alternativas innovadoras como las alianzas estratégicas, redes de conocimiento o gestión de recursos de cooperación internacional.
- **Actividad de gestión 6.5:** Establecer qué se debe medir y qué información se quiere obtener de esa medición, para saber qué tipo de indicador se necesita.
- **Actividad de gestión 6.6:** Formular los indicadores que permitirán verificar el cumplimiento de objetivos y metas así como el alcance de los resultados propuestos e introducir ajustes a los planes de acción (evaluación del desempeño institucional).
- **Actividad de gestión 6.7:** Formular indicadores tomando en cuenta los objetivos, planes, programas y proyectos para identificar los aspectos prioritarios a ser susceptibles de medición y determinar puntos o factores críticos de éxito, es decir, aquellas acciones o actividades de cuyo desarrollo depende la consecución de los objetivos.
- **Actividad de gestión 6.8:** Establecer la frecuencia adecuada para la medición de los indicadores, a fin de tomar decisiones en el momento justo.
- **Actividad de gestión 6.9:** Identificar, en la medida de lo posible) los efectos o cambios que se quiere generar en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus grupos de valor.

- **Actividad de gestión 6.10:** Diseñar los controles necesarios para que la planeación y su ejecución se lleven a cabo de manera eficiente, eficaz, efectiva y transparente, logrando una adecuada prestación de los servicios o producción de bienes que le son inherentes.
- **Actividad de gestión 6.11:** Analizar el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas (incluidos riesgos operativos, riesgos de riesgos de contratación, riesgos para la defensa jurídica, riesgos de seguridad digital, entre otros).
- **Actividad de gestión 6.12:** Incluir la planeación de las demás dimensiones de MIPG y de sus políticas, acorde con lo señalado para cada una, tales como talento humano, TIC, plan anticorrupción y de servicio al ciudadano, plan anual de adquisiciones, planes de archivo, entre otros.
- **Actividad de gestión 6.13:** Formular el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC) que contenga la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano de la entidad, como parte integral del plan de acción institucional, con acciones, responsables y fechas de cumplimiento esperadas.
- **Actividad de gestión 6.14:** Socializar el PAAC antes de su publicación para que actores internos y externos formulen sus observaciones y propuestas.
- **Actividad de gestión 6.15:** Publicar el PAAC a más tardar el 31 de enero de cada año en la sección "transparencia y acceso a la información pública" del sitio web oficial de la entidad.
- **Actividad de gestión 6.16:** Documentar el ejercicio de planeación en donde se contemple una orientación estratégica y una parte operativa en la que se señale de forma precisa los objetivos, las metas y resultados a lograr, las

trayectorias de implantación o cursos de acción a seguir, cronogramas, responsables, indicadores para monitorear y evaluar su cumplimiento y los riesgos que pueden afectar tal cumplimiento y los controles para su mitigación.

- **Actividad de gestión 6.17:** Publicar el Plan de Acción Anual a más tardar el 31 de enero de cada vigencia.
- Variable 7: **Programación presupuestal:** Se utilizan los recursos presupuestales de manera apropiada y coherente con el logro de metas y objetivos institucionales, de manera eficiente, austera y transparente, sumado a un adecuado control y seguimiento.
 - **Actividad de gestión 7.1:** Formular los planes con base en resultados obtenidos (información sobre desempeño) en programas, planes o proyectos anteriores.
 - **Actividad de gestión 7.2:** Priorizar la asignación de recursos (tanto de inversión como de funcionamiento) con base en las metas estratégicas definidas.
 - **Actividad de gestión 7.3:** Formular el Plan Anual de Adquisiciones PAA, que contenga las adquisiciones de bienes y servicios que requiera una entidad, con cargo a los presupuestos de funcionamiento y de inversión.
 - **Actividad de gestión 7.4:** Publicar el PAA a fin de informar a los proveedores sobre posibles oportunidades de negocio permitiendo la preparación anticipada de procesos contractuales.
- Variable 8: **Planeación participativa:** Nivel de involucramiento de grupos de interés en la planeación.

- **Actividad de gestión 8.1:** Involucrar a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad, de interés ciudadano.
 - **Actividad de gestión 8.2:** Incorporar en su ejercicio de planeación estrategias encaminadas a fomentar el control ciudadano y el diálogo en la rendición de cuentas, brindar transparencia y eficiencia en el uso de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano, con el fin de visibilizar el accionar de la administración pública y prevenir hechos de corrupción.
- Variable 9: **Liderazgo estratégico:** nivel de desarrollo de función estratégica por parte de los cargos directivos.
 - **Actividad de gestión 9.1:** Demostrar, por parte del equipo directivo, compromiso con los resultados esperados y objetivos propuestos, con el cumplimiento del propósito fundamental de la entidad y con la satisfacción de las necesidades y resolución de los problemas de sus grupos de valor.
 - **Actividad de gestión 9.2:** Construir un marco estratégico, por parte del equipo directivo, que permita trazar la hoja de ruta para la ejecución de las acciones a cargo de toda la entidad, y encaminarla al logro de los objetivos, metas, programas y proyectos institucionales.
 - **Actividad de gestión 9.3:** Formular los lineamientos para administración del riesgo, por parte del equipo directivo (lineamientos precisos para el tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales.

- **Actividad de gestión 9.4:** Identificar, por parte del equipo directivo, aquellos riesgos que impidan el logro de su propósito fundamental y las metas estratégicas.
- **Actividad de gestión 9.5:** Facilitar la participación de los equipos de trabajo en el ejercicio de planeación institucional.
- **Actividad de gestión 9.6:** Comunicar los lineamientos estratégicos y operativos previstos en los planes a todos los miembros del equipo de trabajo de la organización.
- **Actividad de gestión 9.7:** Enfocar el trabajo hacia la atención de las prioridades identificadas y la consecución de los resultados de la entidad.
- **Actividad de gestión 9.8:** Optimizar el uso de recursos, el desarrollo de los procesos y la asignación del talento humano, de acuerdo con las prioridades de los planes.
- **Actividad de gestión 9.9:** Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con grupos de valor o grupos de interés con el fin de lograr sus objetivos.

Instrumento de medición y validación

Para este caso, el instrumento de medición denominado “Autodiagnóstico de Gestión Política, Direccionamiento y Planeación” está definido y validado por la Función Pública. Este se encuentra dentro del marco del MIPG que fue implementado en su versión actualizada mediante el Decreto 1499 de 2017 emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública, 2021). En ese sentido, el instrumento se actualiza y se valida su última versión cada vez que MIPG presenta actualizaciones.

Esta herramienta de autodiagnóstico le permite a las entidades desarrollar un ejercicio de valoración del estado de cada una de las políticas de gestión y desempeño. Estas podrán ser utilizadas en el momento en que cada entidad lo considere pertinente, sin implicar esto reporte alguno tanto a Función Pública como a otras instancias del gobierno o de organismos de control. Esto contribuye a determinar el estado de su gestión, sus fortalezas y debilidades y lo más importante, tomar medidas de acción encaminadas a la mejora continua para alcanzar la excelencia (Función Pública, 2024).

El instrumento cuenta con la siguiente estructura (ver Figura 10). En el encabezado se debe diligenciar la entidad a la cual se le realiza el autodiagnóstico. La celda de calificación total se actualiza automáticamente según el resultado para cada actividad de gestión. Además, se cuenta con una columna de componentes, que a su vez se subdivide en distintas categorías (identificadas previamente como variables), y estas a su vez cuentan con distintas actividades de gestión. Para cada actividad de gestión se puede indicar un puntaje y se pueden realizar observaciones (evaluación cuantitativa y cualitativa).

Figura 10.

Estructura de instrumento de medición

AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN POLÍTICA DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN						
ENTIDAD			CALIFICACIÓN TOTAL			
COMPONENTES	CALIFICACIÓN	CATEGORÍAS	CALIFICACIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN	PUNTAJE (0 - 100)	OBSERVACIONES
		Conocimiento de la organización		Identificar el propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver. Difundir entre todos los servidores, las competencias y funciones asignadas por el acto de creación, la Constitución y la Ley a la entidad. Difundir entre todos los servidores el rol que desempeña la entidad en la estructura de la administración Pública (naturalaleza jurídica) o del Estado? Difundir entre todos los servidores, el aporte que el trabajo de la entidad hace al cumplimiento de los ejes del Gobierno (PND o PTD - Rama ejecutiva)		

Componentes

Categorías

Actividades de gestión

Evaluación cuantitativa y cualitativa

Nota. Adaptado del instrumento de medición definido por (Función Pública, 2023).

Para ir a la página de descarga del instrumento (archivo Excel) en la versión más actualizada ver el Anexo B.

Para facilidad del diligenciamiento y tabulación de la información, se construyó un formulario en línea el cual puede verse en el Anexo C.

Diagnóstico Organizacional

Análisis externo

Para interpretar y comprender el contexto externo de San Agustín E.S.P., y por la naturaleza de la investigación, se ha determinado la utilización de dos herramientas metodológicas para identificar y evaluar los factores externos institucionales. En primera instancia se acudió al modelo de PESTEL, el cual considera la estructura estratégica del contexto del mercado, en observancia a los elementos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales inmersos en la organización y su entorno, permitiendo de manera sucinta y clara el reconocimiento situacional y estratégico.

Esta herramienta facilita entendimiento del macro-entorno, la cual está compuesta por seis factores: políticos, económicos (en el entorno general de la empresa), socioculturales, tecnológicos, ambientales y condiciones legales /regulatorias. Cada uno de estos elementos afecta directamente el entorno competitivo, aunque unos puedan tener mayor influencia que otros. Por ello, es importante que los directivos, en principio determinen cuáles de ellos representan los factores más relevantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites del sector de la empresa y determinarlos según su relevancia estratégica lo cual, se debe tener en cuenta para la toma de decisiones internas y externas, comprender y adaptarse a los cambios del entorno y afrontar adecuadamente los desafíos y retos a los que se puedan enfrentar. (Thompson, Peteraf, & Gamble, 2023).

Tabla 8.

Análisis del Entorno Externo con el Modelo PESTEL

Políticos	Económicos	Socioculturales
1. Adaptación a cambios normativos y políticos 2. Control y seguimiento mediante mecanismos del Estado 3. Burocracia en la toma de decisiones 4. Alto nivel de corrupción en la institucionalidad	1. Eficiencia Operativa 2. Inversión en infraestructura 3. Gestión de costos para adaptarse a las condiciones del mercado 4. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto publico	1. Responsabilidad social 2. Combatir y prevenir el fraude 3. Generación de conciencia colectiva sobre el uso responsable del agua. 4. Gestión integrada del agua
Tecnológicos	Ecológicos	Legales
1. Adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa y la prestación del servicio 2. Implementación de tecnologías como: <i>blockchain</i> e inteligencia artificial en pro de ahorrar costos 3. Medición inteligente del agua (MIA) 4. Sistema de automatización	1. Sostenibilidad y Responsabilidad Ambiental 2. Estrategias para garantizar la calidad y disponibilidad del recurso hídrico 3. Protección de los ecosistemas acuáticos 4. Gestión de aguas residuales y manejo de vertimientos	1. Normativas legales que regulan la prestación de servicios públicos 2. Alto nivel de exigencia de la normatividad vigente 3. Sanciones por incumplimiento en la normatividad vigente 4. Transparencia en la contratación

Nota. Elaboración propia, adaptado Pensamiento Estratégico – Análisis del Entorno.

Por otra parte, también se implementará mediante la matriz DOFA, establecida como uno de los modelos más importantes en el diseño estratégico por su nivel de análisis práctico en la medición de las debilidades, oportunidades, fortalezas u amenazas de la empresa de servicios públicos de San Agustín E.S.P., en donde específicamente para el análisis externo se hará mayor énfasis en las oportunidades y amenazas del sector. Esta herramienta permite que la entidad cuente con un insumo básico que le permita el conocimiento externo del contexto empresarial y del mercado, así como las posibilidades de adaptar estrategias conducentes al mejoramiento continuo y fortalecimiento del direccionamiento estratégico. (González Millán & Rodríguez Díaz , 2020).

Para la construcción del análisis del entorno DOFA para la empresa de servicios públicos de San Agustín E.S.P., se llevo a cabo una revisión de fuentes internas relacionadas con:

- Informes financieros, tales como los estados financieros de la entidad de las últimas tres vigencias, ejecuciones presupuestales y comportamiento de indicadores financieros en los informes de gestión (San Agustín E.S.P., 2024).
- Estudios Tarifarios para los diferentes servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo.
- Certificaciones dadas por los entes de vigilancia referentes a los índices de calidad del agua e índices de ahorro del agua.
- Informe de gestión de la gerencia correspondiente a los últimos 3 años, los cuales han sido presentados a los diferentes organismos de control y vigilancia y de igual forma a la comunidad en general
- Seguimientos realizados por la asesoría de control interno a los planes y programa presentados a la alta dirección.

- Informe de seguimiento a la Atención al Usuario el cual contine un compendio de el análisis de PQRS, resultados de encuestas de satisfacción al usuario interno y externo y las actas correspondientes a la apertura del buzón de quejas y reclamos de la entidad.

De igual forma se adelantó el análisis de fuentes externas relacionadas con:

- **Normatividad y Regulaciones Relacionadas con Servicios Públicos:** Información referente a normas dirigidas al sector, de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo tales como, la Ley 142 de 1994, que regula los servicios públicos en Colombia, y cualquier cambio normativo reciente que pueda afectar la operación (Función Pública, 1994)
- **Estudios de Estadísticos de Entidades Afines:** Observación de informes estadísticos y cifras con impactos positivos y poco efectivos relacionados con entidades afines al sector de servicios públicos domiciliarios en Colombia. Revisión de implementación de acciones exitosas, así como de eventos que generaron conflictos o disminución en la calidad y satisfacción de los usuarios.
- **Datos Demográficos y Económicos:** Información sobre la población atendida, requerimientos de estas, análisis sectoriales referentes a servicios públicos domiciliarios, coberturas, calidad de servicio, manejo e impactos ambientales, así como análisis de estratificación para la proyección de subsidios.

Tabla 9.

Análisis del Entorno Externo con la Matriz DOFA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Incremento en la demanda de servicios públicos	A1	Libre competencia en la prestación de servicios públicos que permite la llegada de prestadores privados
O2	Crecimiento del portafolios en servicios	A2	Asentamientos poblacionales sin planificación
O3	Ubicación geográfica	A3	Desastres naturales
O4	Riqueza en fuentes hídricas	A4	Procesos sancionatorios y legales
O5	Regulación del Marco Normativo	A5	Llegada de competencia privada
O6	Creación de Alianzas estratégicas	A6	Cambios constantes en la legislación regulatoria
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Directivos con capacidades dinámicas	D1	Inexistencia de personal encargado de los procesos de planeación y gestión estratégica
F2	Directivos conocedores del sector de SP	D2	Modalidad de Contratación por libre nombramiento y remoción
F3	Mejor IRCA del departamento del Huila	D3	Falta de planificación presupuestal
F4	Pionero en manejo de residuos orgánicos	D4	Alta rotación del talento humano
F5	Infraestructura renovada para la prestación de servicios públicos	D5	Debilidad en el sistema de costos ABC definidos para la entidad.
F6	Políticas Financieras y contables establecidas	D6	Falta de Articulación entre planes y programas institucionales.

Nota. Elaboración propia según la estructura definida por Pensamiento Estratégico – Análisis del Entorno y las fuentes descritas anteriormente.

Análisis interno

Es fundamental para la presente investigación, realizar un diagnóstico interno que permita determinar la situación presente de San Agustín E.S.P. Para llevar a cabo el análisis interno de la organización se utilizará el Autodiagnóstico de Gestión de la Política de Direccionamiento y Planeación Estratégica (segunda dimensión del MIPG) diseñado por la Función Pública en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG (Función Pública, 2023), el cual cuenta con enfoques importantes y específicos conducentes a determinar aspectos situacionales relacionados con la planeación estratégica tales como:

- **Componente de Contexto Estratégico:** en el cual se consideran categorías relacionadas con el conocimiento de la organización, identificación de los grupos de valor y sus necesidades y el diagnóstico de capacidades y entornos.
- **Componente de Calidad de la Planeación Estratégica:** en el cual se consideran categorías relacionadas con la toma de decisiones basada en evidencias, formulación de planes, programación presupuestal y planeación participativa.
- **Componente de Liderazgo Estratégico.**

Este formato de diagnóstico es determinante en el conocimiento de varios aspectos clave en la organización, puesto que además considera actividades de gestión y un valor de calificación, con el cual se puede conocer un ponderado de la situación presente y realizar acciones de mejora para escenarios futuros (Función Pública, 2023). Estas acciones de mejora se enmarcarán en el diseño del área de planeación estratégica para San Agustín E.S.P según lo establecido por los referentes y los modelos detallados en el marco teórico.

Procesamiento estadístico de datos

Se ejecutó el formulario descrito en el Anexo C mediante una sesión de discusión como se evidencia en el Anexo D.

Una vez finalizada la recolección de datos y como fue mencionado en el diseño metodológico, se inició con el procesamiento de datos cualitativos. Se realizó una encuesta a los seis líderes de cada área (ver Tabla 7) y cada encuesta fue ingresada como documento a la herramienta Atlas.TI. Se realizó un análisis de códigos de forma manual, identificando en las respuestas conceptos clave relacionados con la planeación estratégica y descritos en el marco conceptual. Una vez realizada la asignación de códigos, se crearon dos grupos principales (aspectos positivos y aspectos a mejorar) para clasificar cada código creado. En total, se crearon veintiún códigos de los cuales catorce son aspectos a mejorar y siete son aspectos positivos (ver Tabla 10).

Tabla 10.

Listado de códigos creados para el análisis cualitativo

Código	Enraizamiento	Grupos de códigos
● Actualización acertada	3	Aspectos positivos
● Cumplimiento obligaciones	49	Aspectos positivos
● Desconocimiento contexto	12	Aspectos a mejorar
● Desconocimiento interno	7	Aspectos a mejorar
● Falta de actualización	24	Aspectos a mejorar
● Falta de articulación	17	Aspectos a mejorar
● Falta de ejecución	21	Aspectos a mejorar
● Falta de estrategia	45	Aspectos a mejorar
● Falta de formalización	41	Aspectos a mejorar
● Falta de información	58	Aspectos a mejorar
● Falta de liderazgo	10	Aspectos a mejorar
● Falta de participación grupos de interés	22	Aspectos a mejorar
● Falta de planeación	48	Aspectos a mejorar

● Falta de socialización interna	19	Aspectos a mejorar
● Falta de visión a largo plazo	14	Aspectos a mejorar
● Identificación acertada	41	Aspectos positivos
● Liderazgo	7	Aspectos positivos
● Limitación TICs	5	Aspectos a mejorar
● Participación grupos de interés	6	Aspectos positivos
● Socialización interna	4	Aspectos positivos
● Transparencia	2	Aspectos positivos

Nota: Elaboración propia según el análisis realizado a partir de las encuestas.

Para el análisis cualitativo de co-ocurrencia de códigos, se consideran todos los códigos sin importar el nivel de enraizamiento (ver Anexo E). Sin embargo, en esta sección (ver Tabla 11) se detallan los códigos con un enraizamiento superior a 24 (valores superiores a la mitad del enraizamiento máximo obtenido). Esto debido a que se consideran los códigos más relevantes entiendo que el enraizamiento es la amplitud de un concepto que indica la relevancia e importancia, validez, solidez y extensión de una categoría (Méndez A. , 2021).

Tabla 11.

Análisis de co-ocurrencia de códigos con un nivel de enraizamiento (Gr)

superior a 24.

	● Cumpl. Obl. Gr=49	● Falt. Act. Gr=24	● Falt. Estr. Gr=45	● Falt. Form. Gr=41	● Falt. Inform. Gr=58	● Falt. Plan. Gr=48	● Id. Acert. Gr=41
● Cumpl. Obl. Gr=49	0	0	4	3	9	5	2
● Falt. Act. Gr=24	0	0	1	3	1	5	1
● Falt. Estr. Gr=45	4	1	0	8	18	15	8
● Falt. Form. Gr=41	3	3	8	0	12	4	8
● Falt. Inform. Gr=58	9	1	18	12	0	10	15
● Falt. Plan. Gr=48	5	5	15	4	10	0	0
● Id. Acert. Gr=41	2	1	8	8	15	0	0

Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Los colores más fuertes representan un mayor nivel de co-ocurrencia entre dos códigos mientras que los colores más suaves representan un menor nivel de co-ocurrencia entre dos códigos.

En el análisis de co-ocurrencia de códigos se evidencia que los dos códigos con mayor co-ocurrencia es “Falta de información” y “Falta de estrategia” con un valor de 18, seguido de la “Falta de planeación” y “Falta de estrategia” con un valor de 15, y finalmente se tiene un valor de 12 para la co-ocurrencia de “Falta de información” y “Falta de formalización”.

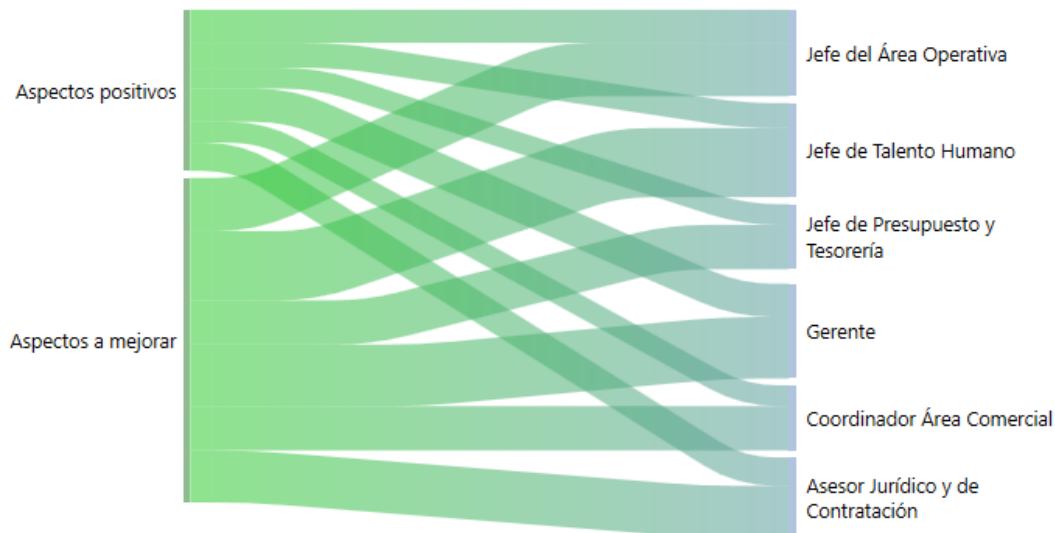
En el caso de la co-ocurrencia de “Falta de Información” y “Falta de estrategia”, esta ocurrió principalmente en actividades de gestión como formular planes con base en

resultados obtenidos en programas, planes o proyectos anteriores, diagnósticos de entornos, caracterización de grupos de valor y formulación de planes a largo plazo (20 años). Por su parte, la co-ocurrencia, “Falta de planeación” y “Falta de estrategia” ocurrió principalmente en actividades de gestión relacionados con controles para garantizar eficiencia y eficacia en ejecución de planes, inclusión estratégica y operativa en planeación, y en enfoque del trabajo hacia actividades priorizadas para la consecución de resultados. Finalmente, la co-ocurrencia “Falta de información” y “Falta de formalización” se evidencia principalmente en actividades de gestión relacionadas con diagnósticos externos, caracterización de grupos de valor y construcción de planes estratégicos (indicadores, responsables, fechas, etc.).

Seguido del análisis de la co-ocurrencia de códigos, se procedió con el análisis de ocurrencia de códigos por cada encuestado que es jefe o líder de área/proceso. En la Figura 11 se observa que, de forma transversal, cada área de San Agustín E.S.P, reconoce que hay aspectos positivos y aspectos a mejorar, especialmente aspectos a mejorar según el Autodiagnóstico de Gestión Política Dirección y Planeación. En ese sentido, cada área de la organización requiere una intervención para fortalecer los aspectos positivos y replantear los aspectos a mejorar, encaminado hacia el fortalecimiento de la planeación estratégica.

Figura 11.

Análisis de ocurrencia de código vs. encuestado según grupo de código



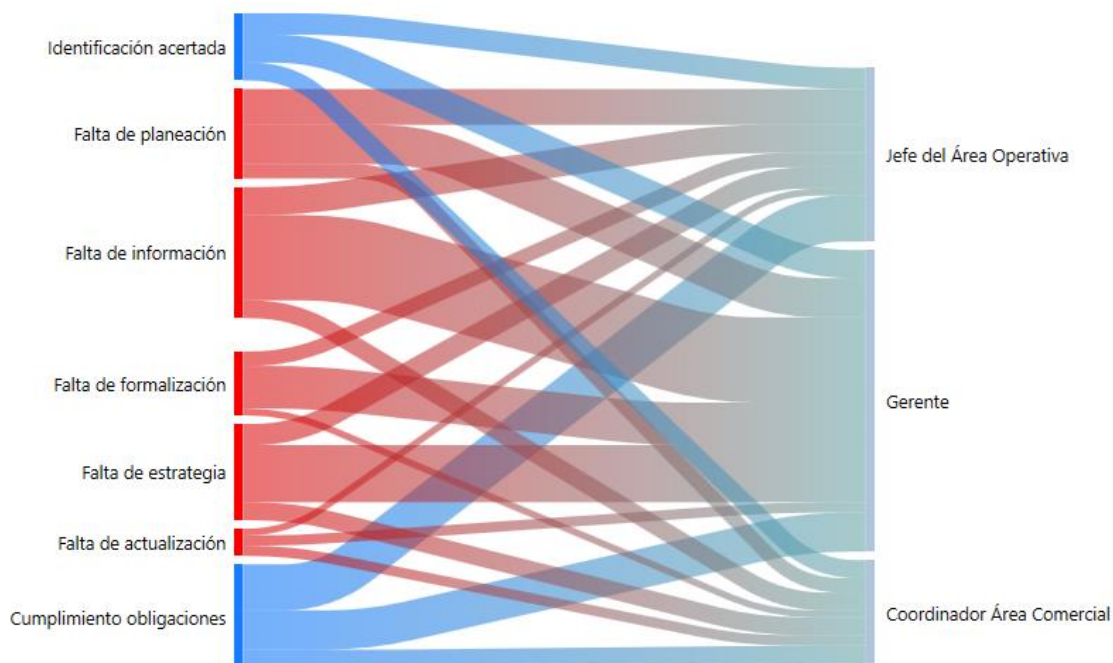
Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. El grosor de cada línea es proporcional al número de ocurrencias mencionadas por cada encuestado.

Para una mayor profundidad en el análisis, se revisaron las ocurrencias de cada código según dos tipos de área: áreas principales y áreas de soporte en la ejecución de funciones de la organización.

Las áreas principales hacen referencia a la Gerencia, Área Operativa, y el Área Comercial y las áreas de soporte hacen referencia a Talento Humano, Presupuesto y Tesorería, y Jurídico y Contratación. En la Figura 12, se observa el volumen de ocurrencias de código en las áreas principales de San Agustín E.S.P.

Figura 12.

Análisis de ocurrencia de código vs. jefe o líder de área principal



Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Las líneas azules corresponden a códigos que representan aspectos positivos, mientras que las líneas rojas corresponden a códigos que representan aspectos por mejorar. El grosor de la línea es proporcional al número de ocurrencias mencionado por cada encuestado.

A primera vista se refleja que la Gerencia cuenta con el mayor número de ocurrencias de códigos tanto para aspectos positivos como por mejorar. En ese sentido, se evidencia que efectivamente la Gerencia tiene una vista panorámica del estado de la planeación estratégica en la organización. La Gerencia identifica que existe falta de planeación y de un fuerte componente estratégico, especialmente en las actividades de gestión relacionadas con caracterización y necesidades de grupo de valor, visión a largo plazo y diagnósticos externos. Para el Jefe del Área Operativa, el mayor número de ocurrencia es para el código de “Cumplimiento de Obligaciones”, que hace referencia a que se

cumple con lo mínimo indicado para garantizar una operación. Esto podría indicar que la priorización estratégica podría no ser una prioridad para esta área siempre y cuando se sigan ejecutando las tareas operativas. Sin embargo, el área si hace evidente que hace falta planeación principalmente debido a la falta de información y que cuando esta existe, no está formalizada o documentada, lo que dificulta las etapas de transición de año y de personal.

Para el Coordinador del Área Comercial, el código con mayor número de ocurrencia es el “Cumplimiento de Obligaciones”, por lo que en esta área se puede tener la misma percepción del área operativa. Además, esta área menciona en repetidas ocasiones que existe la identificación acertada de grupos de valor, componentes de diagnóstico externo e interno. Sin embargo, también afirma que es necesario formalizar y complementar el conocimiento que se tiene de lo mencionado.

Con respecto a las áreas de soporte se tienen los resultados indicados en la Figura 13. Para el Jefe de Talento Humano, la mayor problemática de la planeación estratégica recae en la falta de formalización o de documentación, ya sea en la difusión de conocimiento interno de roles y funciones, tiempos de respuesta y valor agregado a necesidades de grupo de valor, o en el diagnóstico de capacidades internas de la organización.

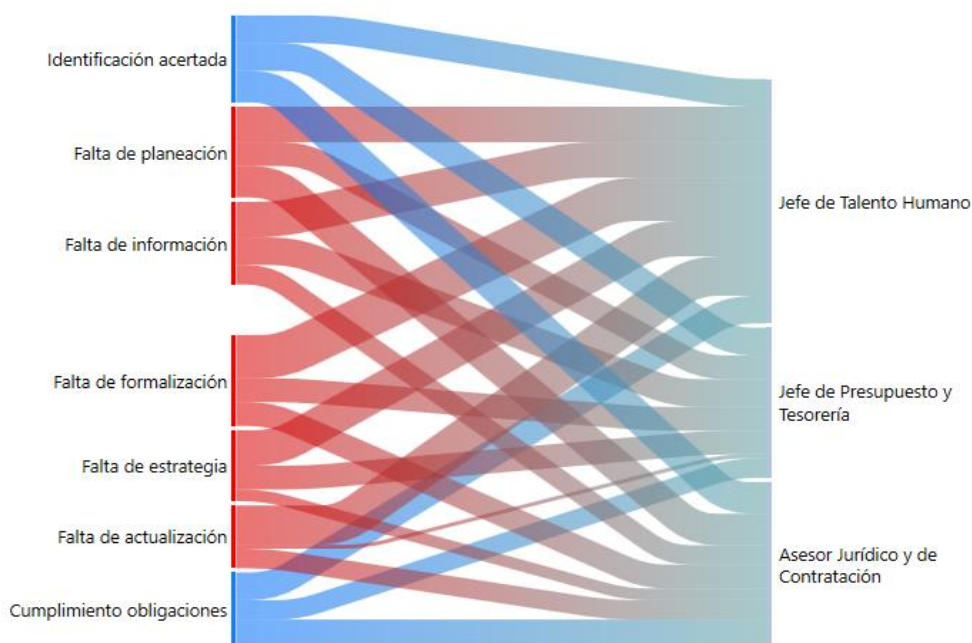
En el caso del Jefe de Presupuesto y Tesorería, aunque afirma que existe una identificación acertada de algunos componentes de la gestión estratégica, también indica que la mayor problemática yace en la falta de información (siete ocurrencias), especialmente en el uso de informes de gestión y desempeño pasados y en los planes de la entidad a mediano y largo plazo.

Finalmente, el Asesor Jurídico y de Contratación también indica que existe una identificación acertada de componentes de gestión estratégica, pero que la mayor problemática está en la falta de planeación de controles y en el manejo del riesgo.

De forma general, y teniendo en cuenta el número de ocurrencias de los códigos, en las áreas de soporte la falta de información y su formalización genera dificultades para ejecutar la planeación estratégica.

Figura 13.

Análisis de ocurrencia de código vs. jefe o líder de área de soporte



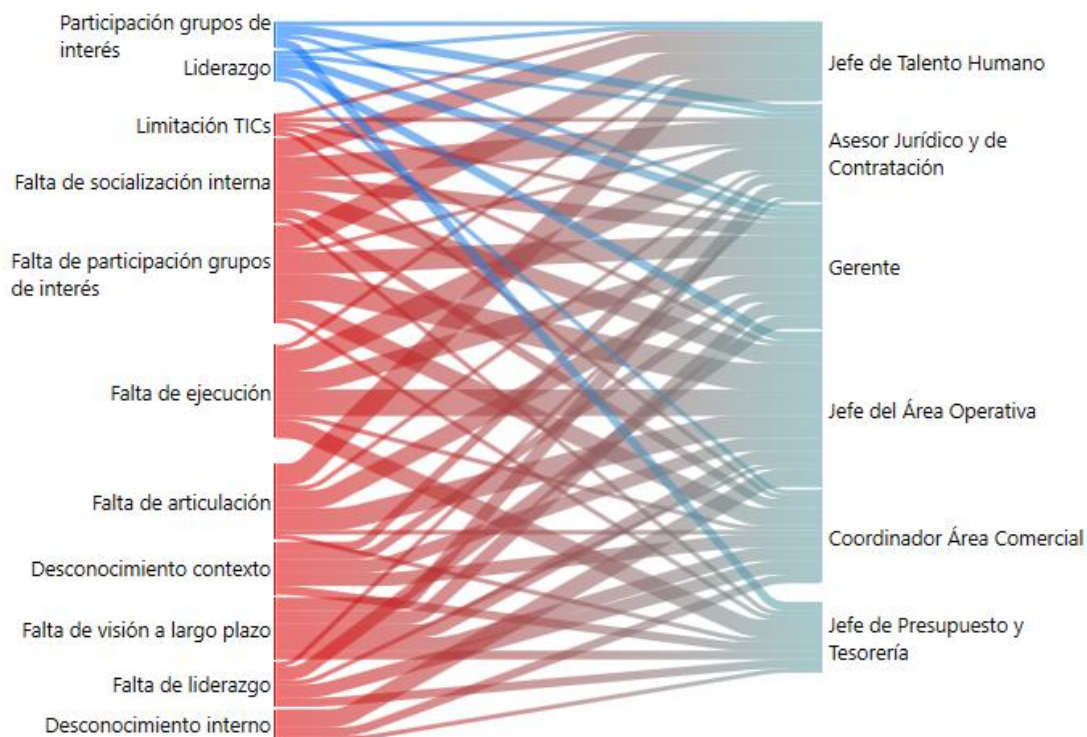
Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Las líneas azules corresponden a códigos que representan aspectos positivos, mientras que las líneas rojas corresponden a códigos que representan aspectos por mejorar. El grosor de la línea es proporcional al número de ocurrencias mencionado por cada encuestado.

En las Figuras anteriores se describieron los análisis para los códigos con mayor nivel de enraizamiento. Sin embargo, para complementar el análisis, se mapearon los códigos

menos enraizados y su número de ocurrencias para cada área de la organización (Figura 14).

Figura 14

Análisis de ocurrencia de códigos menos enraizados vs. encuestado



Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Las líneas azules corresponden a códigos que representan aspectos positivos, mientras que las líneas rojas corresponden a códigos que representan aspectos por mejorar. El grosor de la línea es proporcional al número de ocurrencias mencionado por cada encuestado.

Dentro de los códigos menos enraizados, el concepto más relevante es la “Falta de participación de los grupos de interés” (o grupos de valor) seguido de la “Falta de socialización interna” y la “Falta de ejecución”. Esto es relevante para la realización del plan de intervención debido a que puede que haya desarrollos iniciales de planeación

estratégica pero no se ejecutan, o son desconocidos por todas las áreas o no tienen en cuenta la opinión de terceros.

Además, cabe resaltar que dentro de las áreas existe una dualidad sobre el concepto de liderazgo. Las respuestas positivas del liderazgo están relacionadas con el compromiso de la dirección con la gestión, sin embargo, se afirma que aún hace falta de liderazgo en el componente de planeación estratégica.

Esto también corresponde con el código de “Falta de articulación” que indica que no hay un liderazgo centralizado para la gestión de planeación estratégica, si no que cada área organiza sus propias prioridades. Otro componente con dualidad es la “Participación de los grupos de interés”. Revisando a profundidad en las respuestas, esta dualidad surge de la afirmación de que existe una participación mínima, pero hace falta profundidad en involucrar los grupos para identificar mejor sus necesidades y sus tiempos de respuesta.

Dentro de los otros conceptos mencionados por las áreas se encuentra el “Desconocimiento de contexto”, “Desconocimiento interno de la organización”, “Falta de visión a largo plazo” y la “Limitación de TICs”. Estos conceptos también deben ser abordados en el plan de intervención.

Posteriormente, se procedió con el análisis cuantitativo con la herramienta PowerBI. Se revisaron los promedios globales de las variables definidas y los puntajes por cada actividad de gestión definido dentro de cada variable.

Para cada resultado se consideró la escala de puntaje definida por MIPG (Tabla 12). En la Figura 15 se observa el panorama general sobre la puntuación de la autoevaluación realizada por la organización.

Tabla 12.

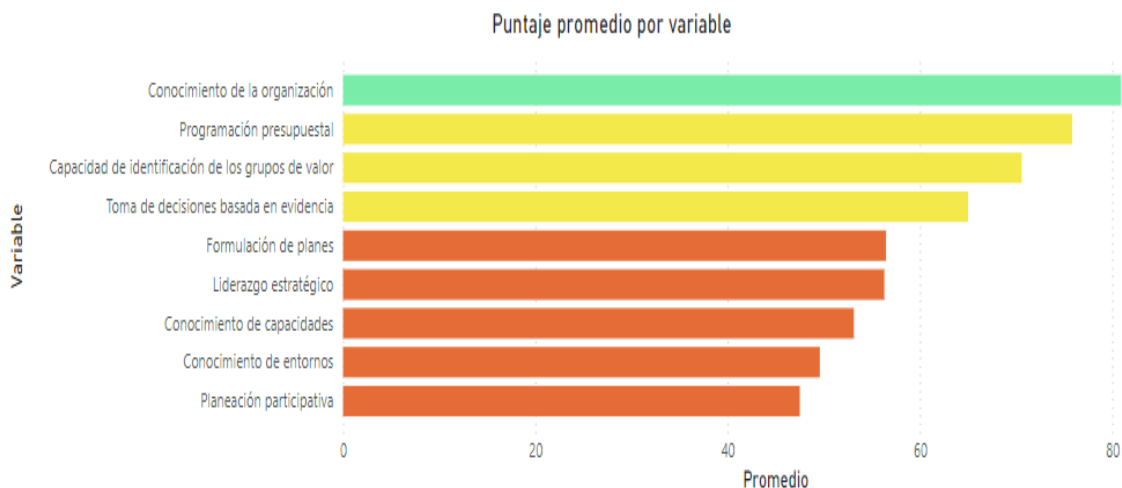
Escala de puntajes definidos por MIPG que determina el nivel de avance

Puntaje	Nivel	Color
0 - 20	1	Dark Red
21 - 40	2	Red
41 - 60	3	Orange
61 - 80	4	Yellow
81 - 100	5	Green

Nota: Elaboración propia según lo definido por MIPG (Función Pública, 2023).

Figura 15.

Puntaje promedio por variable general.



Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Ver código de color y nivel de progreso según Tabla 12.

El mayor avance en Gestión Política Direccionamiento y Planeación se encuentra en la variable “Conocimiento de la Organización” (puntaje 81 – Nivel 5) que define qué tanto se conocen los referentes estratégicos que guían la planeación. Las variables con un avance de Nivel 4 son referentes a “Programación presupuestal” (puntaje 75), “Capacidad de Identificación de los grupos de valor” (puntaje 71) y “Toma de decisiones basada en evidencia” (puntaje 65).

Las variables con un nivel de avance 3 que requieren mayor intervención son “Formulación de planes” (puntaje 56), “Liderazgo estratégico” (puntaje 56), “Conocimiento de capacidades” (puntaje 53), “Conocimiento de entornos” (puntaje 50) y “Planeación participativa” (puntaje 48).

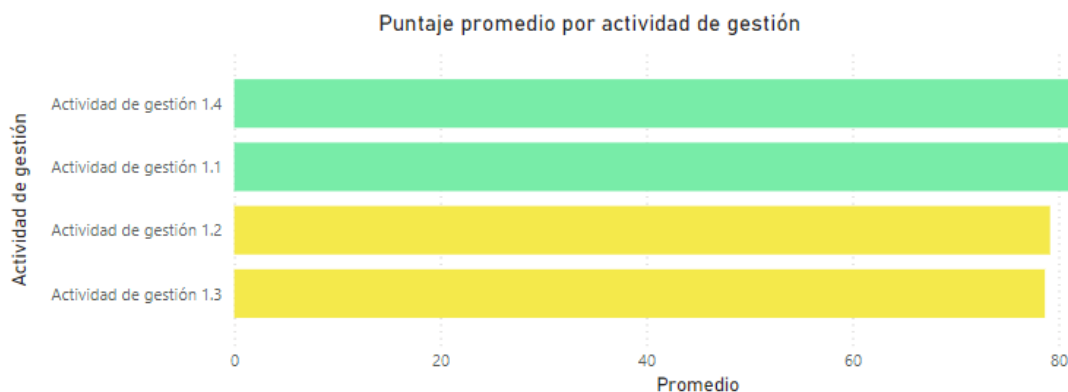
Con respecto al puntaje promedio obtenido por cada actividad de gestión, en la Figura 16 se muestran los resultados para la “Variable 1: Conocimiento de la organización”, que define qué tanto se conocen los referentes estratégicos que guían la planeación. En esta variable, la actividad de gestión 1.4 obtuvo un Nivel 5.

En ese sentido, se identifica adecuadamente el propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver.

Las actividades de gestión relacionadas con la difusión interna del conocimiento de la organización (1.2 y 1.3) requieren ser incluidas dentro del plan de intervención por su Nivel 4.

Figura 16.

Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 1: Conocimiento de la organización.

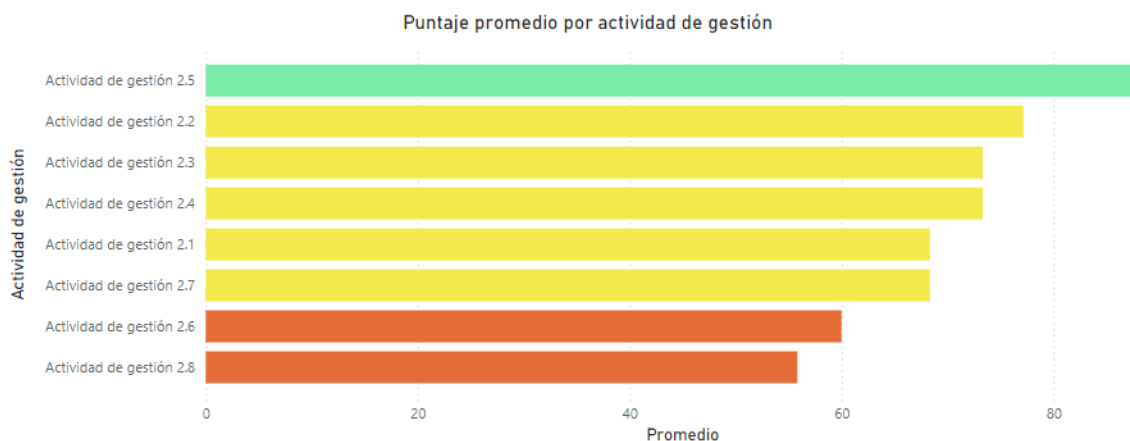


Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Ver código de color y nivel de progreso según Tabla 12.

Para el caso de la “Variable 2: Capacidad de identificación de los grupos de valor”, que define la guía sobre para quién y para qué se realiza la prestación de servicios, tuvo su mejor puntaje en la actividad de gestión 2.5, que hace referencia a la clasificación de los grupos de personas (naturales o jurídicas) dependiendo de características similares (necesidades, problemas, ubicación territorial, entre otras). El aspecto de mejora más relevante como actividad de gestión (actividad 2.8) es la estimación de los tiempos en los cuales se espera atender dichos problemas o necesidades, teniendo claro cuál es el valor agregado que, con su gestión, aspira aportar en términos de resultados e impactos. Para ello se requiere una mayor profundización en cuáles son las expectativas de los grupos de valor. Esto concuerda con la necesidad de obtener más información sobre estos grupos que fue encontrada en el análisis cualitativo.

Figura 17.

Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 2: Capacidad de identificación de los grupos de valor.

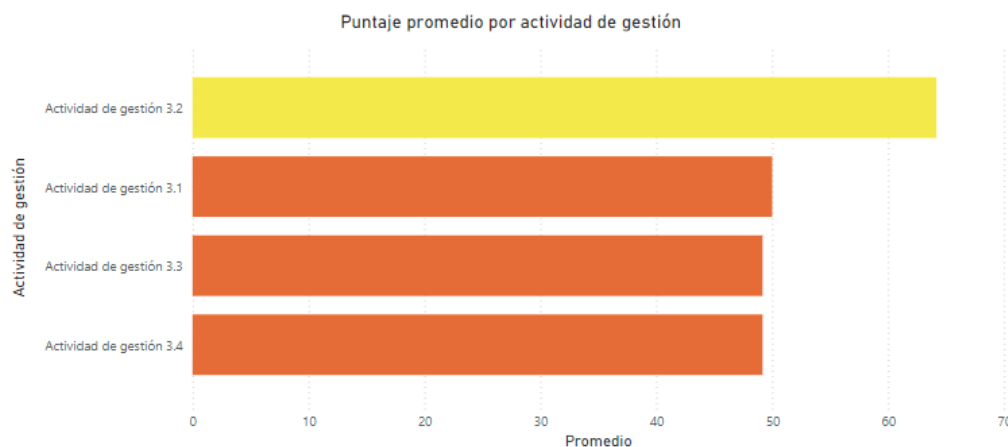


Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Ver código de color y nivel de progreso según Tabla 12.

Según la Figura 18, los resultados para la “Variable 3: Conocimiento de capacidades” que define la conciencia de la organización sobre los recursos con los que cuenta para desempeñar sus funciones, indican que la actividad de gestión más avanzada es la 3.2. En esta actividad se revisan aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros. Sin embargo, aunque esta es la actividad más avanzada en la variable, esta tiene una calificación de Nivel 4, lo que indica que este componente requiere una intervención priorizada. En ese sentido, las actividades de gestión 3.1, 3.3, y 3.4 relacionadas con diagnósticos internos, construcción de conocimiento y TICs, también deben ser abordadas dentro del plan de intervención estratégico.

Figura 18.

Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 3: Conocimiento de capacidades.

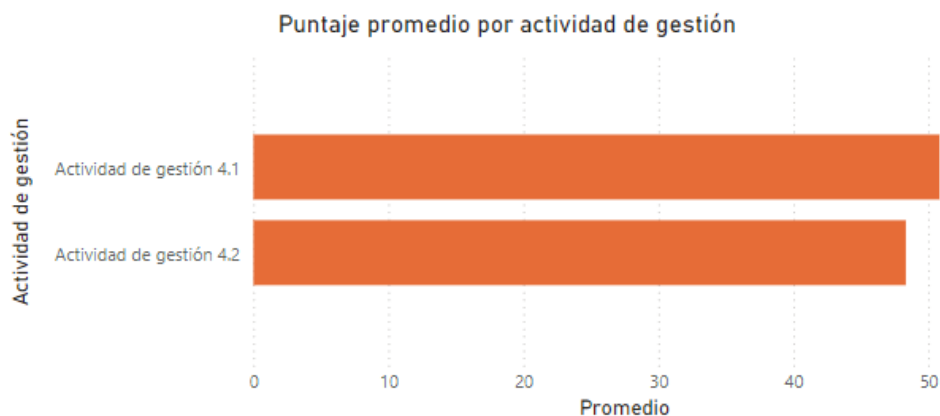


Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Ver código de color y nivel de progreso según Tabla 12.

Con respecto a la “Variable 4: Conocimiento de entornos”, que define la conciencia de la organización sobre el contexto social, político y económico en el cual desempeñará sus funciones, las dos actividades de gestión planteadas cuentan con el mismo nivel de avance (Nivel 3). Según esto, los diagnósticos externos son insuficientes y tampoco se cuenta con una retroalimentación de calidad de los servicios ofrecidos.

Figura 19.

Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 4: Conocimiento de entornos.

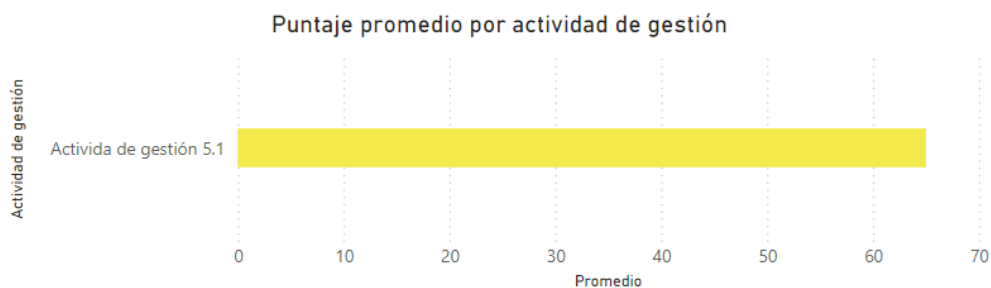


Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Ver código de color y nivel de progreso según Tabla 12.

En la Figura 20 se indican los resultados para la “Variable 5: Toma de decisiones basada en evidencia” que identifica si la organización basa sus decisiones en datos para la proyección estratégica de la entidad (analítica institucional). La actividad de gestión en esta variable cuenta con un Nivel 4 de avance, ya que se utiliza la información generada en el análisis de capacidad institucional, informes de gestión, desempeño y cumplimiento de planes en vigencias anteriores, etc. Sin embargo, existen aspectos de mejora en este punto relacionados con la formalización de la información, como se evidenció en el análisis cualitativo.

Figura 20.

Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 5: Toma de decisiones basada en evidencia.



Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Ver código de color y nivel de progreso según Tabla 12.

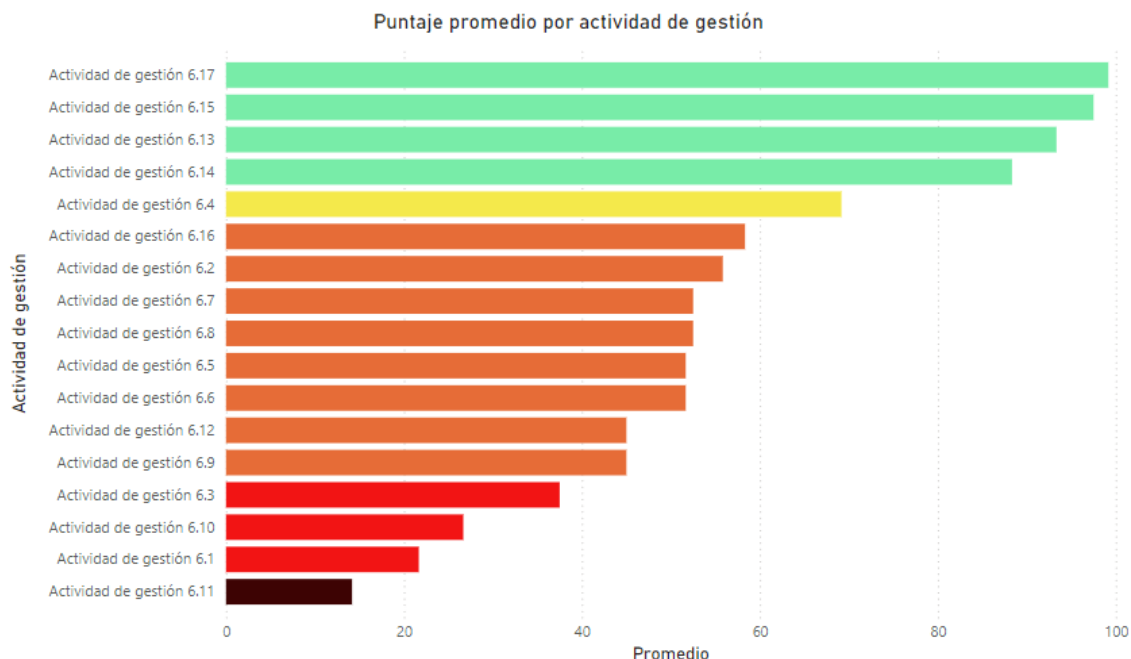
En la Figura 21 se evidencian los resultados para la “Variable 6: Formulación de planes” que hace referencia a la capacidad de generar planes donde todas las acciones y recursos de la entidad estén alineadas al direccionamiento estratégico. Incluye la capacidad de definir indicadores de eficiencia y eficacia. En este caso, las actividades de gestión con un Nivel de avance 5 (6.17, 6.15, 6.13, 6.14) hacen referencia a actividades relacionadas con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC) y el Plan Anual de Adquisición (PAA). Estas son actividades de cumplimiento mínimo y se requieren en una entidad pública, por lo que hace sentido que su nivel de avance sea superior.

Sin embargo, existen actividades de gestión en Nivel 2 (6.3, 6.10, 6.1) que indican que no se progresa en la elaboración de metas de mediano y largo plazo, que no se cuenta con un líder de planeación estratégica y que no existen los controles de calidad necesarios para prestar un servicio eficiente y eficaz. Además, la actividad de gestión 6.11 que analiza el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los

riesgos y sus posibles causas, se encuentra en un Nivel 1 de avance. Es decir, que el mapeo de riesgos es casi nulo.

Figura 21.

Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 6: Formulación de planes.



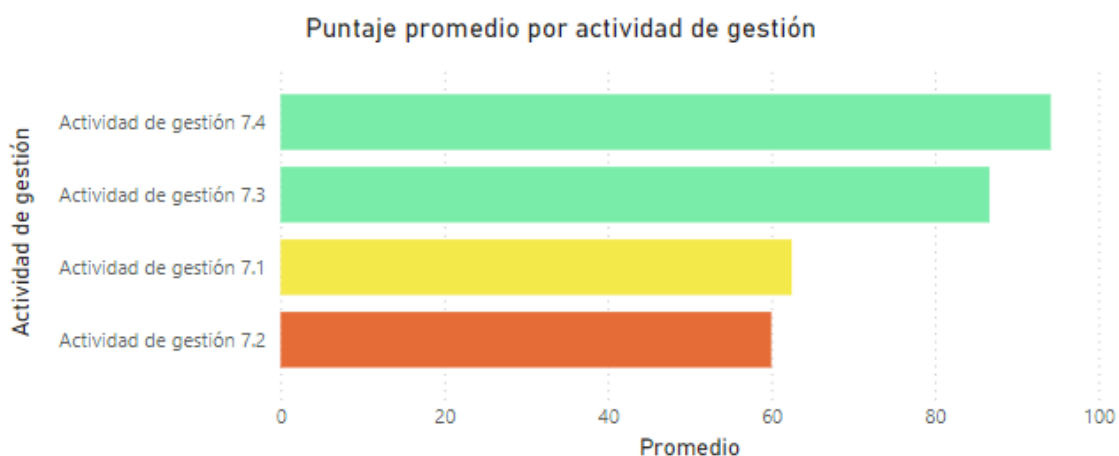
Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Ver código de color y nivel de progreso según Tabla 12.

En la continuación del análisis, en la Figura 22 se encuentran los resultados para la “Variable 7: Programación presupuestal”, que define si se utilizan los recursos presupuestales de manera apropiada y coherente con el logro de metas y objetivos institucionales, de manera eficiente, austera y transparente, sumado a un adecuado control y seguimiento. En este caso las actividades de gestión 7.3 y 7.4 relacionadas con el PAA tienen un Nivel 5 de avance. Sin embargo, la actividad de gestión 7.2 relacionada

con la priorización presupuestal para asignación de recursos según metas estratégicas se encuentra en Nivel 3 de avance.

Figura 22.

Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 7: Programación presupuestal.

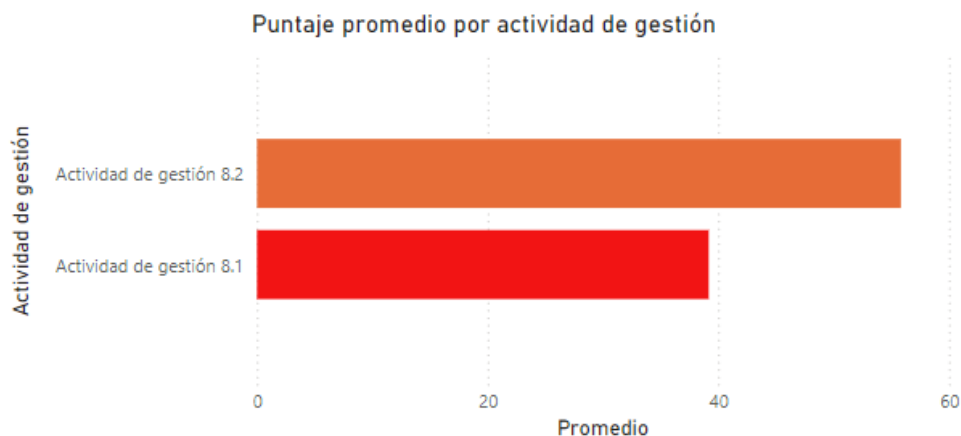


Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Ver código de color y nivel de progreso según Tabla 12.

Con respecto a la “Variable 8: Planeación participativa” que define el nivel de involucramiento de grupos de interés en la planeación, el resultado se evidencia en la Figura 23. La actividad de gestión 8.2 relacionada con la rendición de cuentas se encuentra en un Nivel 3 de avance; se realiza, pero requiere mayor participación y asistencia ciudadana. Por su parte, la actividad de gestión 8.1 relacionada con el involucramiento de grupos de interés en la formulación de planes, esta se encuentra en un Nivel 2 de avance.

Figura 23.

Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 8: Planeación participativa



Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Ver código de color y nivel de progreso según Tabla 12.

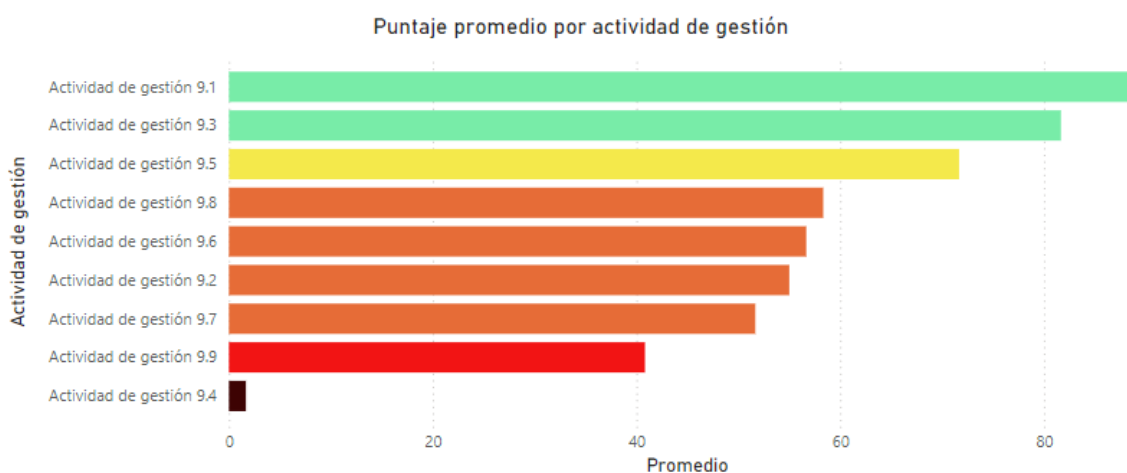
Finalmente, en la Figura 24 se plasma el resultado para la “Variable 9: Liderazgo estratégico” que revela el nivel de desarrollo de función estratégica por parte de los cargos directivos. La actividad de gestión con mayor avance (Nivel 5) es la actividad 9.1 lo que implica que, por parte del equipo directivo, se demuestra compromiso con los resultados esperados y objetivos propuestos. Otra actividad con Nivel 5 de avance es la 9.3 donde se formulan los lineamientos para administración del riesgo, por parte del equipo directivo. Esto es contradictorio con los resultados anteriores, lo que indica que es posible que existan los lineamientos para considerar el riesgo, pero no se ejecutan.

Con un Nivel 3 y 4 de avance se encuentran las actividades 9.8, 9.6, 9.2, 9.7 y 9.9. Estas están relacionadas con la optimización de recursos, la comunicación de lineamientos operativos y estratégicos, la construcción de un marco estratégico, el enfoque hacia actividades estratégicas en el día a día, y a las alianzas estratégicas. Por

su parte, la actividad de gestión 9.4 cuenta con un Nivel 1 de avance, lo que indica que efectivamente no se mapean los riesgos que puedan prevenir el cumplimiento de las metas estratégicas.

Figura 24.

Puntaje promedio por actividad de gestión de la Variable 9: Liderazgo estratégico



Nota: Elaboración propia según las respuestas a las encuestas realizadas. Ver código de color y nivel de progreso según Tabla 12.

Análisis de los resultados

A continuación, se presenta la interpretación de los resultados obtenidos anteriormente, planteando el escenario con la situación actual, las fortalezas y las oportunidades de mejora.

Situación actual

Según el Autodiagnóstico de Gestión Política Dirección y Planeación, San Agustín E.S.P. cuenta con un nivel de avance heterogéneo (ver Figura 15) en las actividades de gestión recomendadas por MIPG. Esta percepción es evidente en las seis áreas clave evaluadas (ver Figura 11), lo que refleja que esta situación es transversal a toda la organización.

Este avance heterogéneo se debe a diferentes razones según los códigos evidenciados y su grado de enraizamiento (ver Tabla 11). Principalmente, la planeación estratégica no avanza en la organización debido a la falta del componente estratégico en distintas actividades de gestión, sumado a la falta de información y su formalización. Esto puede dificultar la construcción y difusión del conocimiento que es clave dentro de la planeación estratégica dentro del sector público donde existe alta rotación de cargos (Jurado & Valencia, 2021).

Es importante aclarar que no solo no se cuenta con el componente estratégico dentro de la planeación existente, si no que la estructuración tradicional de la planeación en sí tiene oportunidades de mejora. Como se resalta en la Figura 9 y según lo establecido por Moore (1995), la administración en la gestión empresarial requiere planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En el caso de San Agustín, según el análisis de co-ocurrencias la “Falta de planeación” y “Falta de estrategia” ocurrió principalmente en actividades de gestión relacionados con controles para garantizar eficiencia y eficacia en ejecución de planes, inclusión estratégica y operativa en planeación. Además, en algunas respuestas se evidencia la falta de ejecución de algunas políticas de planeación ya implementadas (Figura 14).

Otro punto por mencionar que demuestra la situación actual de la organización con respecto a la planeación estratégica es su relación con los grupos de valor. Esta

relación se limita a las rendiciones de cuentas y a una caracterización mínima (Figura 14), pero no se construyen alianzas estratégicas y tampoco es claro el valor agregado que se puede ofrecer según sus necesidades. De igual forma, no se cuenta con un liderazgo estratégico que articule los procesos y necesidades de cada área.

Fortalezas

Profundizando en los resultados obtenidos, se determinó que dentro de los aspectos positivos de la planeación estratégica (ver Tabla 10) está la actualización acertada de las actividades de gestión de la variable “Conocimiento de la organización”. También se cumplen con las obligaciones mínimas requeridas por el Estado al ser una entidad pública, como la rendición de cuentas, el PAAC y el PAA (Figura 21). Este cumplimiento de obligaciones mínimas es relevante especialmente en el área operativa que ejecuta las actividades diarias para la prestación de servicio de acueducto y alcantarillado.

Además, en algunos aspectos de la planeación se realiza la identificación acertada de grupos de interés o de información útil para la construcción de nuevos planes estratégicos. Es importante mencionar que esta identificación acertada hace referencia a un conocimiento mínimo de los componentes mencionados y es necesario profundizar en la información que se tiene en la organización.

Otro punto fuerte es la socialización interna del propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver. Esto se complementa con la Transparencia identificada en las actividades de gestión del PAA. Este punto de fortaleza ha sido mencionado anteriormente dentro de los referentes teóricos, dentro del componente de Legitimidad y Apoyo del triángulo estratégico que

indica que la legitimidad representada por la gestión política es un mecanismo soporte para el sector público y su labor institucional (Wissink, Fox, & Chiwawa, 2021).

Complementariamente, se evidencia un compromiso con los resultados por parte del liderazgo y se tiene un nivel de autocrítica importante para fomentar el crecimiento y la innovación. El autodiagnóstico refleja que existe intención de cambio por parte de los líderes o jefes de área, lo que contribuye al factor dirección dentro de la planeación.

Oportunidades de mejora

Las oportunidades de mejora dentro de la planeación estratégica en la organización se resumen en falta de: información (incluyendo desconocimiento del contexto e interno), formalización (documentación, construcción de indicadores y controles de calidad), actualización, articulación entre áreas, ejecución de lo planteado, liderazgo profundo, involucramiento de grupos de interés, socialización interna y visión a largo plazo (ver Tabla 10 y Figura 15). Esto se refleja en cada área de la organización.

Como fue mencionado anteriormente, la desarticulación es un reto por abordar en este tipo de entidades y puede deberse al enfoque descendente de las estructuras de resolución de problemas que hace que los niveles superiores (responsables de la toma de decisiones) anulen a los inferiores (ejecutores) de la burocracia en la aplicación de las políticas (Chiwawa, Wissink, & Fox, 2021).

Con respecto a los grupos de interés y su poca participación, es imperativo involucrarlos dentro de la planeación estratégica de la organización, para estar preparado ante tensiones de las partes interesadas (Fang, 2023) y aumentar la eficiencia y eficacia del servicio. Esto también permitirá fortalecer posibles alianzas estratégicas y aumentar el nivel de participación de la población en las actividades de planeación. De igual forma, se recomienda que para alcanzar el éxito de la gestión

estratégica los indicadores de rendimiento deben determinarse de forma más concreta y clara en la fase de planificación estratégica, incluyendo su finalidad, alcance e integridad (Gökçeka & Karakayab, 2023).

De forma puntual, las actividades de gestión relacionadas con la difusión interna del conocimiento de la organización deben avanzar. También se debe profundizar en las necesidades de los grupos de interés y los tiempos de respuesta que esperan (mapeo de expectativas). En ese sentido, se debe mejorar en la construcción de conocimiento desde diversas fuentes de información (diagnósticos internos y externos, TICs, etc.). Esto a su vez mejoraría la toma de decisiones basada en evidencia y podría formalizar parte de la planeación no estructurada que se tiene en la actualidad.

También se recomienda mejorar la visión estratégica a mediano y largo plazo para prever como responder a las necesidades actuales de la población y también garantizar la sostenibilidad del servicio, como fue mencionado previamente en los ODS (Figura 1). Esto se relaciona con la oportunidad de mejora para la gestión de recursos (talento humano y recursos físicos) con el fin de lograr metas y objetivos institucionales, de manera eficiente, austera y transparente, sumado a un adecuado control y seguimiento.

En síntesis, en la mayoría de las actividades de gestión se cuenta con un Nivel 3 de avance o superior, lo que indica que la organización conoce que estas actividades de gestión existen, pero no se ejecutan o no se priorizan dentro de las actividades diarias de la organización. Esta es la base para la construcción del plan de intervención que se describirá a detalle a continuación.

Plan de Intervención

Una tendencia común entre las empresas cuando se realizan análisis de planificación estratégica enfocados hacia la contribución de la sostenibilidad es la falta de acompañamiento de planes de acción o iniciativas relevantes que puedan ser medibles y actualizadas. En ese sentido, la metodología OKR plantea un método que prioriza información u objetivos alcanzables y medibles. La metodología OKR establece a dónde quiere llegar la empresa (objetivo), cómo puede llegar (resultados clave) y qué debe hacer (acciones clave) para lograr dicho objetivo, lo que ayuda a impulsar la alineación, el desempeño y los resultados dentro de la estrategia de la empresa. Adicionalmente existen dos razones beneficiosas para implementar una metodología OKR en la planificación estratégica: rendimiento cuantificable y medible, y dar a los empleados un sentido de propiedad y propósito con el plan de intervención desarrollado (D Good People, 2023).

De forma complementaria, en la planeación estratégica la gestión del talento humano es imprescindible en las empresas. En la actualidad es considerado un proceso estratégico, pues permite localizar personal idóneo y comprometido, que responda a las exigencias y cambios del mercado. Hoy en día, las personas no son vistas como máquinas o recursos, y se consideran elementos claves y estratégicos para las organizaciones. Considerar este componente humano dentro de la planeación estratégica garantiza la relación entre los recursos, las metas organizacionales y las competencias o capacidades humanas al servicio de la maximización organizacional; a su vez, es la condición para la existencia de una cultura organizacional efectiva (Álvarez, 2020).

Por su parte, también es relevante el factor calidad dentro de la planeación estratégica. En una planeación para la calidad, es fundamental tomar en cuenta, los

siguientes aspectos: política de calidad, estándares de calidad, conceptos clave, liderazgo, necesidades del cliente, programa de calidad, metas y propuestas para la calidad. En el campo administrativo se puede adoptar un sistema de administrar con calidad, que a su vez implica que los diferentes departamentos se involucren con base en el compromiso y responsabilidad por la calidad y que solo así se logrará satisfacer las expectativas del cliente (Vélez, Aragón, & Rodríguez, 2022).

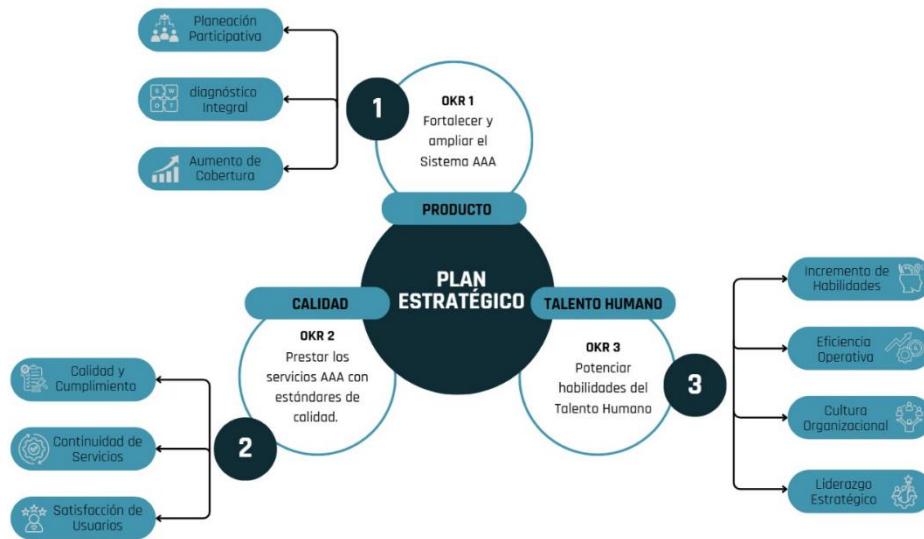
Adicionalmente, y teniendo en cuenta el componente de sostenibilidad que fue abordado previamente con los ODS, se debe considerar que las compañías que integran el crecimiento sostenible a su esquema de trabajo generan más confianza entre los consumidores y aumentan la competitividad de cara a sus rivales comerciales, y en términos generales se fortalece la reputación empresarial (SAP, 2024). En ese sentido, la expansión de servicios de una empresa para la sostenibilidad financiera y social es un componente relevante dentro de la planeación estratégica.

Por todo lo anterior, se tuvieron en cuenta los referentes y metodologías descritas previamente para la construcción del plan de intervención para San Agustín SAS. Este plan de intervención tiene como objetivo fortalecer el portafolio de servicios (producto), la calidad y el Talento Humano, y por ende, también se abordarán las oportunidades de mejora descritas en la sección de Análisis de Resultados.

El plan estratégico de San Agustín E.S.P (ver Figura 25), se centra en tres OKRs principales: mejorar la cobertura y la calidad de los servicios de AAA, prestar los servicios con altos estándares de calidad establecidos por los órganos de vigilancia y control y fortalecer la capacidad del talento humano. Para ver en mayor detalle el plan de intervención desarrollado y las estrategias definidas para cada meta, ver Anexo F.

Figura 25.

Esquema del Plan Estratégico para San Agustín E.S.P.



Nota: Elaboración propia según el esquema del Plan estratégico para San Agustín E.S.P.

Según lo establecido, para el OKR 1, se cuenta con tres metas: 1) implementar un Proceso de Planeación Participativa para la Expansión de Servicios AAA, 2) realizar un Diagnóstico Integral de Necesidades y análisis de Entornos para la Expansión de Servicios Públicos AAA y 3) aumentar la cobertura de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo durante los próximos cuatro años, mediante la adopción de tres proyectos de infraestructura que garanticen la rentabilidad social y económica de los servicios prestados.

Para el OKR 2, se abordan tres metas: 1) lograr que el 90% de los usuarios de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo expresen su satisfacción con la calidad, eficiencia y continuidad del servicio, cumpliendo con los estándares normativos establecidos por los organismos de regulación y control, al final del año fiscal, 2)

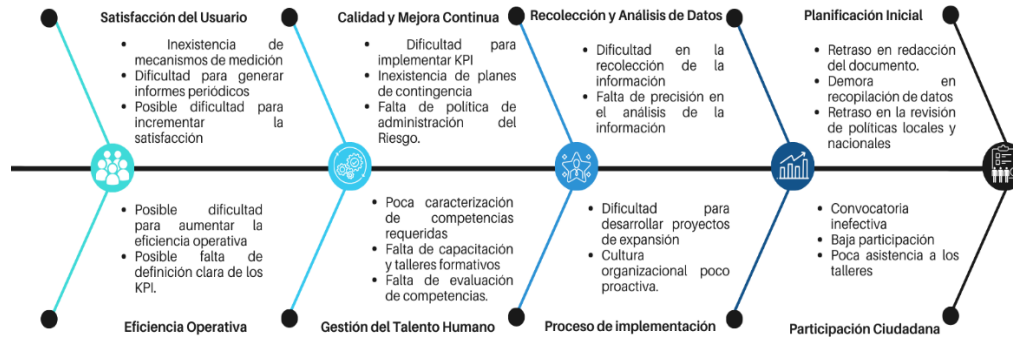
asegurar la continuidad de los servicios ofertados por la empresa superior al 90%, 3) incrementar en un 10% la satisfacción del usuario durante la vigencia.

Para el OPKR 3, se definieron cuatro metas: 1) incrementar en un 25% el nivel de habilidades fundamentales del talento humano, evaluado a través de mecanismos de rendimiento y/o aplicación de instrumentos de aprendizaje con un 100% de participación del personal convocado, 2) aumentar en la eficiencia operativa en 25 % durante la vigencia, 3) promover cultura organizacional sólida con énfasis en calidad, 4) desarrollar un Programa de Liderazgo Estratégico para la Gestión de Servicios Públicos. Cabe resaltar que cada meta dentro de cada OKR corresponde con una estrategia, actividad, indicador, frecuencia y responsable.

Sin embargo, en el desarrollo del Plan Estratégico de San Agustín E.S.P., podrían existir posibles cuellos de botella relacionados con aspectos tales como: planificación inicial, participación ciudadana, recolección y análisis de datos, proceso de implementación, calidad y mejora continua, gestión del talento humano, satisfacción del usuario y eficiencia operativo; los cuales se plasman en el siguiente esquema:

Figura 26.

Posibles Cuellos de Botella en el Desarrollo del Plan Estratégico



Nota: Elaboración propia según el esquema de implementación y despliegue del Plan estratégico para San Agustín E.S.P.

Por otro lado, para implementar este plan de manera efectiva, se propone el siguiente esquema:

Figura 27.

Esquema de Implementación del Plan Estratégico de San Agustín E.S.P.



Nota: Elaboración propia según el esquema de implementación y despliegue del Plan estratégico para San Agustín E.S.P.

Fase 1: Preparación (Duración: 1 trimestre)

- **Establecer el Comité de Planeación Participativa:** Convocar a representantes de la comunidad para formar este comité, asegurando la participación de diversos sectores.
- **Comunicar el plan estratégico:** Difundir el marco del plan a las partes interesadas a través de los medios de comunicación de la empresa.
- **Realizar un diagnóstico integral:**
 - **Inventario de infraestructura:** Evaluar la infraestructura actual de acueducto, alcantarillado y aseo.
 - **Análisis de entorno:** Recopilar datos demográficos y socioeconómicos para comprender las necesidades de la comunidad.
 - **Revisión normativa:** Examinar las políticas locales y nacionales relevantes para los servicios de AAA.
 - **Evaluación ambiental:** Analizar el impacto de factores ambientales, como el cambio climático, en la disponibilidad de recursos hídricos.
 - **Análisis DOFA y PESTEL:** Consolidar la información del diagnóstico interno y externo.
- **Caracterizar competencias:** Definir las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

Fase 2: Implementación (Duración: 3 años)

- **Proyectos de infraestructura:**
 - **Diseñar proyectos técnicos:** Desarrollar proyectos para la ampliación y modernización de las redes de acueducto y alcantarillado.
 - **Mejorar sistemas de recolección:** Diseñar proyectos para optimizar la recolección y disposición de residuos sólidos.

- **Ejecutar proyectos:** Implementar los proyectos de infraestructura diseñados, priorizando la rentabilidad social y económica.
- **Gestión de Calidad:**
 - **Implementar un sistema de gestión de calidad:** Desarrollar un sistema que garantice la mejora continua en la prestación de servicios.
 - **Realizar auditorías:** Evaluar el cumplimiento de las normas y la eficacia del sistema de gestión de calidad.
 - **Implementar KPIs:** Establecer indicadores clave de desempeño para medir la calidad del servicio.
 - **Desarrollar planes de contingencia:** Crear planes para gestionar circunstancias críticas y asegurar la continuidad del servicio.
 - **Desarrollar e implementar una política de transformación organizacional y administración del riesgo:** para anticipar desafíos específicos y gestionar los riesgos asociados a los procesos. Además del diseño de panoramas de riesgos por áreas de gestión
 - **Diseño del plan de mantenimiento:** Elaborar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para la infraestructura crítica.
- **Satisfacción del usuario:**
 - **Establecer protocolos de atención:** Definir protocolos para la atención y resolución de incidencias.
 - **Diseñar e implementar encuesta de satisfacción:** Crear y aplicar una encuesta para medir la satisfacción del usuario.
 - **Generar informes de satisfacción:** Elaborar informes periódicos sobre la tabulación de encuestas y la gestión de PQRS.
- **Desarrollo del Talento Humano:**

- **Programa de formación:** Implementar un programa integral de formación para el desarrollo de habilidades.
- **Talleres de capacitación:** Organizar talleres sobre temas relevantes para el desarrollo de competencias.
- **Sistema de valoración de capacidades:** Implementar un sistema para evaluar las capacidades del personal.
- **Evaluaciones periódicas:** Realizar evaluaciones para medir las competencias personales y profesionales.
- **Monitoreo de KPIs de eficiencia:** Identificar, monitorear y reportar indicadores clave de desempeño para medir la eficiencia operativa.
- **Programa de reconocimiento a la calidad:** Desarrollar un programa para identificar y premiar las iniciativas de mejora de la calidad.
- **Celebraciones mensuales:** Festejar los éxitos del equipo para incentivar la cultura de calidad.
- **Programa de Liderazgo Estratégico:**
 - **Diseño del programa:** Desarrollar un programa de capacitación en liderazgo estratégico para la gestión de servicios públicos.
 - **Ejecución del programa:** Implementar las jornadas de capacitación.
 - **Evaluación del liderazgo:** Implementar un modelo de evaluación y seguimiento para la efectividad del liderazgo.
- **Estrategia gestión del cambio:** Para asegurar la implementación del plan de intervención, se sugiere incluir una estrategia de gestión del cambio. El modelo Rick Maurer enfatiza que las estrategias de implementación y liderazgo deficientes son la razón principal de los fracasos del cambio. Además, el modelo identifica tres niveles de resistencia: cognitivo, emocional

y relacional (Business Partnering Institute, s.f.). Para abordar estos niveles, se sugiere utilizar un modelo SCARF, donde se reconozca y aprecie la contribución de los grupos de interés, se provean hojas de ruta claras y detalladas en la implementación del cambio, se involucre a actores clave en la toma de decisiones, se refuerce la sensación de seguridad y el soporte mutuo al proponer el cambio, y se priorice la transparencia sobre los procesos de toma de decisiones (Business Partnering Institute, s.f.). Estos componentes son claves a tener en cuenta especialmente en las reuniones de seguimiento y monitoreo del plan. De igual forma, es clave que el liderazgo cuente con un censo permanente (formal e informal) sobre cómo se percibe el plan de intervención.

Fase 3: Monitoreo y Evaluación (Continua)

- **Seguimiento de indicadores:** Monitorear continuamente los indicadores clave de desempeño (KPIs) establecidos para cada OKR.
- **Revisión del progreso:** Realizar revisiones periódicas del progreso del plan estratégico, identificando áreas de mejora y ajustando las estrategias según sea necesario.
- **Informes de resultados:** Generar informes periódicos para comunicar los resultados del plan estratégico a las partes interesadas.

Es fundamental garantizar el cierre de brechas, entre el diagnóstico inicial de la entidad y los objetivos planteados, cuyo desarrollo y éxito se vera reflejado desde cada fase propuesta: planeación, ejecución y monitoreo.

Es importante tener en cuenta que este esquema de implementación es flexible y puede adaptarse a las necesidades específicas de la empresa. La participación activa del

Comité de Planeación Participativa y la comunicación constante con las partes interesadas serán claves para el éxito del plan estratégico.

Ahora bien, la implementación del plan estratégico propuesto para San Agustín E.S.P. podría tener un impacto significativo en diversos ámbitos de la organización, abordando las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico y potenciando sus fortalezas.

En primer lugar, se espera el incremento en la cobertura y calidad de los servicios de acueducto alcantarillado y aseo pues propone llevar a cabo proyectos de infraestructura con el fin de ampliar y modernizar las redes de acueducto y alcantarillado, junto con la optimización de la recolección y la disposición de residuos sólidos, lo cual podría acrecentar la cobertura de los servicios y mejorar su calidad. Esto se traduciría en un acceso más efectivo a servicios esenciales para la comunidad y una mejor calidad de vida.

También se espera garantizar la disponibilidad de servicios con altos estándares de calidad mediante la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad, la formación del personal en normas técnicas y la definición de protocolos de atención al usuario contribuirían a que la organización pueda ofrecer sus servicios de alta calidad. Esto, a su vez, fortalecería la imagen de la compañía ante la comunidad y las entidades reguladoras.

En cuanto al talento humano, se espera que el programa integral de formación, los talleres de formación y la administración del conocimiento posibiliten al personal desarrollar aptitudes y habilidades fundamentales para el logro de sus tareas. Esto, a su vez, incrementaría la eficiencia y la eficacia en la aplicación de los servicios.

Adicionalmente se espera el aumento en la gestión de recursos. La priorización presupuestal fundamentada en objetivos estratégicos y la adopción de un sistema de costos ABC simplificarían la administración de los recursos financieros. Esto posibilitaría

a la organización utilizar sus recursos de manera más eficaz y transparente, lo cual generaría confianza en la comunidad.

De igual forma se espera contar una mayor participación de los ciudadanos. La creación del Comité de Planificación Participativa y el involucramiento de la comunidad en la toma de decisiones fortalecerían la conexión entre la organización y la comunidad. Esto posibilitaría a la compañía responder de manera más eficaz a las demandas de la comunidad y generar una imagen de confianza y responsabilidad social.

Finalmente se espera construir a la adaptabilidad ante los cambios en el entorno. La adopción de un sistema de gestión del riesgo y el análisis de los panoramas de riesgo posibilitarían a la empresa anticipar los cambios del entorno y adaptarse a ellos de manera eficaz. Esto es fundamental en el ámbito público, que se caracteriza por su dinamismo y constante cambio.

Considerar que toda la documentación de respaldo para la construcción del plan de intervención, se encuentra adjunta en el Anexo G.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

En el presente plan de intervención empresarial se identificaron en la literatura los referentes teóricos necesarios para la construcción de un plan estratégico, derivando de esta revisión las variables que enmarcan la investigación. Principalmente, se consideró lo definido por la Función Pública para el sector público, conocido como MIPG y otros referentes teóricos de la gestión administrativa en el sector público de otras regiones para consolidar una visión panorámica sobre la planeación estratégica.

De igual forma se desarrolló un análisis situacional de San Agustín E.S.P., que permitió conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora. El análisis cualitativo y cuantitativo de la información obtenida por parte de los funcionarios permitió identificar fortalezas relacionadas con el seguimiento de lineamientos de MIPG y oportunidades de mejora como la formalización de la información con la que cuenta la empresa.

Con este análisis situacional y los referentes teóricos abordados, se estructuró un plan estratégico que se adapte a las necesidades de la empresa San Agustín E.S.P. Este plan cuenta con tres pilares principales que fortalecerá la planeación estratégica especialmente en la cobertura del servicio, la calidad y satisfacción del usuario, y en el Talento Humano.

Finalmente, se estableció un esquema de implementación de tres fases para el plan estratégico propuesto y se definieron los resultados esperados del mismo. De forma

general, los resultados esperados son mejorar la eficacia y eficiencia de la operación de San Agustín E.S.P. a través de un ciclo de mejora continua que le permita a la empresa garantizar su sostenibilidad en el tiempo y contribuir a los ODS definidos.

Recomendaciones

- Establecer una visión a largo plazo (2030 o más) para la empresa de servicios públicos, San Agustín E.S.P, que esté alineada con el desarrollo sostenible de la comunidad agustinense y que incluya metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes, con plazos definidos y temporales (SMART) para cada área de gestión administrativa u operativa de la organización. Esto permitiría a la empresa tener una línea de actuación clara para su futuro, lo cual facilitaría la toma de decisiones estratégicas.
- Incorporar la Gestión de Riesgos como un Elemento Central de la Planeación, Implementando un sistema de gestión de riesgos que permita identificar, analizar, evaluar y controlar los desafíos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto es fundamental en un entorno dinámico e incierto como el del sector público.
- Desarrollar un Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico que permita establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para cada objetivo estratégico y realizar un seguimiento periódico del progreso del plan. Esto permitirá identificar áreas de mejora y realizar ajustes a las estrategias según los requerimientos y necesidades de San Agustín E.S.P.
- Impulsar la Innovación y la Tecnología en la Gestión de los Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo permitiendo a la organización identificar nuevas tendencias y ubicarse a la vanguardia de otras organizaciones de su misma naturaleza y objeto social.

- Explorar el Uso e incorporación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el big data, la internet de las cosas (IoT) y la automatización, que permitan a San Agustín E.S.P., optimizar los procesos operativos, mejorar la gestión de recursos y brindar un mejor servicio a la comunidad.
- Fomentar la Investigación y el Desarrollo de Nuevas Tecnologías para el Sector de servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, promoviendo la capacitación de los servidores públicos en habilidades y competencias propias del sector lo cual permitirá a San Agustín E.S.P., mejorar continuamente la ejecución de sus procesos tanto administrativos como operativos y por consiguiente la contribución en el desarrollo de soluciones innovadoras a los desafíos que enfrenta el sector AAA en Colombia.
- Fortalecer la Gestión del Talento Humano y la Cultura Organizacional a través de la implementación un Sistema de Gestión del Conocimiento, fortaleciendo los saberes institucionales y permitiendo a los empleados acceder a las mejores prácticas, los procedimientos y los aprendizajes de la organización. Esto facilitará la transferencia de conocimiento y la mejora continua.
- Desarrollar programas de capacitación continua para el personal, brindando oportunidades de aprendizaje en temas relevantes para el desempeño de sus funciones, incluyendo nuevas tecnologías, gestión de calidad y atención al cliente.
- Fomentar una cultura organizacional de calidad, innovación y orientación al servicio, a través de la promoción de valores como el trabajo en equipo, la responsabilidad, la iniciativa y la búsqueda de la excelencia. Esto creará un ambiente de trabajo más positivo y motivador para el personal.
- Profundizar en la participación ciudadana y la construcción de alianzas estratégicas mediante la creación de un comité de planeación participativa que incluya

representantes de los diferentes grupos de interés (comunidad, autoridades locales, organizaciones sociales, etc.) para que participen en la definición de los objetivos estratégicos y el seguimiento del plan y el cumplimiento de metas establecidas. El proceso de participación ciudadana se puede fortalecer aún más con la implementación de mecanismos de consulta ciudadana y el uso de herramientas como encuestas, foros y reuniones comunitarias para recopilar las opiniones y sugerencias de la comunidad sobre los servicios ofertados por San Agustín E.S.P.

- Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones, identificando oportunidades de colaboración con otras instituciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil para trabajar en conjunto en la mejora de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.
- Asegurar la sostenibilidad financiera y la transparencia en la gestión de la empresa estableciendo indicadores de gestión claros, medibles y cuantificables que permitan garantizar el acceso a los recursos necesarios para la ejecución adecuada de la estrategia de gestión empresarial lo cual redundara en la prestación optima de los servicios públicos con estándares de calidad y con rentabilidad social como eje fundamental del sector público.
- Mejorar la cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en el área de influencia de San Agustín E.S.P, lo cual le permite estar en capacidad de brindar servicios con oportunidad, constancia, cobertura, calidad y sostenibilidad, lo que contribuiría al desarrollo sostenible de la comunidad. Es fundamental Mejorar la relación con la comunidad y la confianza pública es determinante para la empresa, ya que estaría más cerca de la comunidad y respondería de forma más efectiva a sus necesidades, lo que generaría mayor confianza pública y legitimidad ante sus usuarios y suscriptores.

Referencias

- Affonso, A. (01 de noviembre de 2022). *La gestión estratégica en el sector público: desafíos y oportunidades*. Obtenido de Professor Annibal:
<https://professorannibal.com.br/2022/11/01/la-gestion-estrategica-en-el-sector-publico-desafios-y-oportunidades/>
- Aguas del Huila. (2023). *Sistema de Información del Diagnóstico Sanitario Rural*. Obtenido de Aguas del Huila:
<https://dsr.aguasdelaHuila.gov.co/?p=/Reporte&ID=0c9e7fee-d972-4608-8195-876169bc985b>
- Aguas del Huila S.A.S. (2024). *Participantes PDA*. Obtenido de Aguas del Huila S.A.S.:
<https://www.aguasdelaHuila.gov.co/index.php/pda/participantes-pda>
- Albavera, F. S. (Marzo de 2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Obtenido de Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef792e6b-8df0-407f-94e6-406a6a7f1f18/content>
- Álvarez, D. (2020). La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional. *Negonotas Docentes*.
- Ariza, D., Ruidiaz, N., & Sánchez, N. (2021). *Modelos de gestión en el sector público y su aplicación a gobiernos locales: Una revisión de sus obstáculos y fortalezas*. Obtenido de Universidad Santo Tomás:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34819/2021dalilaariza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Balcázar, A. (2020). *Gestión administrativa en entidades sociales del estado E.S.E hospitales de Cundinamarca*. Obtenido de LÚMINA, ISSN-e 2619-6174:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679417>

- Bert, G., Walker, R., & Monster, J. (2019). *Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis*. Obtenido de Public Administration Review. Vol. 79, Iss. 6, pp. 810–819:
https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/48271045/Repub_120708_O-A.pdf
- Business Partnering Institute. (s.f.). *Change Resistance: Mitigating change resistance to drive effective change*. Obtenido de
<https://static1.squarespace.com/static/630dc6cda749cb7575f5023a/t/66c720b48f58aa5cc224df78/1724326068921/BPI+Insights+-+Change+Resistance.pdf>
- Callejas, A. (2019). *Propuesta para fortalecer el sistema de gestión de la calidad organizacional en una entidad financiera del sector público colombiano*. Obtenido de SIGNOS, ISSN: 2145-1389, Vol. 11, N.º 1 :
<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/4940/pdf>
- Cardona Marín, S., & Franco Ruíz, T. (04 de Abril de 2024). *revistas.unal.edu.co*. Obtenido de revistas.unal.edu.co:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/113809/91533>
- Chiwawa, N., Wissink, H., & Fox, W. (2021). *Strategic management practices in organisations with specific reference to the public sector*. Obtenido de Africa's Public Service Delivery and Performance Review:
<https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/540>
- Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico. (2023). *Señales regulatorias que promuevan la implementación de innovación tecnológica en los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado - grandes prestadores*. Obtenido de CRA: <https://www.cra.gov.co/sites/default/files/2023-12/ESTUDIO%20INNOVACION%20TECNOLOGICA%202023.pdf>

- Contraloría Departamental del Huila. (2021). *AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO ACTUACIÓN ESPECIAL REVISIÓN DE CUENTA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS SAN AGUSTÍN E.S.P. VIGENCIA AUDITADA 2021*. Obtenido de CDH: <https://ww3.cdh.gov.co/component/edocman/vigencia-2022/auditorias-de-cumplimiento/auditorias-de-cumplimiento-actuacion-especial-de-revision-de-cuentas/2022-auditoria-de-cumplimiento-actuacion-especial-revision-de-cuenta-empresa-de-servicios-publicos-san-a>
- D Good People. (2023). *Observatorio 2030*. Obtenido de LA GUÍA DE OKR Y SOSTENIBILIDAD: <https://observatorio2030.com/sites/default/files/2023-03/La%20gu%C3%ADa%20de%20OKR%20y%20sostenibilidad.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Sistema de Gestión - Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). *Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/281116971_Strategic_Planning_and_Implementation_Success_in_Public_Service_Organizations_Evidence_from_Canada
- Fang, S. (2023). *Critically Analyze the Use of Strategic Management in The Public Sector*. Obtenido de *Frontiers in Business, Economics and Management* ISSN: 2766-824X | Vol. 7, No. 1.: https://www.researchgate.net/publication/366511555_Critically_Analyze_the_Use_of_Strategic_Management_in_The_Public_Sector

Fernández, S. R., Martínez, L. Á., & Ngono, R. A. (4 de Marzo de 2019). *BARRERAS*

QUE DIFICULTAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS

ORGANIZACIONES. Obtenido de Revista de la Facultad de Ciencias Económicas
y Administrativas. Universidad de Nariño:

<http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v20n1/2539-0554-tend-20-01-00254.pdf>

Función Pública. (11 de julio de 1994). <https://www.funcionpublica.gov.co>. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co>:

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

Función Pública. (2017). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Obtenido de

Departamento Administrativo de la Función Pública:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1511438319_9f397a80c4c6a995cea50fe93fcc59a9.pdf

Función Pública. (2021). *El Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Obtenido de

Ministerio de Educación: [https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-
institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeacion-y-Gestion/](https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeacion-y-Gestion/)

Función Pública. (2023). *Herramientas de autodiagnóstico*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/documentos/->

[/document_library/tfVWGgioFma4/view_file/28588472?_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPportlet_INSTANCE_tfVWGgioFma4_redirect=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Fweb%2Fmipg%2Fdocumentos%2F-%2Fdocument_library%2FtfVWGgioFma4%2Fview%2F28587917](https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/documentos/-/document_library/tfVWGgioFma4/view_file/28588472?_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPportlet_INSTANCE_tfVWGgioFma4_redirect=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Fweb%2Fmipg%2Fdocumentos%2F-%2Fdocument_library%2FtfVWGgioFma4%2Fview%2F28587917)

Función Pública. (2023). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*

Versión 5. Obtenido de FUNCIÓN PÚBLICA:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023-03->

21_Manual_operativo_mipg_5V.pdf/dbe560cc-e81d-bd7b-b23f-
075184e029c6?t=1679509602732

Función Pública. (2024). *Cómo opera MIPG*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Función Pública. (2024). *Medición del Desempeño Institucional*. Obtenido de Función

Pública: https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/medicion_desempeno

GCPSE. (2016). *SDG Implementation Framework: Effective public service for SDG implementation*. Obtenido de Local 2030:

<https://www.local2030.org/library/view/136>

Gökçeka, E., & Karakayab, A. (2023). *Impact of strategic management on the performance of public institutions: empirical evidence from development agencies*.

Obtenido de PUBLIC MONEY & MANAGEMENT VOL. 43, NO. 6, 602–609:

<https://www-tandfonline->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/doi/epdf/10.1080/09540962.2022.2037268?needAccess=true](https://www-tandfonline-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/doi/epdf/10.1080/09540962.2022.2037268?needAccess=true)

González Garzón, K. (2019). *Propuesta de Implementación de costos ABC en el área contable de la Empresa Agua y Aseo S.A. en el municipio de Subachoque*. Bogotá D.C.

González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. (2020). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Bogotá: Diaz de Santos. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10096>

Grainger-Brown, J., & Malekpour, S. (2019). *Implementing the Sustainable Development Goals: A Review of Strategic Tools and Frameworks Available to Organisations*.

Obtenido de MDPI: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/5/1381>

Isaza Serrano, A. T. (2018). *Control Interno y Sistema de Gestion de Calidad - 3a edición.*

Bogota: Ediciones de la U.

Julio Quintana, P. (2020 de octubre de 2020). *www.redalyc.org*. Obtenido de

www.redalyc.org:

<https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/621965988007.pdf>

Jurado, D., & Valencia, S. (2021). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO*. Obtenido de Revista Scielo

Tend. vol.22 no.2 Pasto: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-86932021000200130&script=sci_arttext)

[86932021000200130&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-86932021000200130&script=sci_arttext)

Méndez, A. (2021). *Guía visual del manejo inicial de Atlas.ti v8 para el análisis de contenido cualitativo*. Obtenido de Research Gate:

https://www.researchgate.net/publication/348618014_Guia_visual_del_manejo_inicial_de_Atlasti_v8_para_el analisis_de_contenido_cualitativo

Méndez, J. (2021). *La planificación estratégica en el sector público. Estado del arte y reflexiones generales*. Obtenido de Estado Abierto, Vol. 6, No. 1, pp. 59-80:

<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/297/276>

Molina Moreno, L. H. (2018). *Diagnostico y Propuesta de Mejoramiento a la Dimension de Direccionamiento Estratégico y Planeación del MIPG*. Bogotá D.C.

Municipio de San Agustin. (14 de julio de 2020). *sirhuila.gov.co*. Obtenido de

sirhuila.gov.co: <https://www.sirhuila.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/San-Agust%C3%ADn-Acuerdo-No.-020-de-2020-San-Agustin-nos-une.pdf>

Naciones Unidas. (2024). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Íconos [imagen]*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

- Navarro Oñate, A. C., Martínez Carvajal, K. I., & Moreno Asprilla, M. L. (2019). *Los Sistemas de Gestión y su Contribución al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Una Revista a la Literatura*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/28065/2020amelianavarro.pdf?sequence=5>
- Nova, L., Moreno, S., & Moreno, L. (2020). *Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia)*. Obtenido de Revista Espacios ISSN: 0798-1015: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Nuwagaba, A., Angima, C., Kisekka, L., & Mugizi, T. (2023). *The Impact of Strategy Implementation on the Performance of Ugandan State Agencies: A Quantitative Study*. Obtenido de Journal of Economics and Behavioral Studies Vol. 15, No. 4, pp. 69-86: <https://ojs.amhinternational.com/index.php/jeps/article/view/3653/2383>
- Poister, T. (2010). *The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/227864163_The_Future_of_Strategic_Planning_in_the_Public_Sector_Linking_Strategic_Management_and_Performance
- Quiñónez, M., Jacho, B., & Jonás, C. (2023). *LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: RETOS Y OPORTUNIDADES*. Obtenido de Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruan: https://www.researchgate.net/publication/378692734_LA_GESTION ESTRATEGICA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA RETOS Y OPORTUNIDADES
- Rodríguez, J. (Octubre de 2020). *DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: UNA REVISIÓN DEL CASO COLOMBIANO*. Obtenido de REAd Revista Eletrônica de

publicos---san-agustin-esp/content/files/000224/11200_acto-administrativo-
escaneado-reactivacion-cgd.pdf

Sanabria, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano.*

Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+talento+humano+en+el+sector+p%C3%BAblico++estado+del+arte%2C+diagn%C3%B3stico+y+recomendaciones+para+el+caso+colombiano.pdf/e29c1609-a11e-9279-f853-6f2804d148fd?version=1.2>

SAP. (2024). *¿Qué es el crecimiento sostenible?* Obtenido de SAP CONCUR:

<https://www.concur.com.ar/blog/article/que-es-el-crecimiento-sostenible>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). *Módulo 3: Planeación Estratégica.*

Obtenido de Gobierno de México:

http://governacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3_planeacion-estrategica.pdf

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. (2023). *Informe Sectorial de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado Vigencia 2022.*

Bogota D.C. Obtenido de

<https://www.superservicios.gov.co/sites/default/files/inline-files/Informe-sectorial-de-acueducto-y-alcantarillado-2022.pdf>

Surdez, E. G., & Aguilar, N. (2011). *GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO Y EN EL SECTOR PRIVADO: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES.*

Obtenido de Universidad Juárez Autónoma de Tabasco:

<https://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1896/1/-483-401-A.pdf>

- Terridata DNP. (2023). *terridata.dnp.gov.co*. Obtenido de *terridata.dnp.gov.co*:
<https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles>
- The Global Economy. (2022). *Eficacia gubernamental - Clasificaciones*. Obtenido de The Global Economy:
https://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/OECD/)
- Thompson , A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2023).
Administración Estratégica. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, A., Peteraf, M., & Gamble, J. (2023). *Administración Estratégica*. Mexico:
McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31450>
- Vélez, D., Aragón, R., & Rodríguez, M. (2022). *Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/4418/441869722004/html/>
- Verbeeten, F. (2008). *Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance*. Obtenido de Emerald Insight:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570810863996/full/html>
- Wissink, H., Fox, G., & Chiwawa, N. (26 de Octubre de 2021). *www.researchgate.net*.
Obtenido de *www.researchgate.net*:
https://www.researchgate.net/publication/355710863_Strategic_management_practices_in_organisations_with_specific_reference_to_the_public_sector
- Yamamoto, H. (2003). *New Public Management: Japan's Practice*. Obtenido de IIPS:
<https://npi.or.jp/en/research/data/bp293e.pdf>

Anexos

Anexo A.

Carta aval por parte de San Agustín E.S.P.



San Agustín Huila, 26 de febrero de 2024

Señores
UNIVERSIDAD EAN
Facultad de Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Bogotá D.C.
E.S.D.

Asunto: Carta Aval para la realización de Intervención Empresarial en San Agustín E.S.P.

Afectuoso Saludo

Por medio de la presente extiendo a la Universidad EAN, un saludo y la manifestación del aval para que las alumnas relacionadas desarrollen una intervención empresarial en San Agustín E.S.P.

Según manifestación expresa y por medio de diagnósticos de necesidades previas de análisis internos de la entidad, se ha podido establecer algunas exigencias específicas que como entidad pública requieren intervención y propuesta de solución.

Entre ellos la propuesta de solución se dirige al siguiente tema: Fortalecimiento de la Gestión Estratégica en la Empresa Prestadora de Servicios Públicos del Municipio de San Agustín, San Agustín E.S.P.

Las alumnas que realizar el proyecto y quienes de igual forma han sido avaladas por San Agustín E.S.P., son estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas así:

Nombre de la Estudiante	Documento de Identidad
Astrid Mariana Cano Nova	1.020.842.692
Carmen Lucia Grjalba Mendieta	55.182.518
María Isabel Gutiérrez Leal	1.065.602.161



San Agustín ESP
RESPONSABILIDAD AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD

NIT. 800.094.664 – 5

COMUNICACIONES OFICIALES

CODIGO FT - 001
VERSION 1.0.
02 / 01 / 2019
PAGINA 2 de 2

Agradezco a la Universidad EAN y a las estudiantes en mención por tener en cuenta a esta institución para la aplicación de los conocimientos adquiridos y así realizar un aporte importante para San Agustín E.S.P., estableciendo de nuestra parte el compromiso institucional con los requerimientos de información y disposición frente al proyecto a adelantar.

Sin otro particular, respetuosamente

CONSTANZA CERON ANACONA
Gerente



Anexo B.

Formulario autodiagnóstico de Dirección y Planeación MIPG

 modelo integrado de planeación y gestión						
AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN POLÍTICA DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN						
ENTIDAD				CALIFICACIÓN TOTAL		
COMPONENTES	CALIFICACIÓN	CATEGORÍAS	CALIFICACIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN	PUNTAJE (0 - 100)	OBSERVACIONES
Contexto Estratégico		Conocimiento de la organización		Identificar el propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver. Difundir entre todos los servidores, las competencias y funciones asignadas por el acto de creación, la Constitución y la Ley a la entidad Difundir entre todos los servidores el rol que desempeña la entidad en la estructura de la Administración Pública (naturaleza jurídica) o del Estado? Difundir entre todos los servidores, el aporte que el trabajo de la entidad hace al cumplimiento de los objetivos del Gobierno (PND o PTD - Rama ejecutiva)		
		Identificación de los grupos de valor y sus necesidades		Identificar el (los) grupo(s) de ciudadanos al (los) cual(es) debe dirigir sus productos y servicios (grupos de valor) y para qué lo debe hacer, es decir, cuáles son los derechos que se deben garantizar, qué necesidades se deben satisfacer, qué problemas se deben solucionar. Identificar los grupos de interés de la entidad, esto es, los ciudadanos u organizaciones sociales que por su actividad, son afectados o tienen interés de participar en la gestión de la entidad. Establecer y priorizar variables que permitan caracterizar (identificar, segmentar y reconocer) sus grupos de valor y, especialmente, sus derechos, necesidades y problemas. Levantar la información necesaria para la identificación y caracterización de los grupos de valor y el conocimiento de sus necesidades, detectando si ya cuenta con dicha información y en qué fuentes se encuentra, o de ser necesario, definir procedimientos y herramientas para su obtención. Clasificar los grupos de personas (naturales o jurídicas) dependiendo de características similares (necesidades, problemas, ubicación territorial, entre otras). Identificar, los problemas o necesidades de los grupos de valor, con precisión, pertinencia y prioridad, a partir de su y siempre teniendo presente el propósito fundamental, mediante procesos participativos.		

Nota: Para ver el instrumento de medición en su totalidad, descargar en el siguiente enlace [Función Pública](#).

Anexo C.

Formulario autodiagnóstico de Dirección y Planeación MIPG en Google Forms.

The image shows a screenshot of a Google Form. The title is 'AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN POLÍTICA DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN'. Below the title, there is a disclaimer: 'La información consignada en este formulario solo será utilizada con fines académicos.' The form is associated with the email 'silviacanonova6@gmail.com' and has a 'Switch account' link. A lock icon indicates 'Not shared'. A red asterisk indicates a required question. The main text of the form reads: 'Este formulario hace parte de las herramientas de Autodiagnóstico que permitirán a San Agustín E.S.P. desarrollar un ejercicio de valoración del estado de cada una de las dimensiones en las cuales se estructura el Modelo Integrado de Gestión y Planeación, con el propósito de que la entidad logre contar con una línea base respecto a los aspectos que debe fortalecer, los cuales deben ser incluidos en su planeación institucional. Este puede ser utilizado en el momento en que lo considere pertinente, sin implicar esto reporte alguno a Función Pública, a otras'.

Nota: Para ver el formulario en línea, ir al siguiente enlace [Formulario](#).

Anexo D.

Evidencia de diligenciamiento de encuesta y sesión de discusión.



Anexo E.

Análisis de co-ocurrencia de códigos total.

	Actualización acertada G=3	Cumplimiento obligaciones G=4	Desconocimiento contenido G=12	Desconocimiento interno G=7	Falta de actualización G=24	Falta de articulación G=17	Falta de ejecución G=21	Falta de estrategia G=45	Falta de formalización G=41	Falta de información G=35	Falta de liderazgo G=10	Falta de participación en grupos de interés G=22	Falta de planeación G=48	Falta de socialización interna G=19	Falta de visión a largo plazo G=14	Identificación acertada G=41	Liderazgo G=7	Limitación TICs G=5	Participación en grupos de interés G=4	Socialización interna G=4	Transparencia G=2
Actualización acertada G=3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Cumplimiento obligaciones G=4	1	0	0	0	0	2	4	4	3	9	0	2	5	3	5	2	0	0	1	2	2
Desconocimiento contenido G=12	0	0	0	4	0	1	0	3	4	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desconocimiento interno G=7	0	0	4	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Falta de actualización G=24	0	0	0	1	0	4	1	1	3	1	0	0	5	0	0	1	0	0	0	0	0
Falta de articulación G=17	0	2	1	0	4	0	0	1	2	4	0	0	3	0	0	3	2	0	0	0	0
Falta de ejecución G=21	0	4	0	0	1	0	0	3	1	4	1	2	5	2	1	5	0	1	0	0	0
Falta de estrategia G=45	0	4	3	1	1	1	3	0	8	15	4	3	15	1	2	8	1	2	0	0	0
Falta de formalización G=41	0	3	4	1	3	2	1	8	0	12	0	2	4	3	1	8	0	1	0	0	0
Falta de información G=35	1	9	5	1	1	4	4	16	12	0	0	3	10	2	2	15	0	2	0	0	0
Falta de liderazgo G=10	0	0	0	0	0	0	1	4	0	0	0	2	5	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de participación en grupos de interés G=22	0	2	1	0	0	0	2	3	2	3	2	0	1	0	2	4	0	0	0	0	0
Falta de planeación G=48	0	5	0	1	5	3	5	15	4	10	5	1	0	3	5	0	1	0	0	0	0
Falta de socialización interna G=19	0	3	0	0	0	0	2	1	3	2	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0
Falta de visión a largo plazo G=14	0	5	0	0	0	0	1	2	1	2	0	2	5	0	0	1	0	0	0	0	0
Identificación acertada G=41	1	2	0	0	1	3	5	8	0	15	0	4	0	1	1	0	0	1	0	0	0
Liderazgo G=7	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Limitación TICs G=5	0	0	0	1	0	0	1	2	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Participación grupos de interés G=4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Socialización interna G=4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Transparencia G=2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Para mayor detalle, ir al siguiente enlace [Anexo E.](#)

Anexo F.

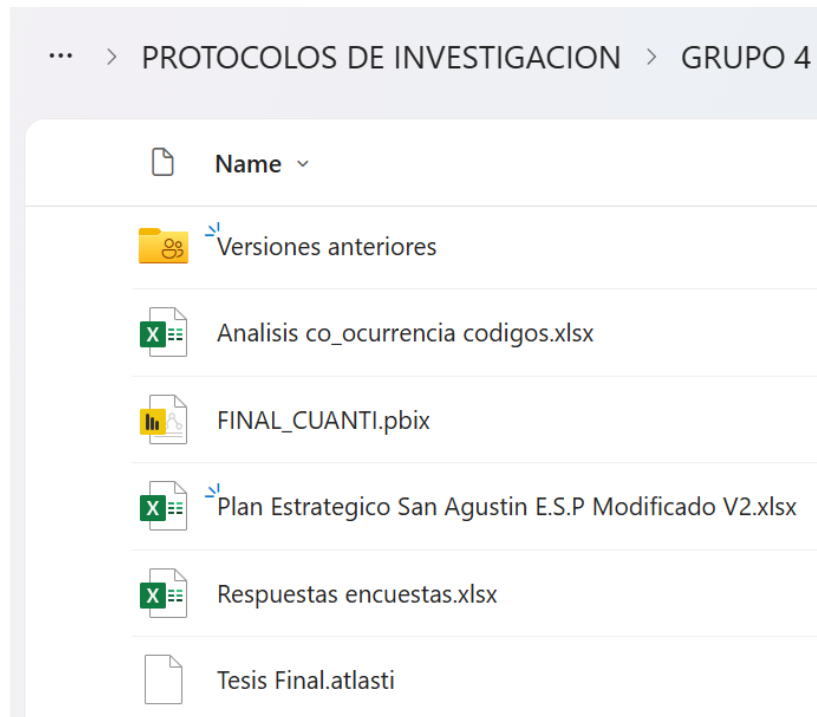
Plan de intervención desarrollado.

OKR 1.		Fortalecer y ampliar las líneas operativas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo aumentando la cobertura en el área de influencia, promoviendo una mayor rentabilidad social y económica.				
No.	Meta	Estrategia	Actividad	Indicador	Frecuencia	Responsable
1	Implementar un Proceso de Planeación Participativa para la Expansión de Servicios AAA	Diseñar el proceso de planeación participativa para la expansión de servicios AAA	Redactar un documento que determine el objetivo, alcance, paso a paso del proceso de planeación participativa para la expansión de servicios AAA	Documento redactado y aprobado	Anual	Gerencia
			Comunicar este marco a todas las partes interesadas a través de los diferentes medios de comunicación utilizados por la empresa	(No. De medios de comunicación en los cuales se ha difundido el proceso de planeación participativa/ No. De medios de comunicación utilizados por la empresa) *100		Asesor TIC
		Conformar el Comité de planeación participativa para la expansión de servicios AAA	Convocar personas que representen diferentes sectores de la comunidad (residenciales, comerciales, etc.) para fungir como miembros del comité.	(No. De convocados asistentes a la reunión sectorial/ No. De convocados a la reunión sectorial) *100		Coordinador de área Comercial y atención al usuario
			Conformar el Comité e institucionalizarlo mediante acto administrativo	Comité conformado mediante acto administrativo		
			Organizar Talleres y Encuentros Comunitarios en el marco del Comité de Planeación Participativa para la Expansión de servicios AAA.	(No. De talleres y encuentros realizados/ No. De talleres y encuentros programados) * 100	Trimestral	

Nota: Para mayor detalle, ir al siguiente enlace [Anexo F.](#)

Anexo G.

Documentación de soporte.



Nota: Para mayor detalle, ir al siguiente enlace [Anexo G](#).