

“EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A LA DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BOGOTÁ EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL 2020 EN LA TRANSITORIEDAD DEL ESTADO DE EMERGENCIA”

BENAVIDES CAÑÓN, Blake Estibens - MARTINEZ DIAZ, Cristina Andrea - OSPINO DIAZ
GRANADOS, William

BOGOTÁ D.C., 16 DE MAYO DE 2021

PALABRAS CLAVES: Pandemia, Información, Comunicación, Estrategias, Divulgación.

INTRODUCCIÓN

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del problema:

“La enfermedad forma parte de la historia de la humanidad de manera intrínseca” (Pané, 2020), desde que el hombre empezó a vivir en sociedad, en un mismo espacio territorial, las enfermedades tomaron el papel principal; las pandemias transforman sociedades en las que aparecieron y, incidiendo cambiado o influido en el curso de la historia, con una mortalidad enorme. Según la Organización Mundial de la Salud, una pandemia es *“la propagación mundial o a lo largo de un área geográficamente extensa de una nueva enfermedad”*; la cual al tener el hombre mayor relacionamiento incrementa la probabilidad de contagio; existiendo una tendencia constante en el tiempo de una reducción gradual de la mortalidad asociado

a la comprensión de los factores que incuban a las enfermedades y la mejora en la atención médica.

La contingencia social y económica incitada por la pandemia del COVID-19 provoco a nivel mundial el cierre de fronteras, comercio, centros de educación, entidades estatales y toda la estructuras de gobierno; con el establecimiento de sinnúmero de medidas preventivas, vistas como acciones provisionales de los gobiernos en su afán de reducir el nivel de exposición y minimizar el máximo las fatalidades en el país; sin embargo, todas estas estrategias no contemplaron el impacto económico, el impacto psicológico, la revolución laboral que desencadeno ni la adaptación del ser humano a la nueva normalidad.

Colombia no es un extraño ante esta situación y en la necesidad de protección al

ser humano, adopto estrategias en sus organizaciones para la protección de los trabajadores, como el desarrollo de trabajo en casa ante el número de muertes 76.015 con más de 2.93 millones de personas contagiadas, 10.5 millones de pruebas PCR procesadas y 4.6 millones de pruebas de antígeno procesados a corte del 06 de mayo de 2021 (Gobierno de Colombia, 2021).

Las instituciones del Estado están obligadas a acoger las directrices impartidas por el Gobierno Nacional, la empresa de EAAB a través del decreto 491 de 2020 está obligada a adoptar las medidas de urgencia para garantizar la atención y la prestación de los servicios; que se cumplan las funciones públicas y se tomen medidas para la protección laboral y de los contratistas de prestación de servicios, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica. Este mismo decreto en su artículo 6: determina la “Suspensión de términos de las actuaciones administrativas o jurisdiccionales en sede administrativa”. La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP es responsable de adoptar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, de acuerdo con lo establecido en el Decreto Nacional 1499 de 2017 y en el Decreto Distrital 807 de 2019.

MIPG está compuesto por 7 dimensiones, y una de ella es la de Direccionamiento estratégico y planeación, cuyo propósito es definir la ruta estratégica y optimizar los recursos a corto, mediano y largo plazo que guiará la gestión empresarial con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Dicho Plan General Estratégico EAAB-ESP 2020-2024 fue aprobado el 29 de octubre de 2020, por la Junta Directiva No. 2608, en el marco de sus responsabilidades (según Acuerdo No. 5 de 2019 de Junta Directiva); dicho plan cuenta con 36 programas, 16 asociados a los macroproyectos de inversión y 20 asociados a recursos de funcionamiento, donde 19 están asociados a MIPG y uno transversal a toda la gestión empresarial.

Mientras se estructuraba el plan, el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró a la epidemia COVID-19, pandemia, lo cual genero una amenaza de salud pública global, a raíz de esto, el Gobierno de Colombia mediante el decreto 412 del 16 de marzo de 2020, declara el estado de emergencia, por el cual dicta normas para la conservación del orden público, la salud pública entre otras disposiciones, esta situación derivó en un

aislamiento inteligente del país para enfrentar el impacto de la pandemia, más adelante, mediante los decretos 749 del 28 de mayo de 2020, 990 del 9 de julio de 2020, y 1076 del 28 de julio de 2020, se estableció aislamiento obligatorio, lo cual obligó a las empresas del país a replantearse estrategias de permanencia y continuidad del trabajo, medidas que se actualizaron con el decreto 1168 del 25 de agosto de 2020.

La EAAB-ESP no fue ajena a esto y dentro de su MIPG 2020-2024, necesitó plantearse estrategias para asegurar la continuidad y permanencia en el trabajo, siendo así, adoptó medidas para mitigar el impacto de la pandemia, entre ellas el trabajo en casa, de una manera provisional, mientras se normaliza la situación.

Desde el 22 de marzo de 2020, la EAAB-ESP, modificó su mecánica laboral habitual, haciendo que los empleados y colaboradores que no necesitaban obligatoriamente estar en oficina para el desarrollo de sus actividades empezaran a tomar alternativas para disminuir la presencialidad en el trabajo, y evitar estar en contacto con personas fuera de su núcleo familiar, con ello bajar significativamente las probabilidades de contagio del virus SARS-COV 2, que provoca la enfermedad del COVID-19; en armonía con las políticas

nacionales y distritales de aislamiento obligatorio, distanciamiento social, flexibilizando la prestación del servicio de forma presencial y estableciendo mecanismos de atención mediante la utilización de medios digitales y del uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, de manera que se evite el contacto entre los servidores públicos y los ciudadanos, sin que ello afecte la continuidad y efectividad del servicio (DECRETO 491, 2020).

1.2 Descripción del problema:

Es deber de las empresas establecer lineamientos internos y externos necesarios para el objetivo de la organización y como estos pueden afectar los resultados corporativos; dada la incertidumbre creciente que ocasiona la pandemia, las modificaciones a las actividades y la movilidad; la gestión de las comunicaciones no es la excepción, al igual que otros procesos administrativos fueron modificados en su operación y la EAAB no fue la excepción, por lo tanto en esta investigación se analizarán las estrategias que adoptó la empresa Acueducto y Alcantarillado de Bogotá en su modelo de gestión (MIPG), en la dimensión 5 “Información y Comunicación” para mitigar el impacto de la emergencia sanitaria

nacional declarada por la COVID 19; debido a su reciente publicación e implementación el pasado 29 de octubre de 2020, se propone evaluar la efectividad de las estrategias adoptadas en el cuarto trimestre de 2020, en coherencia con el cronograma de avance del Plan de Adecuación y Sostenibilidad MIPG 2020, y teniendo en cuenta que el estado de emergencia sanitaria decretado por el Gobierno Nacional, se extendió el pasado 26 de febrero de 2021, a través del decreto 206 de 2021, hasta el 1 de junio de 2021, manteniendo las acciones para mitigar el impacto de la pandemia, situación que no se previó en la estructuración del MIPG 2020-2024 de la EAAB-ESP, ya que dichas medidas fueron carácter provisional.

Ilustración 1. Árbol de Problemas



2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Fuente: Los Autores

Se desglosó el problema (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) determinando como causa raíz la efectividad de las medidas para la mitigación de la pandemia adoptadas por el MIPG de la EAAB-ESP en la dimensión 5 “Información y Comunicación” en el 2020, en los componentes de Política Corporativa Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción y Política de Gestión Documental; y si dichas medidas son suficientes para seguir usándolas en el 2021.

1.3 Pregunta general de investigación

¿Cómo funcionaron las estrategias que adoptó la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá -ESP en su Modelo de Gestión (MIPG), en la dimensión de “Información y Comunicación” para mitigar el impacto de la emergencia sanitaria nacional declarada por la COVID 19 durante el cuarto trimestre del 2020?

Evaluar la eficiencia de las estrategias diseñadas en la dimensión de Información y Comunicación de Empresa de Acueducto y

Alcantarillado de Bogotá -EAAB en el marco de la declaratoria de estado de emergencia de la pandemia, durante la implementación del Plan General Estratégico EAAB-ESP 2020-2024 para el cuarto trimestre del 2020.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar las estrategias diseñadas en la dimensión de Información y Comunicación de Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá - EAAB en la implementación del Plan General Estratégico 2020-2024, en el marco de la declaratoria de emergencia por pandemia, durante el cuarto trimestre del 2020.
2. Analizar los resultados de los instrumentos de medición, que permita

3 CONVENIENCIA DEL PROYECTO (JUSTIFICACIÓN)

El proyecto propuesto tiene como funcionalidad evaluar la efectividad de las estrategias para el “Cumplimiento Plan Institucional de Archivos (PINAR) 2020” y “Mecanismos para mejorar la Transparencia, de acceso a la información pública del PAAC 2020”, propuestas por la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá -ESP en la dimensión de Información y Comunicación, para la

evaluar las estrategias diseñadas en la dimensión de Información y Comunicación de Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá - EAAB en la implementación del Plan General Estratégico 2020-2024, en el marco de la declaratoria de emergencia por pandemia durante el cuarto trimestre del 2020.

3. Establecer los resultados de mayor impacto que presentan oportunidades de mejora en la dimensión de Información y Comunicación de la estrategia del plan general estratégico y de la estrategia de Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá -EAAB durante el cuarto trimestre del 2020.

implementación del Plan General Estratégico 2020-2024 durante el cuarto trimestre del 2020, en el marco de la declaratoria de emergencia por la pandemia del COVID-19; beneficiando a la empresa de Acueducto y Alcantarillado, como a todos los ciudadanos de la capital del país; al entender e identificar de manera temprana posibles dificultades del plan y proponer nuevas estrategias para la implementación y fortalecimiento de estas

maniobras, considerando la transitoriedad del estado de emergencia.

Al apropiarse nociones adquiridas en el área de Pensamiento Estratégico y Gerencia Global impartida en la Especialización de Gerencia de Proyectos; y evaluar las estrategias definidas de implementación del Plan General Estratégico 2020-2024 en la dimensión de Información y Comunicación para el cuarto trimestre del 2020 por la EAAB, se analiza la eficiencia y coherencia con la situación cambiante presentada por la pandemia, procurando encontrar distintas

formas de crear valor a la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá -ESP y a sus clientes, dando como resultado nuevas estrategias o el rediseño de las existentes.

3.1 Vínculo con la investigación institucional

Campo de investigación: Emprendimiento y Gerencia

Grupo de investigación: Gestión de Proyectos

Línea de investigación: Modelos, metodologías, y sistemas en gestión de proyectos.

4 MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan los conceptos de planeación, planeación estratégica, estrategias, los tipos de estrategias para la Socialización, Evaluación de la Efectividad y Comunicación del Plan Estratégico, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG); se revisa en que consiste la Dimensión Cinco Información y Comunicación de la EAAB y se explora de forma general las pandemias ocurridas a la humanidad y como ha afectado a Colombia.

4.1 Planeación

La planeación como “el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo” (Aguilar, 2005), la planeación es un proceso dirigido hacia la toma de decisiones en el presente, teniendo en mente el objetivo y como se impactan las decisiones futuras con el mínimo perturbación posible y menor impacto económico.

Según (Arteaga & Triana, 2014), la planeación cuenta con 5 etapas, enmarcadas en ciclos de mejoramiento continuo, como: **a.** La de organización, donde se definen las premisas para el arranque del plan; **b.** La evaluación de lo existente y lo que ofrece el entorno; **c.** La formulación del modelo deseado, en la que se define el punto al que se quiere llegar en el largo plazo; **d.** El diseño de alternativas de solución y su selección para posteriormente diseñar las acciones, programas y proyectos concretos a realizar; y **e.** La ejecución y revisión de resultados.

4.2 Planeación estratégica

(Román Muñoz, Patiño Vargas, & Arbeláez Ordoñez, 2013) definieron la planeación estratégica como “parte de un proceso administrativo que procura, a través de un análisis de los objetivos, metas y el entorno interno y externo de la organización, alcanzar la misión y avanzar hacia la visión por medio de las estrategias diseñadas; para ello, con el fin de visualizar las acciones futuras y lograr satisfactoriamente lo propuesto, es imprescindible hacer un inventario de los recursos de la organización, las posibilidades o alternativas de desarrollo, el conocimiento de los grupos de interés o stakeholders, la cultura, los principios y valores compartidos, entre otros aspectos.

Existen muchos modelos para implementar una planeación estratégica en las organizaciones, como el Modelo Básico de la Escuela de Diseño. (MINTZBERG & AHLSTRAND, 1999) que plantea la evaluación de las situaciones externas e internas, por medio de la Matriz DOFA; el Modelo Sallenave. (SALLENAVE, 2002) que establece: un esquema de creación de estrategia y la alineación estrategia corporativa y las estrategias de las áreas clave de la empresa; el Modelo de planeación estratégica Serna. (SERNA, 2008), que incluye la difusión del plan estratégico con base en el estudio de la cultura de la organización; el Modelo Hax y Majluf. (HAX & MAJLUF, 1996) el cual establece la creación de un programa dinámico que brinda información valiosa para la toma de decisiones en el nivel corporativo, de negocios y funcional; el Modelo Wheelen y Hunger. (WHEELEN L. & HUNGER J., 2013) el cual aborda la administración estratégica desde el análisis ambiental, la formulación, implementación y evaluación y control de la estrategia y el Modelo Dess y Lumpkin. (DESS & LUMPKIN, 2003), el establece el direccionamiento estratégico jerarquizando metas a través del trabajo en equipo, comprendiendo oportunidades y amenazas y entendiendo fortalezas y debilidades.

La implementación de estrategias requiere que la organización establezca objetivos anuales, cree políticas, incentive a los trabajadores y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse; por lo que se debe apoyarse en una cultura organizacional efectiva, redirigiendo los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los trabajadores al desempeño organizacional; esta estrategia suele conocerse como la "etapa de acción".

4.3 Estrategias y Tipos de Estrategias para la Socialización y Comunicación del Plan Estratégico

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía (Hill & Jones, 2009); en otras palabras, es una destreza personal o de una organización, en que se diseñan actividades coordinadas, concretas y específicas para el cumplimiento de un objetivo o un escenario determinado.

4.3.1 Estrategias EAAB-ESP

La estrategia establece objetivos, tácticas, indicadores estratégicos, metas y políticas corporativas. Los objetivos estratégicos deben reflejar claramente lo que la Empresa espera lograr. Las estrategias son las pautas generales que definen el medio para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y orientan la planificación de las metas e indicadores estratégicos. Los indicadores estratégicos reflejan en términos cuantitativos el medio de despliegue y de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

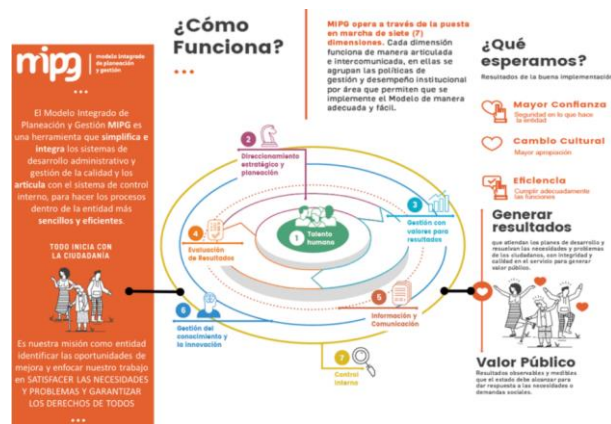
La EAAB a partir del análisis del marco normativo, la revisión del contexto estratégico y de las necesidades y expectativas identificadas en la caracterización de grupos de interés y compromisos de la Empresa a nivel nacional, territorial y distrital, definió tres objetivos estratégicos y nueve estrategias con la siguiente estructura descrita en la **Ilustración 2**, donde se visualizan los tres objetivos estratégicos y las nueve estrategias que consolidan el Plan General Estratégico 2020-2024 de la EAAB.

Ilustración 2. Síntesis estrategias del plan general EAAB-ESP

Objetivos Estratégicos	Estrategias
1 Eficiencia operacional Ser eficientes en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado	1.1 Sostenibilidad financiera Garantizar la sostenibilidad financiera, a través de mecanismos de maximización de ingresos, nuevos negocios, ejecución de inversiones y optimización de costos y gastos
	1.2 Gestión regulatoria Implementar y cumplir la normativa regulatoria
	1.3 Prestación del servicio Garantizar la prestación del servicio con altos estándares de calidad
2 Territorio sensible al agua Ser corresponsables con la gestión integral del agua, brindando calidad de vida y bienestar social al territorio	2.1 Adaptación y mitigación al cambio climático Adoptar acciones orientadas a combatir el cambio climático y sus efectos
	2.2 Sostenibilidad ambiental Promover acciones orientadas al cuidado del recurso hídrico y contribuir al bienestar social con la oferta de servicios ambientales
	2.3 Acueducto para la región Gestionar acciones para la formulación y desarrollo del acueducto regional
3 Reputación y liderazgo Consolidar el posicionamiento institucional con prácticas de relacionamiento, gobernabilidad y modernización empresarial	3.1 Relacionamiento Mejorar la percepción de los grupos de interés hacia la empresa
	3.2 Gobernabilidad Fortalecer la gobernabilidad empresarial, a través de prácticas de transparencia e integridad
	3.3 Modernización empresarial Gestionar la adecuación y sostenibilidad del modelo de gestión empresarial para estar a la vanguardia y ser referente en el sector

Fuente: Plan General Estratégico EAAB-ESP 2020-2024 (EAAB -ESP, 2020).

Ilustración 3. Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG



Fuente: (Colombia F. P., s.f.)

4.4 Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG es una herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes. (Colombia F. P., s.f.).

Para dar cumplimiento a MIPG en cada entidad es necesario la ejecución de siete dimensiones que se articulan de manera comunicativa interna, en las cuales se agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional por determinadas áreas que permitan la implementación del modelo de una manera clara, adecuada y fácil.

El Decreto 1083 de 2015, Decreto único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017 emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, establece el **Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG**, el cual surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, y de la articulación de este con el Sistema de Control Interno. Este modelo está compuesto por 7 dimensiones, 18 políticas y 1 componente ambiental, las cuales deben ser implementadas por las entidades del orden nacional y territorial y su medición se realiza a través del Formulario Único de Avance en la Gestión-FURAG de manera anual. En la **Ilustración 3** se evidencia cómo funciona MIPG en las entidades públicas.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG se entiende como un marco de referencia que facilita a las entidades públicas a dirigir y planear, ejecutar, hacer seguimiento y evaluación y controlar la gestión institucional, dando respuesta a través de esta última a los derechos, necesidades y problemas de los ciudadanos de una forma íntegra y de calidad en el servicio.

Las entidades públicas que implementen MIPG deben obtener resultados de las buenas prácticas, tales como; generar mayor confianza y seguridad en lo que hace la entidad, cambio cultural y apropiación, eficiencia y cumplimiento de su función.

4.5 Dimensión Cinco Información y Comunicación

Las 7 Dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG son: Talento humano; Direccionamiento estratégico y planeación; Gestión con valores para los resultados.; Evaluación de resultados; Información y comunicación; Gestión del conocimiento y la innovación y Control interno.

La presente investigación se desarrolla teniendo en cuenta el componente de la dimensión No. 5: Información y Comunicación del MIPG de la EAAB tiene como objetivo asegurar el uso y flujo adecuado de información interna y externa, permitiendo un relacionamiento con todos los grupos de interés; contando con diferentes canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

Para la EAAB, la información y la comunicación son ejes fundamentales para desarrollar con objetividad las actividades sustanciales de la Entidad, por lo tanto, su compromiso con el derecho al acceso a la información pública veraz es fundamental para contribuir a la política de transparencia y acceso a la información y lucha contra la corrupción.

En el marco del MIPG, en la dimensión 5 para la EAAB la comunicación se enfoca en la confianza digital en la prestación de servicios, transparencia y acceso a la información y gestión de información estadística, aún más con la nueva realidad que generó la emergencia sanitaria de la COVID-19 a nivel global.

4.5.1 Políticas de Gestión y Desempeño Institucional

En la **Tabla 1** se evidencia el desarrollo de la dimensión 5, a través de dos Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, vigentes para el año 2020.

Tabla 1. Dimensión No. 5: Información y Comunicación del MIPG de la EAAB

POLÍTICA	DEFINICIÓN	PROPÓSITO
Gestión Documental	Comprende las actividades administrativas y técnicas que se desarrollan por parte de la EAAB-ESP, orientadas a planificar, administrar, organizar y custodiar los documentos que se producen y reciben, en cumplimiento de su misión, responsabilidades y procesos a cargo, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.	Desarrollar una cultura que se fundamente en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua, optimizando el flujo, protección, trazabilidad y disponibilidad de la información. Así mismo, preservar y acceder a los documentos que soportan la información esencial de la EAAB-ESP, para asegurar mayor eficacia administrativa, la promoción de la transparencia, el acceso a la información pública y la protección del patrimonio documental.
Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción	Política que garantiza el derecho fundamental que tiene todo ciudadano a tener acceso a la información pública de la gestión de la Empresa.	Permitir que los grupos de interés accedan a la información pública de la Empresa sin realizar ningún tipo de solicitud y de dar respuesta oportuna, veraz y gratuita a las solicitudes de acceso a la información.

Fuente: Los autores según el Plan General Estratégico EAAB-ESP 2020-2024 (EAAB -ESP, 2020)

4.6 Estrategias para Evaluar la Efectividad de la Información y Comunicación

La comunicación organizacional comprende la emisión y recepción de los mensajes que se producen en una organización para llevar a cabo sus actividades, es conocida como comunicación corporativa si se refiere a una empresa, y como comunicación institucional si se trata de una institución pública. (Enciclopedia Económica, 2018).

Según (Maraboto, 2015) las “organizaciones se preocupan por investigar con alguna frecuencia cuál es su posicionamiento entre los medios de comunicación”, con el afán de ajustar las estrategias para fortalecer su imagen.

La comunicación interna (organizacional) busca contribuir a la creación o fortalecimiento de una identidad corporativa a partir de flujos estratégicos de comunicación que, además de mantener informados, integrados y motivados a los miembros de la institución, les permita conocer los avances en la estrategia de negocio; y la comunicación externa (institucional) busca la proyección de esa identidad hacia las audiencias clave de la institución, para formar en ellas una imagen favorable que facilite la promoción de sus servicios y productos.

Si entre los medios de comunicación se busca conocer la eficiencia informativa de la institución, internamente las instituciones tendrían que diagnosticar sus prácticas de comunicación: la efectividad de sus canales, la fortaleza de los procesos, la calidad de los mensajes y su interpretación e impacto, por citar algo de lo más relevante. Evaluar la comunicación interna implica efectuar un proceso de medición, valoración y/o revisión de la percepción-satisfacción de los procesos informativos y su repercusión en los niveles de calidad en sus productos y servicios (Maraboto, 2015).

4.7 Pandemias conocidas por la humanidad

Las epidemias han sido una constante en la vida del ser humano desde hace siglos. Han acabado con millones de personas y han provocado crisis políticas, económicas y han transformado la historia mediante los virus y las bacterias, debido a la aparición de restricciones en los gobiernos, el distanciamiento social que conlleva las cuarentenas y la caída económica de los países impactando la sociedad.

Las pandemias ocasionan contagios incontenibles y millares de muertes diarias en nuestro mundo y han recordado lo vulnerable que es el ser humano como raza, desde las primeras sociedades hasta el momento presente la humanidad ha tenido que lidiar con la propagación de grandes pandemias, Algunas de las pandemias más conocidas en la historia del hombre son: Atenas en 429 A.C con 100.000 muertes; la peste bubónica en 541 con 30.000.000 muertes y en

1346 con 200 millones; las ocasionadas por el virus de la influenza en 1510 y 1557 y sus respectivas variaciones en los últimos años como la influenza A en 1957 (1.100.000), 1968 (1.000.000), 1977 (700.000), 2003 (455), 2009 (284.000). También se encuentra la ocasionada por el VIH/Sida identificada en 1981 con más de 32 millones de muertes ocasionas y continúa sumando al no tener vacuna que la prevenga. Las pandemias ocasionadas por la familia del CoV (SARS - MERS), en 2002 con 774 muertes, 2012 con 935 muertes y la actual pandemia del COVID-19 al 7 de marzo de 2021, se estima más de 2,5 millones de personas fallecidas (Pané, 2020) y (Orús, 2021). La última pandemia global, el coronavirus, parece que va a seguir la misma línea de cambiar radicalmente nuestro mundo.

4.7.1 Estado de Emergencia por la Pandemia COVID-19 en Colombia

De acuerdo con lo establecido en el artículo 1 del Reglamento Sanitario Internacional se considera emergencia en salud pública de importancia internacional un evento extraordinario que constituye un riesgo para la salud pública de otros Estados a causa de la propagación internacional de la una enfermedad y puede exigir una respuesta internacional coordinada. La Organización Mundial de la Salud OMS declaró el día 7 de enero de 2020, el brote del nuevo coronavirus – COVID – 19 como una emergencia de salud pública de importancia internacional y el día 11 de marzo de 2020 como una pandemia.

Cuando la OMS oficializó que nos enfrentábamos a una nueva pandemia, Colombia estableció mediante el Decreto Nacional 417 de 2020 (Colombia P. d., 2020) el Estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio nacional y en el Decreto 457 del 2020 (Colombia, 2020) se ordenó el aislamiento obligatorio de todas las personas habitantes de la República de Colombia y el control del orden público. Así mismo, se decretaron diferentes normativas, que se resumen en el Anexo 11.

4.8 Estudios previos e investigaciones realizadas

En el Modelo de Evaluación del Nivel de Efectividad de la Comunicación Intraempresarial en una IPS Pública propuesto por (Hernández, 2019), nos informa que *“La solución planteada a través de este modelo de evaluación tiene como objetivo general: establecer un modelo que permita objetivar el nivel de calidad que se tiene en la comunicación interna organizacional y entre los actores y jerarquías en una IPS publica, con el objeto de aportar una herramienta de*

Management útil al momento de establecer el diagnóstico institucional y las alternativas de mejora en la gestión de la comunicación de la IPS pública”.

Esta publicación plantea la implementación del modelo para el diagnóstico del estado interno de comunicación como herramienta de management, que permite establecer un “nivel cero” en la profundidad de las relaciones comunicativas institucionales; materia que es muy poco estudiada con relación a las empresas de servicios de salud. Lo anterior, con el objetivo de hacer mejor uso de la tecnología comunicativa y de forma arraigada en el ADN de las relaciones interpersonales de todo el personal de la organización.

5 MARCO INSTITUCIONAL

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP es una Empresa Industrial y Comercial del Distrito Capital, de carácter oficial, prestadora de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado sanitario y pluvial, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente y el Distrito Capital es propietario del 100%. Según el Artículo 114 del Acuerdo 257 de 2006 (noviembre 30) del Concejo de Bogotá establece que la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP, es una Entidad Vinculada al Sector Hábitat, cuya cabeza es la Secretaría Distrital del Hábitat.

5.1 Plan general estratégico EAAB

El Plan General Estratégico 2020-2024 atiende las directrices del Plan Distrital de Desarrollo, los lineamientos tarifarios y normativos, la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la participación en las políticas públicas Distritales. El Plan General Estratégico de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá para el periodo 2020-2024 se desarrolló bajo la metodología de Balance Score Card (Kaplan & Norton, 2008) y de la metodología de Alineación Total de (Khadem, 2002), se resume en cinco fases que obedecen a la segunda metodología y siete etapas que obedecen a la primera metodología. (EAAB -ESP, 2020).

Las fases de la Metodología del Plan General Estratégico 2020-2024 de la EAAB-ESP son 5: la primera Visión estratégica; segunda fase: Mapa de alineación; tercera fase: Plan de acción; cuarta fase: Seguimiento y la última fase: Apropiación. Entre el desarrollo de la quinta y la cuarta fase se involucra una etapa de ejecución de la estrategia cuyo objetivo fundamental es el monitoreo y cumplimiento. Dicha medición se monitorea a través del Tablero de Control Corporativo (TCC) el cual mide los objetivos estratégicos de los indicadores y los acuerdos de gestión, los resultados

son analizados por el Comité Corporativo y la Junta Directiva, como resultado se define, si es válido el planteamiento estratégico inicial, sigue siendo vigente o de lo contrario es necesario encaminar acciones de mejora o la modificación a la estrategia.

5.2 Lineamientos estratégicos de Organización y su estructura.

A. Visión, Misión y Valores Corporativo

La Misión y Visión de la EAAB-ESP se define de manera participativa con base en la identificación de necesidades, expectativas y percepción de grupos de interés frente a la gestión de la empresa (Ver **Ilustración 4**).

B. Objetivos estratégicos organización

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP, establece los elementos de direccionamiento estratégico que permiten medir el avance para alcanzar la visión empresarial, a través de cinco objetivos estratégicos como se define en la **Ilustración 5**.

Ilustración 4. Misión y Visión según sistema integrado de gestión. EAAB-ESP



Fuente: Manual Integrado de Gestión, (EAAB-ESP, 2021)

Ilustración 5. Objetivos Estratégicos, EAAB-ESP



Fuente: Manual Integrado de Gestión, (EAAB-ESP, 2021)

En el marco del Decreto Nacional 1499 de 2017 y a través de la Resolución 1164 de 2020, se adoptó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que, en coherencia con los objetivos estratégicos de la Empresa, configuró 7 dimensiones, una de las cuales se enfoca en el manejo de la información y las comunicaciones, la cual será la base de este informe de investigación, dicha dimensión, está enmarcada dentro del objetivo estratégico 5, reputación y credibilidad.

C. Estructura organizacional

La estructura organizacional del EAAB-ESP, empieza con una junta directiva, que nombra una Gerencia General, luego distribuye las funciones de la empresa en Gerencias que son 7, donde 4 de ellas son corporativas (que tiene funciones operativas) y 3 son misionales (que tienen funciones administrativas), estas a su vez, distribuyen las responsabilidades en direcciones.).

6 METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL

La investigación del proyecto se centra en analizar la evaluación de estrategias a la dimensión de información y comunicación del plan estratégico de la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá EAAB para el cuarto trimestre del año 2020 en la transitoriedad del estado de emergencia declarado por la COVID -19.

6.1 Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

De acuerdo con Narcisca Cedeño la investigación mixta “Se fundamenta en el Pragmatismo. Éste reúne diferentes puntos de vista, múltiples técnicas cuantitativas y cualitativas, en un solo “portafolio” y luego selecciona combinaciones de aproximaciones, métodos y diseños que encuadran o se ajustan al planteamiento del problema que se investiga.” (Cedeño, 2012); permitiendo tener perspectivas múltiples que se complementan ayudando a tener una mejor comprensión del estudio realizado.

Ahora bien, el uso de la investigación mixta recobra importancia en diferentes campos de acción, durante la última década del siglo XXI. Este tipo de investigación permite al investigador múltiples opciones de recolección de la información, tales como: muestreo básico, secuencial, concurrente y multiniveles, o la combinación de estos.

Lo anterior, ha permitido que el desarrollo de la investigación en las empresas u organizaciones genere impacto para la toma de decisiones, a través, de la analítica de datos como resultado de la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, empleando la estadística y el análisis de la información recolectada en el campo de acción.

Con lo antes expuesto se definió para el proyecto de investigación un enfoque **Mixto Cuantitativo-Cualitativo**; ya que cualitativamente busca analizar, comprender y entender la efectividad de los resultados de las estrategias implementadas por la EAAB y cuantitativamente se requiere aplicar instrumentos de medición.

El Diseño del proyecto de investigación se definió como “**No Experimental**”, teniendo en cuenta que no hay manipulación de variables, sino que se observan los resultados existentes de la

implementación de las estrategias; adicionalmente el alcance de la investigación es de tipo “**Exploratorio**”, porque es un tema que no tiene mayor estudio siendo un tema nuevo a nivel mundial, debido a que la última pandemia se presentó hace más de 100 años, recolectando datos en un momento único.

6.2 Definición de variables y sus conceptos

- **Documentos emitidos.** Serán todos aquellos documentos generados por el colaborador que reposarán en el archivo de la EAAB-ESP una vez cumplan su ciclo de informar, eso excluye entonces los correos electrónicos, mensajes de texto y/o comunicaciones personales.

Comunicación interna: aquí se definen los memorandos internos, circulares y resoluciones.

Comunicación externa: están definidos los oficios de respuesta para terceros y derechos de petición.

- **Recursos documentales del Sistema de Integrado de Gestión.** Son los recursos documentales, formatos y lineamientos que la EAAB debe tener en cuenta para las gestiones relacionadas con los procesos de compras y contratación de la empresa.

- **Medios de comunicación, publicación y consulta de los documentos emitidos por MIPG.** Son los portales que el MIPG ha dispuesto en su política de gestión documental para publicación y consulta de información, portal web de la empresa, y portal de datos abiertos

- **Plazos entre la emisión y el archivo del documento.** Serán los tiempos para determinar en el cual se estima que un documento emitido se mantiene circulando antes de ser archivado

6.3 Definición operacional

- **Documentos emitidos.** Un (1) documento emitido por cada comunicado ya sea interno o externo, se registrará cada vez que sea numerado a través de los consecutivos asignados por el proceso de gestión documental, el mecanismo de control será el sistema el informe que arroja el software de numeración automática de la EAAB-ESP.

- **Formatos y otros recursos del Sistema de Integrado de Gestión.** Un (1) formato (evidencia) por cada elemento del sistema de gestión documental; el control se realiza por el código del formato.

- **Medios de comunicación, publicación y consulta de los documentos emitidos por MIPG.** Solo se registrarán los medios válidos por el MIPG que son dos (2): el portal web y el

portal de datos abiertos, se realizará la contabilización de manera binaria, seleccionando porque medio está publicado el documento emitido

- **Plazos entre la emisión y el archivo del documento.** Los plazos se estimarán contabilizando los días que tarda el documento emitido en ser archivado, este control se hace comparando la fecha de emisión del consecutivo del documento y su fecha de entrada al archivo.

6.4 Población y Muestra

Teniendo en cuenta que la dimensión de Información y Comunicación se desarrolla a través de tres Políticas de Gestión y Desempeño Institucional: 1. Gestión Documental; 2. Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción y 3. Gestión de la información estadística.

Se definió para las políticas 1 y 3 antes mencionadas como población objeto de estudio la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá. La población total de la EAAB a corte del 31 de marzo de 2021 es de 3089 empleados públicos (SIDEAP 2.0, 2021) y teniendo en cuenta que la investigación se centra en medir los componentes de Gestión Documental y de la información estadística por lo que la población se restringió a los trabajadores de la secretaria general, que son 120 empleados públicos.

La política 2, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción busca garantizar el derecho fundamental que tiene todo ciudadano de tener acceso a la información pública de la gestión de la EAAB, por lo que la población objeto serían los ciudadanos de Bogotá; que según el censo del DANE en el año 2018 es de 7.181.469 millones de personas efectivamente censadas (DANE - Dirección de Censos y Demografía, 2019). Teniendo en cuenta que el propósito de esta política es permitir que los grupos de interés accedan a la información pública de la Empresa sin realizar ningún tipo de solicitud y de dar respuesta oportuna, veraz y gratuita a las solicitudes de acceso a la información; y que solo existen solo dos medios de comunicación, publicación y consulta de los documentos emitidos válidos por el MIPG, la población objeto de medición se redireccionará a los trabajadores de la Secretaria General.

6.4.1 Selección de la muestra

La empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá cuenta con un total de **3089** empleados públicos (SIDEAP 2.0, 2021); según el problema de investigación la muestra se centra en la

Secretaria General con una planta de **120** personas, convirtiéndose este en el universo finito. Se toma una muestra probabilística, lo que significa que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra. Basándonos en lo descrito por el Dr. Roberto Hernández Sampieri en el texto “La metodología de investigación” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), en el cual define que para hallar la muestra de una población determinada se debe aplicando la formula relacionada, estimando los valores supuestos en la **Tabla 2**.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: (Martínez, 2012)

En donde,

- N = Tamaño de la población
- Z = parámetro estadístico que depende el nivel de confianza
- e = Error de estimación máximo aceptado
- p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado y
- q = (1-p) Probabilidad de que NO ocurra el evento estudiado
- n = Número de la muestra.

Tabla 2. Ficha resumen metodología general de investigación del proyecto

PARÁMETRO	VALOR	DETALLE
N	120	Número de personas en la Gerencia Administrativa y de Gestión Humana de la EAAB ESP.
Z	1,645	Nivel deseado de confianza que representa el complemento del error máximo aceptable, con un posible error del 10%
P	5%	La certeza total siempre es igual a uno. (p + q = 1). Las posibilidades a partir de esto son “p” de que sí ocurra y de “q” de que no ocurra.
Q	0,05	Cuando no se tiene un marco de muestreo previo, se usa un porcentaje estimado de 50%.
e	10%	Error máximo aceptable, que admitimos como tolerancia de que nuestra muestra no sea representativa de la población (de equivocarnos). Los niveles de error pueden ir de 20 a 1%. 5% es aceptar en 100 cinco posibilidades de equivocarnos).

Fuente: Los Autores

Ilustración 6. Cálculo del tamaño de la muestra

El tamaño de muestra que necesitas es...

54

Gracias por usar la calculadora, si necesitas hacer otro cálculo puedes hacerlo directamente en esta página.



Fuente: Elaboración propia en la aplicación NESTQUEST.COM

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la aplicación **NETQUEST.COM** que facilita el resultado a través del enlace <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>, según se evidencia en la **Ilustración 6**. Con esto se concluye el cálculo de la muestra, el

cual indica que se debe obtener como mínimo **54** encuestas con la finalidad de obtener una representatividad del universo indicado.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará el modelo básico de administración estratégica planteado por (Wheelen, 2013) en el cual se plantean cuatro elementos básicos en la administración estratégica, los cuales son: Análisis del ambiente empresarial; Formulación de la estrategia; Implementación de la estrategia y Evaluación y control. En detalle el presente trabajo abordara los dos primeros elementos (Análisis del ambiente empresarial y Formulación de la Estrategia).

7 METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL

En este capítulo se desglosa la metodología específica referentes, técnicas particulares y los instrumentos y procedimientos de recolección de información.

7.1 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

En este estudio se debe seleccionar instrumentos que sean consistentes para la medición del funcionamiento de las estrategias que adoptó la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP; por lo que se seleccionó la encuesta, la entrevista y la revisión documental.

7.1.1 Encuesta

Se selecciono la encuesta como instrumento principal para la recolección de información de la encuesta escrita (por medio de un Formulario (aplicación de Google)); para responder la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos previamente planteados. La escala de Likert fue creada hace un siglo por el afamado psicólogo Rensis Likert; es un método de investigación de campo que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema a través de un cuestionario que identifica el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta (Hammond, 2020). Normalmente la escala de Likert se emplean 5 niveles de opción de respuesta como se puesta en la **Tabla 3**; pero para esta investigación se elimina el nivel intermedio 3.

Tabla 3. Puntajes asignados a la encuesta

Puntaje	Alternativa de calificación Tipo 1. (Escala Likert)	Alternativa de calificación Tipo 2. (Escala Likert)
1	1 = Casi Nunca	1 = Completamente En Desacuerdo
2	2 = Con Poca Frecuencia	2 = Parcialmente En Desacuerdo
3	3 = Frecuente	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	4 = Con Bastante Frecuencia	4 = De Acuerdo

Puntaje	Alternativa de calificación Tipo 1. (Escala Likert)	Alternativa de calificación Tipo 2. (Escala Likert)
5	5 = Casi Siempre	5 = Completamente En Desacuerdo

Fuente: Los Autores

De acuerdo con lo anterior, la encuesta se estructuró en tres secciones con 44 preguntas que pueden ser contestadas con facilidad y agilidad, las cuales permiten una medición de datos sencilla de interpretar por métodos estadístico, estructuradas en cuatro tipos diferentes: abierta, opción única, opción múltiple y alternativa de calificación. El instrumento diseñado para la toma de información se puede ver en el archivo Anexo 1 y/o consultado a través del enlace:

<https://forms.gle/LwrznL4BXNcSJVfC6>.

7.1.2 Entrevistas

La entrevista es uno de los métodos cualitativos más utilizados en la investigación (QuestionPro). Hay diferentes tipos de entrevistas de investigación, el grado de libertad del investigador varía de un tipo de entrevista a otro.

Para este proceso de investigación se realizará **entrevista abierta**, con preguntas generales a un grupo estimado de 5 personas en cargos directivos de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá – ESP; para lo cual se estableció un banco de preguntas, las cuales pueden consultarse en el Anexo 5.

7.1.3 Revisión documental

Se realiza la revisión de las plataformas de información e informe de gestión de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá – ESP, revisando el cumplimiento del Modelo de Gestión (MIPG), en la dimensión de “Información y Comunicación” para mitigar el impacto de la emergencia sanitaria nacional declarada por la COVID 19 durante el cuarto trimestre del 2020

7.2 Medición de Variables

Seleccionada la muestra y los instrumentos, se procede a realizar la recolección de datos con el envío de la encuesta como se muestra en el Anexo 2. Las entrevistas se realizarán a los cargos (Director de Contratación Y Compras; Líder Grupo de Estructuradores; Líder Grupo de Evaluaciones; Líder Grupo de Presupuestos y Líder Grupo de Asesoría Jurídica), posterior a la recepción de datos de las encuestas, con el objetivo de profundizar el banco de preguntas de las entrevistas en caso de requerirse.

8 ANALISIS DE RESULTADOS

En esta sección se realiza el análisis de la información y resultados obtenidos de la aplicación de los 3 instrumentos de investigación diseñados, las figuras que sustentan y la interpretación de los resultados enunciados. También se confirma la confiabilidad de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta.

8.1 Confiabilidad de los resultados encuesta

La confiabilidad es el Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. (P Baptista, 2010).

El análisis de la confiabilidad del instrumento de medición (encuesta) se realizó mediante el método de mitades partidas (Split – Halves). El método necesita sólo una aplicación de la medición. Específicamente, el conjunto total de ítems se divide en dos mitades equivalentes y se comparan las puntuaciones o resultados de ambas. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de las dos mitades deben estar muy correlacionadas. (G Rodríguez Gómez, 1999). No hay una regla que indique “a partir de este valor no hay fiabilidad del instrumento” algunos autores consideran que el coeficiente debe estar entre 0.70 y 0.90 (Mohsen Tavakol, 2011); (DeVellis, 2003); (Streiner, 2010); (Nunnally, 1994); (Peterson, 1994) (P Baptista, 2018) a través del software de análisis IBM SPSS, se analizó un total de 54 encuestas que equivalen al 100% de todas de las variables.

Ilustración 7. Fiabilidad de la encuesta aplicada.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	54	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	54	100,0

ENCUESTA DE VERIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA EAAB-ESP, EN EL PILAR 5 DE MIPG: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Los autores, tomado de (IBM SPSS STATISTICS VISOR)

Ilustración 8. Estadística de fiabilidad de la encuesta aplicada.

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,839
		N de elementos	23 ^a
	Parte 2	Valor	,847
		N de elementos	22 ^b
	N total de elementos		45
Correlación entre formularios			,492
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,660
	Longitud desigual		,660
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,659

Fuente: Los autores, tomado de (IBM SPSS STATISTICS VISOR)

Los anteriores datos indican que la confiabilidad del instrumento de medición (encuestas) es aceptable.

8.2 Resultados de encuestas aplicadas

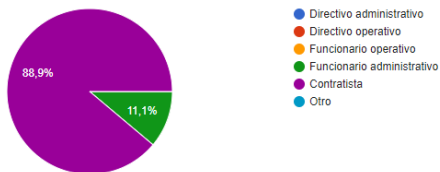
Se recolecto una base de datos de 54 encuestas aplicadas de manera electrónica mediante la aplicación de Google Forms, se recibieron los resultados de todas las personas, los cuales se pueden consultar en el Anexo 4. Los encuestados seleccionaron la calificación de su preferencia, teniendo en cuenta que 5 era el máximo puntaje y 1 el mínimo puntaje. Las respuestas, el análisis y conclusiones se exponen a continuación. La encuesta se dividió en dos secciones.

SECCIÓN I. INFORMACIÓN GENERAL

En el Anexo 3 se relaciona la base de datos de las personas encuestadas correspondientes a las preguntas 1 y 2 de la encuesta. El **88.9%** de los encuestados son contratistas, lo que indica que en mayor proporción los trabajadores de la EAAB son tercerizados.

Ilustración 9. Diagrama de resultados pregunta 3

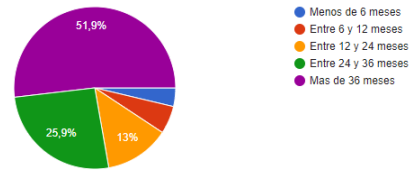
Selecciona la opción que describe el cargo que desarrolla en la empresa.
54 respuestas



Fuente: Tomado de (Google Formularios, 2021)

Ilustración 10. Diagrama de resultados pregunta 4

¿Cual es su antigüedad laboral en la empresa?
54 respuestas



Fuente: Tomado de (Google Formularios, 2021)

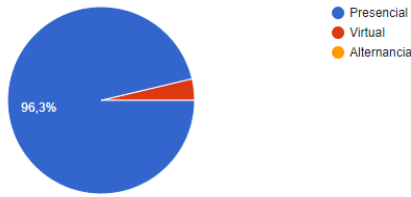
El **51.9%** de los encuestados tiene más de 36 meses de antigüedad en la EAAB, y el **91%** de los encuestados lleva más de 1 año en la empresa, es decir, que estuvieron en la empresa antes de iniciar la pandemia.

Con respecto a la modalidad de trabajo, nos muestra una variación de la modalidad de trabajo de los encuestados en la pandemia, el **96.3%** de los encuestados trabajaban de manera presencial antes de la pandemia del COVID-19; ahora este porcentaje disminuyo a un 11.1%, siendo el trabajo de manera virtual la modalidad de trabajo con calificación más alta, con un **64.8%**. Ver **Ilustración 11** e **Ilustración 12**.

Ilustración 11. Diagrama de resultados pregunta 5

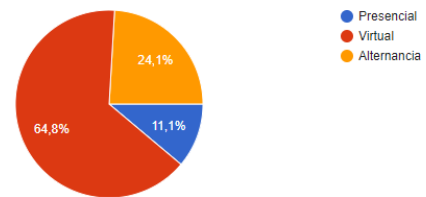
Ilustración 12. Diagrama de resultados pregunta 6

¿Cuál es la modalidad de trabajo antes de la pandemia?
54 respuestas



Fuente: Tomado de (Google Formularios, 2021)

¿Cuál es la modalidad de trabajo en la actualidad?
54 respuestas



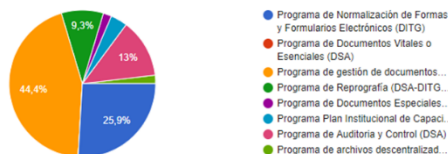
Fuente: Tomado de (Google Formularios, 2021)

SECCIÓN II. CONOCIMIENTO HERRAMIENTAS

Respecto al conocimiento de las herramientas disponibles en la EAAB para el manejo de la información y comunicaciones como se visualiza en la **Ilustración 13**, un **44.4%** respondió conocer el programa de gestión de documentos electrónicos (DITG), es posible que este resultado esté relacionado con el hecho del trabajo virtual, y producción de documentos en esa modalidad de trabajo, así mismo, casi un 26% respondió Programa de Normalización de Formas y Formularios Electrónicos (DITG), quizás a la misma razón de la anterior, este resultado es consistente con el 64% de personas en trabajo virtual. Un 13% de los colaboradores respondió conocer el programa de auditoría y control (DSA), quizás se deba a la labor que desempeñan en la empresa, que esté relacionada con el sistema integrado de gestión.

Ilustración 13. Diagrama de resultados pregunta 7

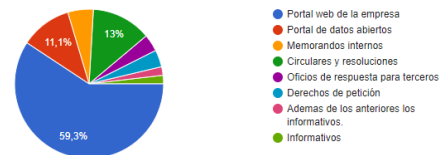
1. ¿Cuál de los siguientes programas implementados en la empresa conoce?
54 respuestas



Fuente: Tomado de (Google Formularios, 2021)

Ilustración 14. Diagrama de resultados pregunta 8

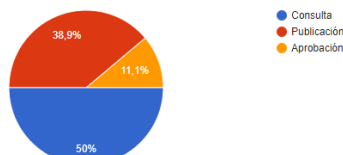
2. ¿Cuál de los medios dispuestos para publicación de información de la EAAB conoce?
54 respuestas



Fuente: Tomado de (Google Formularios, 2021)

Ilustración 15. Diagrama de resultados pregunta 9

3. En caso de usar los medios electrónicos dispuestos para publicación de información de la EAAB ¿Qué tipo de uso realiza?
54 respuestas



Fuente: Tomado de (Google Formularios, 2021)

publicar información, y un 11% lo usa para aprobar información; y el 50% restante usa las plataformas solo para consulta.

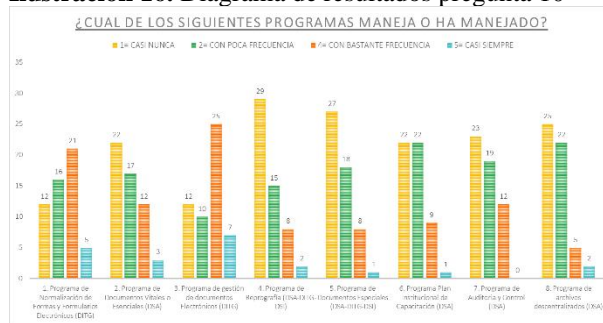
En cuanto a los medios de publicación, el más conocido fue el portal web de la empresa con un **59.3%**.

Este resultado estuvo afectado por el trabajo desempeñado por los encuestados, pues un 39% respondió que usa los medios electrónicos para

Se evaluó frecuencia con la que los encuestados utilizan los programas de la política de Gestión Documental, empleando la escala de 1=Casi Nunca y 5=Casi Siempre para las preguntas 10 y 11.

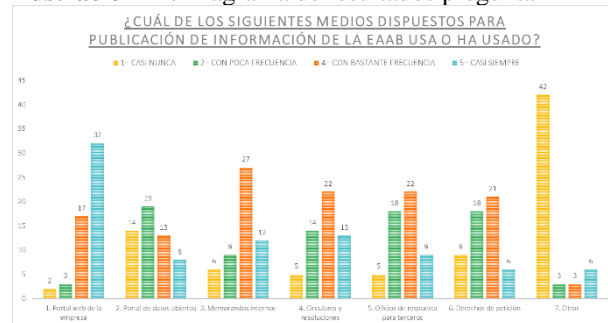
A la pregunta ¿Cuál de los siguientes programas maneja a o ha manejado?, el programa 1 de los Documentos Vitales o Esenciales el más usado, seguido del programa 3 de Normalización de Formas y Formularios; de los 8 programas, 6 casi nunca se usan en gran parte del grupo de encuestados: Programa de Documentos Vitales o Esenciales (DSA); Programa de Reprografía (DSA-DITG-DSI); Programa de Documentos Especiales (DSA-DITG-DSI); Programa Plan Institucional de Capacitación (DSA); Programa de Auditoria y Control (DSA) y el Programa de archivos descentralizados (DSA).

Ilustración 16. Diagrama de resultados pregunta 10



Fuente: Los autores, tomado de (Google Formularios, 2021)

Ilustración 17. Diagrama de resultados pregunta 11

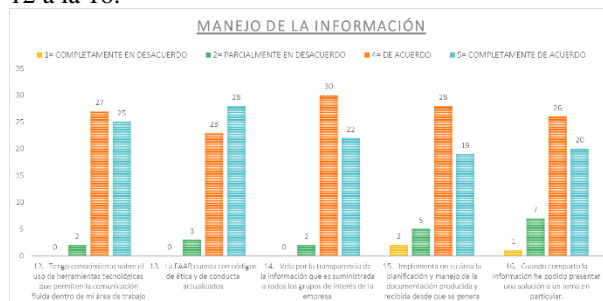


Fuente: Los autores, tomado de (Google Formularios, 2021)

En cuanto a la frecuencia del uso de los medios para publicación de información, se obtuvieron los resultados registrados en la Ilustración 17.

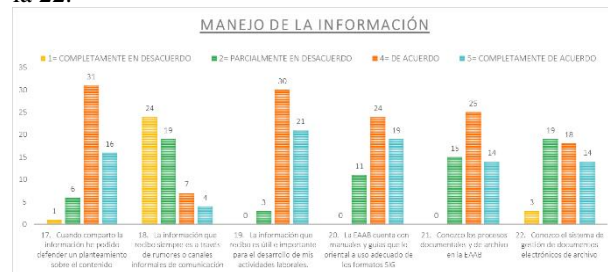
El Portal web de la EAAB es el medio de publicación más usado por gran parte de los encuestados y el medio que casi nunca usan, es “otros medios” como ARIBA, Aviso periódico para procesos públicos, Correo electrónico, Informativos, PCAB y SAP.

Ilustración 18. Diagrama de resultados de la pregunta 12 a la 16.



Fuente: Los autores, tomado de (Google Formularios, 2021)

Ilustración 19. Diagrama de resultados de la pregunta 17 a la 22.



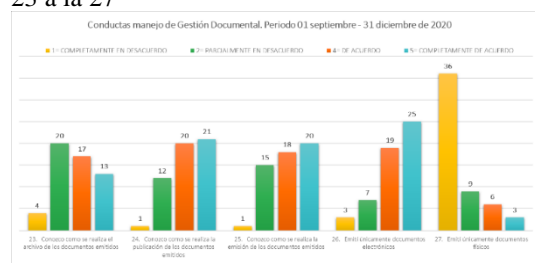
Fuente: Los autores, tomado de (Google Formularios, 2021)

Se realizaron preguntas acerca del manejo de la información en el grupo de encuestados, basándonos en las acciones aceptadas o promulgadas por las políticas de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Lucha Contra la Corrupción y Gestión Documental; los cuales fueron contestadas de acuerdo con el valor correspondiente definido en la escala de 1=Completamente en Desacuerdo y 5= Completamente de acuerdo. En la **Ilustración 18** y la **Ilustración 19** se registra el manejo de la información, donde la mayoría de los encuestados están de acuerdo con las acciones que promueven las políticas de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción (Preguntas 13, 14, 16, 17 y 19), en cuanto a la política de gestión documental los resultados no son tan decisivos, aunque siguen mostrando la tendencia a estar de acuerdo (Preguntas 12, 15, 20, 21 y 22), se estableció un pregunta de control, con una conducta no acertada o alineada con las políticas del MIPG, y la mayoría respondió no estar de acuerdo, con lo que podemos inferir, que si estaban leyendo la encuesta. Se obtuvieron resultados poco concluyentes en las preguntas 21 y 22, al mostrar un grupo de encuestados dudando de las acciones de la política de gestión documental, por lo que es posible que se necesiten refuerzos en la política mencionada.

Ubicándonos durante el periodo de la pandemia entre el 1 de septiembre de 2020 y el 31 de diciembre de 2020

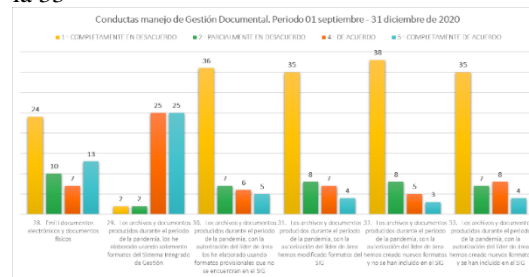
Se formularon preguntas sobre conductas o acciones realizadas en el manejo de la gestión documental, en el periodo del 1 de septiembre de 2020 al 31 de diciembre de 2020, en plena pandemia del COVID-19, con la intención de establecer el comportamiento de los encuestados frente los retos del trabajo durante la pandemia

Ilustración 20. Diagrama de resultados de la pregunta 23 a la 27



Fuente: Los autores, tomado de (Google Formularios, 2021)

Ilustración 21. Diagrama de resultados de la pregunta 28 a la 33



Fuente: Los autores, tomado de (Google Formularios, 2021)

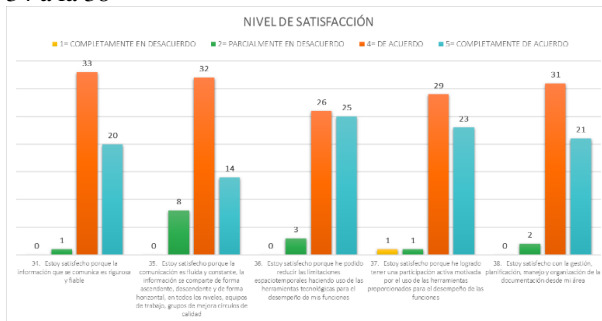
En la **Ilustración 20** y en la **Ilustración 21** se reflejan los resultados reflejaron que durante la pandemia hay mucho desconocimiento del manejo documental, especialmente de los documentos

físicos, así mismo, estuvieron en desacuerdo en generar nuevos formatos para la gestión documental en el marco del sistema integrado de gestión, aun, cuando el líder estuviera de acuerdo en modificarlos, cambiarlos, o crearlos.

Con relación a la satisfacción

Por último, tenemos un grupo de preguntas destinadas a determinar el nivel de satisfacción de los encuestados con el manejo de la información y la documentación en su área de trabajo, las herramientas disponibles, y el contenido de la información y los documentos, las cuales se registran en la **Ilustración 22**.

Ilustración 22. Diagrama de resultados de la pregunta 34 a la 38



Fuente: Tomado de (Google Formularios, 2021)

El nivel de satisfacción general es bastante alto, según los resultados, la mayoría de los encuestados se mantuvieron en la parte alta de la escala, hay un grupo importante de encuestados que no estuvieron del todo satisfechos con la forma en la que comunicaron de transmitir entre los grupos de trabajo, de líder a subordinado, e incluso entre

áreas de la empresa, esto podría marcar una tendencia o deficiencia en la aplicación de la gestión de las comunicaciones en la empresa, pues aunque la mayoría respondió estar de acuerdo, es posible que fueran reservados al responder.

Por último, se realizó pregunta abierta, indicando si les gustaría agregar algún comentario, recibiendo las siguientes respuestas:

- a. La Información y programas que manejamos son los requeridos en la gestión de Contratación y Compras.
- b. Muchos de los formatos o plantillas están desactualizados.
- c. La comunicación virtual (Interactuar para trabajar) nunca va a ser tan fluida como la presencial.
- d. No se cuenta con un instructivo para el área de compras y contratación, en la cual se obtenga toda la información requerida para el correcto desarrollo de las funciones, es decir no se tiene un instructivo en el que una persona que llegue de cero pueda tener y al menos guiarse para realizar o desempeñar el cargo de ejecutor o evaluador, donde se puedan obtener los documentos oficiales vírgenes para trabajarlos.

8.3 Resultados de entrevistas realizadas

Debido a cambios por reestructuración organizacional de la EAAB, se presentaron cambios en las personas seleccionadas para la aplicación de las entrevistas; de una base de datos de 5 directivos pertenecientes a la Secretaría General de la EAAB, se recibió respuesta solo de 3 funcionarios (Coordinador grupo infraestructura -Dirección de Contratación y Compras; Líder Grupo de Evaluaciones -Asesor y Secretaría General). Las entrevistas se aplicaron de manera electrónica mediante el diligenciamiento de Google Forms por medio del enlace https://docs.google.com/forms/d/1tRp8eWSOWQIB3_eJi1fAPq3Unl8c-Zh5e7I5hwKWFJ8/edit; los resultados obtenidos se registran en el Anexo 5.

La entrevista fue diseñada para identificar el nivel de conocimiento y apreciación de los directivos de la EAAB de la secretaria general; se establecieron 17 preguntas, las primeras 4 de información general y las restantes 13 preguntas abiertas. Después analizar la información recopilada, identificamos como opciones de mejora tres elementos principales

- a. La estrategia de divulgación y comprensión del conocimiento de las políticas y documentación del sistema de gestión de la EAAB.
- b. Mejorar el flujo de documentación e información interna y externa de la EAAB.
- c. Prevenir la manipulación de documentos, formatos, registros.

8.4 Resultados de la revisión documental

La política de transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción hace parte del objetivo estratégico “Reputación y Credibilidad”, de la política corporativa, en ese objetivo se estableció una estrategia, denominada “Gobernabilidad”, que se enfoca en las herramientas necesarias para la EAAB-ESP para lograr impactar y controlar las acciones requeridas para conseguir los objetivos de la Gerencia.

En esta política se estableció un plan estratégico general, que dice: (EAAB-ESP, 2020) Construir anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano (incluyendo el mapa de riesgos de corrupción), con la formulación de acciones orientadas a fortalecer de forma permanente la transparencia, la lucha contra la corrupción institucional y mejorar eficientemente la atención y participación al ciudadano, dando cumplimiento a lo estipulado en la Constitución y en la Ley 1474 de 2011 “Estatuto Anticorrupción”.

En Anexo 6 se describe de forma general del alcance del plan, explicando lo siguiente: (EAAB-ESP, 2020) En cumplimiento del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011 y teniendo en cuenta la metodología para la elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano que contempla el documento “Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano Versión 2” la EAAB-ESP construye el PAAC 2019 el cual contempla seis (6) componentes que se ejecutarán en la vigencia actual: Gestión del Riesgo de Corrupción - Mapa de Riesgos Corrupción; Racionalización de Trámites; Rendición de Cuentas; Mecanismos para Mejorar la Atención al Ciudadano; Mecanismos para la Transparencia y Acceso a la Información e Iniciativas Adicionales.

Los anteriores ejes temáticos relacionan un listado de actividades programadas para el año 2020, resaltadas en el Anexo 6 las actividades que se iniciaron, ejecutaron o desarrollaron en el cuarto trimestre de 2020, periodo en el cual se ha enfocado este estudio. Con esos criterios, tenemos que la mayoría de las actividades fueron resaltadas, puesto que tenemos muchas actividades que se hicieron en todos los trimestres.

Así mismo, en el Anexo 7, se resaltaron las actividades que se iniciaron, ejecutaron o desarrollaron durante el cuarto trimestre de 2020 de la política de gestión documental.

Adicionalmente, con ayuda del informe de avance de implementación de políticas de gestión y desempeño-MIPG, del cuatro trimestre de 2020, se identificó que la política de transparencia alcanzó un cumplimiento de 100% de implementación de las actividades programadas para el 2020, **Ilustración 23**, por lo que se decidió reunir evidencia de dicho cumplimiento, aunque muchas de las evidencias son de carácter confidencial, se recopilaron algunas y se muestran en el Anexo 12.

Ilustración 23. Resultados Monitoreo Política Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción en el MIPG 2020 – Cuarto Trimestre en la EAAB-ESP

# Actividades	Estado	ENE – DIC
23	Cumplida	23
	En avance	0
	Vencida	0
	No aplica al corte	0
	Actividades Ene-Dic	23
	%Cumplimiento IV Trimestre	100%
	% Avance anual	78%

Fuente: Gerencia Corporativa de Planeación y Control (EAAB, 2020)

Ilustración 24. Resultados Monitoreo Política Gestión Documental – Plan Institucional de Archivos (PINAR) en el MIPG 2020 - Cuarto Trimestre en la EAAB-ESP.

# Actividades	Estado	ENE – DIC
12	Cumplida	12
	En avance	0
	Vencida	0
	No aplica al corte	0
	Actividades Ene-Dic	12
	%Cumplimiento IV Trimestre	100%
	% Anual	100%

Fuente: Gerencia Corporativa de Planeación y Control (EAAB, 2020)

De la misma forma, el informe mostró los resultados de la política de gestión relacionados en la **Ilustración 24**, señalando un cumplimiento igualmente del **100%** de implementación de las

actividades programadas para el 2020, en esta política las evidencias son más esquivas aún, pero presentaremos algunas registradas, la cuales pueden consultarse en el Anexo 12.

8.5 Análisis de Resultados

Después de revisar y analizar la información recolectada frente a los objetivos planeados del proyecto de investigación; las políticas de la dimensión de comunicación e información y las variables determinadas para el proyecto se registran los resultados.

8.5.1 Resultados obtenidos frente a los objetivos

Se identificó el cumplimiento al **100%** del objetivo principal del proyecto de investigación, al evidenciar la eficiencia de las estrategias diseñadas por la EAAB, cumpliendo los lineamientos definidos para las tres políticas (Gestión Documental - Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción - Gestión de la información estadística) que conforman la dimensión de “Información y Comunicación” en la mitigación del impacto de la emergencia sanitaria nacional declarada por la COVID 19 durante el cuarto trimestre del 2020, como se registra en el Anexo 10: Informe de Avance de Implementación de Políticas de Gestión y Desempeño -MIPG (EAAB, 2020) y en el ítem **8.4 Resultados de la revisión documental** del presente documento.

Como opciones de mejora se identificó como opciones de mejora los siguientes elementos:

- a. La estrategia de divulgación y comprensión del conocimiento de las políticas y documentación del sistema de gestión de la EAAB.
- b. Mejorar el flujo de documentación e información interna y externa de la EAAB.
- c. Prevenir la manipulación de documentos, formatos, registros.

Los resultados obtenidos frente a los objetivos específicos planteados para el proyecto de investigación son:

OBJETIVO 1: La dimensión de Información y Comunicación del MIPG de la EAAB-ESP plantea 2 políticas que están vigentes durante el cuarto trimestre del 2020:

- Política de transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción.
- Política de gestión documental

Ambas políticas han establecido estrategias para su implementación que se identificaron en los Anexos 06 y 07

OBJETIVO 2: Se utilizaron 3 mecanismos para estudiar la estrategias planteadas en las políticas de transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción, y de gestión documental, primero se usó el resultado de los informes de avance de implementación y desempeño del MIPG publicados trimestralmente, segundo se formuló una encuesta para organizar estadísticamente los comportamientos y acciones realizadas por los colaboradores de la EAAB-ESP en la implementación de las políticas durante el cuarto trimestre del 2020, y tercero se elaboró un entrevista a ciertos líderes del grupo encuestado para analizar las estrategias planteadas por dichos líderes ante las acciones que propende implementar las políticas de la dimensión de información y comunicación del MIPG, para el mismo periodo.

OBJETIVO 3: Se identificó el cumplimiento al 100% de las actividades definidas por la EAAB ESP para el 2020, esto se puede verificar a través de los resultados del informe de avance implementación de políticas de gestión y desempeño-MIPG, con corte 31 de diciembre de 2020, (EAAB, 2020)

8.5.2 Resultados obtenidos por política

Se evidencia un cumplimiento del 100% de todas las actividades planteadas para el cumplimiento de las 3 políticas que componen la dimensión 5. En el Anexo 13 se resumen los resultados obtenidos frente a las tres políticas: Gestión Documental - Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción - Gestión de la información estadística de la dimensión de “Información y Comunicación”.

8.5.3 Resultados obtenidos por variable

En la **Tabla 4** se registran los resultados obtenidos por variable definida para el proyecto de investigación, evidenciando un cumplimiento al 100% de los lineamientos.

Tabla 4. Resultados obtenidos por variable

No.	VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	RESULTADO
1	DOCUMENTOS EMITIDOS	Serán todos aquellos documentos generados por el colaborador que reposarán en el archivo de la EAAB-ESP una vez cumplan su ciclo de informar, eso excluye entonces los correos electrónicos, mensajes de texto y/o comunicaciones personales. • Comunicación interna: aquí se definen los memorandos internos, circulares y resoluciones. • Comunicación externa: están definidos los oficios de respuesta para terceros y derechos de petición.	Un (1) documento emitido por cada comunicado ya sea interno o externo. Se registrará cada vez que sea numerado a través de los consecutivos asignados por el proceso de gestión documental, el mecanismo de control será el sistema el informe que arroja el software de numeración automática de la EAAB-ESP.	Se identificó el cumplimiento al 100% de las actividades definidas por la EAAB ESP para el 2020, esto se puede verificar a través de los resultados del informe de avance implementación de políticas de gestión y desempeño-MIPG, con corte 31 de diciembre de 2020, (EAAB, 2020).
2	RECURSOS DOCUMENTALES DEL SISTEMA DE INTEGRADO DE GESTIÓN	Son los recursos documentales, formatos y lineamientos que la EAAB debe tener en cuenta para las gestiones relacionadas con los procesos de compras y contratación de la empresa	Un (1) formato (evidencia) por cada elemento del sistema de gestión documental; el control se realiza por el código del formato.	Se identificó el cumplimiento al 100% de las actividades definidas por la EAAB ESP para el 2020, esto se puede verificar a través de los resultados del informe de avance implementación de políticas de gestión y desempeño-MIPG, con corte 31 de diciembre de 2020, (EAAB, 2020)
3	MEDIOS DE COMUNICACIÓN AVALADOS POR MIPG	Son los portales que el MIPG ha dispuesto en su política de gestión documental para publicación y consulta de información, portal web de la empresa, y portal de datos abiertos	Solo se registrarán los medios válidos por el MIPG que son: 1. El portal web 2. El portal de datos abiertos	Se verifico el funcionamiento del portal web y del portal de datos abiertos, según se describe en el Anexo 12.
4	PLAZOS ENTRE LA EMISIÓN Y EL ARCHIVO DEL DOCUMENTO	Serán los tiempos para determinar en el cual se estima que un documento emitido se mantiene circulando antes de ser archivado	Los plazos se estimarán contabilizando los días que tarda el documento emitido en ser archivado, este control se hace comparando la fecha de emisión del consecutivo del documento y su fecha de entrada al archivo.	Se identificó el cumplimiento al 100% de las actividades definidas por la EAAB ESP para el 2020, esto se puede verificar a través de los resultados del informe de avance implementación de políticas de gestión y desempeño-MIPG, con corte 31 de diciembre de 2020, (EAAB, 2020)

Fuente: Los Autores, construido según Anexo 6 y Anexo 7.

9 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Según lo expuesto en el ítem **8.5 Análisis de Resultados**, se diseñaron las propuestas relacionadas a continuación, las cuales involucran los aspectos a mejorar identificados.

9.1 Propuesta 1

La propuesta 1 consiste en el “**Rediseño programa de gestión documental de la EAAB**”, el cual involucra:

- ✓ Rediseño del Programa de Gestión Documental (PGD) establecido por la Dirección de Servicios administrativos de la EAAB, con el objetivo de:
 - Integrar estándares internacionales de gestión documental de la norma ISO 9001 al Programa de Gestión Documental (PGD).
 - Establecer lineamientos y agilizar tiempos de traslado de evidencias/archivo de la gestión realizada por los colaboradores.
 - Trazabilidad de documentación, tanto interno como externo
 - Asignación automática del número de los actos administrativos
 - Definir el flujo y los tiempos de aprobación de los documentos, políticas y procedimientos.
- ✓ Como complemento puede diseñarse una herramienta adicional al software actual de la EAAB, donde se maneje o realice el manejo digital de la documentación e información, la conservación digital de los archivos y la conservación digital de los formatos como soportes/evidencias de las gestiones.
- ✓ La plataforma podría tener los módulos de Documentación, formatos, políticas; donde se visualiza la documentación, formatos vigentes y se pueden cargar las evidencias; Mejora; Gestión; Auditorias; Funciones y responsabilidades y Capacitaciones, control y pendientes

9.2 Propuesta 2.

La propuesta 2 consiste en el “**Diseño plataforma interactiva de formación de la EAAB**”, el cual involucra:

- ✓ Diseño de una plataforma interactiva de formación, capacitación y entrenamiento para la empresa de la EAAB, con el objetivo de divulgar y socializar políticas, documentación y demás elementos que se consideren indispensables que sus colaboradores deben conozcan y manejar.

- ✓ Según el perfil del colaborador, sin importar si es directo o contratista, se establecen los requisitos en capacitación y entrenamiento.
- ✓ Cada tema tendrá dos componentes: Una presentación que puede ser interactiva, podrá consultarla las veces que considere necesario; y una evaluación de conocimientos, el puntaje mínimo de aprobación será definido por la empresa, en caso de perder el examen tendrá otra oportunidad pasada las 24 horas.
- ✓ El temario no solo incluiría lineamientos corporativos, políticas, procedimientos operativos, actualizaciones; sino también temas de seguridad industrial, responsabilidad social corporativa y todos aquellos que considere necesarios la EAAB.
- ✓ El colaborador podrá ingresar en cualquier momento a la plataforma de manera remota. Según lo defina la empresa, la herramienta genera automáticamente el certificado de aprobación de la capacitación.
- ✓ Si la EAAB considera prudente, podría habilitar modulo para los clientes, en conocimientos básicos.
- ✓ Esta herramienta podría construirse con el apoyo de la ARL como retribución que deben realizar las aseguradoras a las empresas en tema de seguridad y salud ocupacional; como ejemplo, la herramienta “Colegio Gestión del Riesgo” de la ARL SURA, la cual puede ser consultada en la dirección <https://colegiosvirtuales.arlsura.com/cgr/> o como una colaboración universitaria a través de una tesis de maestría. En el **Anexo 9** se visualiza el ejemplo.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Recobrando el problema inicial de investigación de ¿Cómo funcionaron las estrategias que adoptó la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá -ESP en su Modelo de Gestión (MIPG), en la dimensión de “Información y Comunicación” para mitigar el impacto de la emergencia sanitaria nacional declarada por la COVID 19 durante el cuarto trimestre del 2020?; se señala que la EAAB no diseño nuevas estrategias para su plan de trabajo del año 2020, sino que por las circunstancias ocasionadas por la pandemia, ajusto la forma de implementación de las estrategias: “Cumplimiento Plan Institucional de Archivos (PINAR) 2020” y “Mecanismos para mejorar la Transparencia, de acceso a la información pública del PAAC 2020”; considerándose efectivas, al cumplir al 100% con los lineamientos establecidos en las políticas que componen la dimensión

Lo más relevante que se encontró en el proyecto es el alto desempeño en el cumplimiento de las actividades definidas en el marco del Modelo de Gestión (MIPG), teniendo en cuenta que la EAAB no efectuó cambio en sus estrategias, sino que continuó trabajando de la mano con sus colaboradores alcanzando en 100% no solo en el cuarto trimestre del 2020, sino en todo el año.

Algunas conclusiones frente a los instrumentos aplicados son:

- i. La modalidad de trabajo frente a la pandemia cambió, pasando de una presencialidad del 96% al 11%; y una virtualidad del 4% al 65%, abriendo una nueva modalidad de alternancia con un 24%.
- ii. El 91% de los encuestados lleva más de 1 año laborando con la EAAB, es decir, que estuvieron antes de iniciar la pandemia.
- iii. De los medios dispuestos para la publicación de información de la EAAB el más empleado por los colaboradores es el digital con un 39%.
- iv. El nivel de satisfacción de los colaboradores en relación con la comunicación e información de la EAAB es alto, en contraste con la comunicación que se transmite entre los diferentes grupos de trabajo la cual se debe mejorar. Se evidenció esta falencia que se puede corregir con planes y programas de gestión de la comunicación.
- v. Respecto al conocimiento de las herramientas disponibles para el manejo de la información y comunicaciones, un 44,4% manifestó conocer el programa de gestión de documentos electrónicos (DITG), siendo posible que este resultado esté relacionado con el hecho del trabajo virtual, y producción de documentos en esa modalidad de trabajo; por lo que los programas con menor calificación como el de Archivos Descentralizados o el Institucional de capacitación no están siendo usados por los colaboradores de la EAAB.
- vi. Con respecto a los canales de información, se identificó que el Portal Web de la EAAB es el medio más usado, estando alineado a la política de transparencia de la empresa, es un portal de datos abiertos de consulta de información de usuarios internos y externos.
- vii. En la sección de manejo de la información se identificaron resultados poco concluyentes, aunque tenga una tendencia a estar de acuerdo, pero al encontrar que los encuestados están de acuerdo con una conducta no alineada a MIPG, se concluye que estaban leyendo la encuesta, más que analizando lo que se preguntaba; por lo que se puede definir que se requiere capacitación en las políticas de gestión documental y de transparencia.

Trayendo a colación en el famoso refrán “Todo es susceptible de mejorar”, se puede identificar que a pesar de cumplir con los objetivos planteados en el “Cumplimiento Plan Institucional de Archivos (PINAR) 2020” y “Mecanismos para mejorar la Transparencia, de acceso a la información pública del PAAC 2020”, se identificó como opciones de mejora:

- i. La estrategia de divulgación y comprensión del conocimiento de las políticas y documentación del sistema de gestión de la EAAB.
- ii. Mejorar el flujo de documentación e información interna y externa de la EAAB.
- iii. Prevenir la manipulación de documentos, formatos, registros.
- iv. Formular planes de mejoramiento y seguimiento para el desarrollo de medios de comunicación y divulgación.
- v. Gestionar el conocimiento existente y crear nuevo para alcanzar cultura organizacional de manejo documental.
- vi. En la gestión documental del sistema integrado de la EAAB, es importante la vinculación de los líderes de cada área en los procesos de generación, actualización de formatos de documentación.

Las dificultades más relevantes que se encontraron en el desarrollo de la investigación fueron:

- i. Apatía de parte de los colaboradores de la EAAB en el momento de la aplicación de la encuesta, ya que se presentó resistencia a responder.
- ii. Evidenciar los soportes de cumplimiento de los resultados de monitoreo de la Política de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción y la Policía de Gestión documental en el Plan de Adecuación y Sostenibilidad MIPG 2020, ya que son considerados como confidenciales.
- iii. No haber podido evaluar la Política de Gestión de la Información Estadística de la EAAB; por ser una política nueva en el MIPG definida en junio de 2020; porque para el periodo de evaluación del proyecto, se encontraba en fase de creación del equipo técnico e iniciaba su implementación a partir del año 2021.
- iv. Desconocimiento del manejo documental, de los formatos establecidos, y la desactualización documentos físicos de la EAAB.

Durante la pandemia, en el cuarto trimestre del año 2020, las estrategias planteadas por la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá-ESP, en su MIPG se mantuvieron estables, así

mismo, las actividades planteadas para todo el año, pero aunque su informe de avance y desempeño anual reporte un cumplimiento del 100% en su implementación, la Empresa ha decidido ampliar el número de estrategias para el año 2021, incluyendo la Política de Gestión de la Información Estadística, que tiene el propósito de transmitir los resultados del MIPG, así como de archivar, manipular y monitorear los informes generados por la aplicación de las políticas y actividades del mismo manual y la política estratégica empresarial.

Es importante resaltar, que el Manual se ha actualizado para generar resultados de la gestión del trabajo virtual, que se ha generado a partir de las restricciones a la movilidad producto del estado de emergencia decretado por la pandemia del COVID-19, adelantándose a los resultados de esta investigación, lo cual demuestra la efectividad de las políticas y estrategias adoptadas en el MIPG de la Empresa.

¿QUÉ SIGUE DESPUÉS DE ESTE PROYECTO?

1. Realizar acercamientos con universidades para desarrollar o reestructurar la propuesta de Diseño de una plataforma interactiva de formación para la EAAB; como proyecto de investigación de Maestría o Doctorado.
2. Realizar acercamientos con la Administradora de Riesgos Laborales, que como compensación en formación que está obligada, para desarrollar o reestructurar la propuesta de Diseño de una plataforma interactiva de formación para la EAAB.
3. Evaluar la propuesta de Rediseño del programa de gestión documental de la EAABB, integrando los ajustes que se requieren por las modalidades de trabajo actuales: virtualidad, alternancia y presencial y las recomendaciones emitidas en la propuesta 1.

11 ANEXOS

ANEXO 1. FORMULARIO ENCUESTA PILAR 5 DE MIPG. EAAB

ANEXO 2. FORMULARIO ENTREVISTA PILAR 5 DE MIPG. EAAB

ANEXO 3. EVIDENCIA ENTREVISTAS PILAR 5 DE MIPG. EAAB

ANEXO 4. RESULTADOS ENCUESTAS MIPG PILAR 5

ANEXO 5. RESULTADOS ENTREVISTAS MIPG PILAR 5

ANEXO 6. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN POLÍTICA TRANSPARENCIA

ANEXO 7. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN POLÍTICA GESTIÓN DOCUMENTAL

ANEXO 8. PROPUESTA 1

ANEXO 9. PROPUESTA 2

ANEXO 10. INFORME DE AVANCE DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO -MIPG

ANEXO 11. TABLA NORMATIVIDAD APLICABLE

ANEXO 12. EVIDENCIA RESULTADOS MONITOREO POLÍTICAS

ANEXO 13. RESULTADOS OBTENIDOS POR POLÍTICA

12 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, M. (2005). Una reflexión sobre la gestión de los procesos de evaluación: la planificación académica. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1-27. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44759904>
- ARL SURA. (2021). Colegio Gestión del Riesgo. Colombia. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://colegiosvirtuales.arlsura.com/cgr/>
- Arteaga, Y., & Triana, J. (Junio de 2014). MODELO DE GESTIÓN PARA LA ARTICULACIÓN DE LA PLANEACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS. Bogotá: UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. Obtenido de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2769/1/52919113>
- Cedeño, N. (Agosto de 2012). LA INVESTIGACIÓN MIXTA, ESTRATEGIA ANDRAGÓGICA FUNDAMENTAL PARA FORTALECER LAS CAPACIDADES INTELECTUALES SUPERIORES. 17-36. RES NON VERBA. Obtenido de <https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/LA%20INVESTIGACION%20MIXTA%20ESTRATEGIA%20ANDRAGOGICA%20FUNDAMENTAL.pdf>
- Colombia, F. P. (s.f.). *Micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Recuperado el 8 de Abril de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Colombia, P. d. (22 de Marzo de 2020). Decreto 457 del 2020. *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial.
- Colombia, P. d. (17 de Marzo de 2020). Decreto 417. *Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional*, 40. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial.
- CONCEJO DE BOGOTÁ D.C. (30 de noviembre de 2006). ACUERDO 257 DE 2006. *Normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital*, Art. 114. Bogotá. Obtenido de <http://www.gobiernobogota.gov.co/sgdapp/?q=normograma/acuerdo-257-de-2006-del-30-de-noviembre-de-2006>
- DANE - Dirección de Censos y Demografía. (30 de Agosto de 2019). Resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Bogotá. Recuperado el 06 de Abril de 2021, de <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>
- DECRETO 491. (28 de Marzo de 2020). PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. *Por el cual se adoptan medidas de urgencia para garantizar la atención y la prestación de los servicios por parte de las autoridades públicas y los particulares que cumplan funciones públicas y se toman medidas para la protección laboral y de los contratados*. Colombia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=111114>
- DESS, G., & LUMPKIN, G. (2003). Dirección estratégica – Creando ventajas competitivas. Madrid: Mc Graw Hill.
- Dooris, M. (2003). Two Decades of strategic Planning. *Planning for Higher Education*. 26-32. Obtenido de http://www.psu.edu/president/cqi/planning_research/reports/twodecades.pdf
- EAAB - ESP. (Diciembre de 2018). *Acueducto de Bogotá*. Obtenido de Documentos: https://www.acueducto.com.co/wps/html/resources/2015ag/MANUAL_SISTEMA_INTEGRADO_GESTION.pdf
- EAAB. (31 de Diciembre de 2020). INFORME DE AVANCE. IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO - MIPG. Bogotá.
- EAAB -ESP. (20 de Octubre de 2020). Plan General Estratégico EAAB-ESP 2020-2024. Bogotá. Obtenido de <https://www.acueducto.com.co/wps/portal/EAB2/Home/la-empresa/proyectos-planeacion-gestion-y->

- control/plan_general_estrategico/!ut/p/z0/fY4_b8IwEEe_ihmygWwiiNIRhS4IEEgM4CW6Rofr1tjmfPzJt8d
hb8f73dPTk1oepfZwtwbYBg8u3yddtdW-UdNalVtVV3O1Lz92h9l6Wdaf1VxJ_T-QDfbne
EAAB-ESP. (08 de Agosto de 2020). 7 Dimensiones Operación MIPG. *Plan de Calidad Sistema de Aseguramiento de Calidad Función Interventoria*. Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/MPEE0300M03-01+Manual+MIPG+EAAB+ESP+V1.pdf>
- EAAB-ESP. (2021). *Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá*. Obtenido de Información General: <https://www.acueducto.com.co/wps/portal/EAB2/Home/la-empresa/informacion-general/!ut/p/z1/tVbbdqIwFP0V-uBbaUJIQpi3oi6t1VovjJUXV8BA6XAbwDr26yc4XTO1U9FVKy-BrH32ydnnEoADHoCT8Ocw4GWYJjyS33OHLuioCTUG0R3EqAlHk3trPLSbWh9RMNsC4M5zDa0xsnQIOOMEnB17RgkcIfN-ivstxFrkQ>
- EAAB-ESP. (12 de Febrero de 2021). Organigrama, Acueducto. Agua y Alcantarillado de Bogotá. *Acuerdo Junta Directiva No. 11*. Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de https://www.acueducto.com.co/wps/wcm/connect/EAB2/5ceb5863-c366-4ed1-87c1-1f1fb76f2dcc/ORGANIGRAMA+12+DE+FEBRERO+DEL+2021.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_K862HG82NOTF70QEKDBLFL3000-5ceb5863-c366-4ed1-87c1-1f1fb76f2dcc-wnsBawX
- Empresa de Acueducto y alcantarillado de Bogotá-ESP. (2020). *Obras*. Obtenido de <https://www.acueducto.com.co/wps/portal/EAB2/Home/acueducto-y-alcantarillado/la-infraestructuraAcueducto/sistemas-abastecimiento/obras/detalle/proyecto%20de%20optimizacion%20de%20la%20planta%20tubitoc/!ut/p/z1/xVVZc9owEP4r9IFHR7JlfPQNmAaG5oIcBL1kJFkEtbly>
- Enciclopedia Económica. (2018). Comunicación organizacional. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/comunicacion-organizacional/>
- Figueredo, P. (01 de Agosto de 2015). *Como extraer muestra finita*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/eliseotintaya/como-extraer-muestra-finita>
- Gobierno de Colombia. (08 de Marzo de 2021). Comportamiento del virus en Colombia. Gobierno de Colombia. Obtenido de <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/estadisticas-covid-19/comportamiento-covid-19.html>
- Google Formularios. (11 de Abril de 2021). ENCUESTA DE VERIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA EAAB-ESP, EN EL PILAR 5 DE MIPG: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. Colombia. Obtenido de <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScsEsgzkv9mP7jYtEmkg0NHtrTmPBX9XmalgD4giLCg2h5JU A/closedform>
- Hammond, M. (7 de Septiembre de 2020). Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla (incluye ejemplos). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>
- HAX, A., & MAJLUF, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, M. R. (14 de Abril de 2019). Modelo de Evaluación del Nivel de Efectividad de la Comunicación Intraempresarial en una IPS Pública. Bogotá: Universidad EAN. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9520/RamirezManuel2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Ingeniería del Conocimiento. (Agosto de 2016). *¿Qué es Administración Estratégica?* Obtenido de Ingeniería del Conocimiento: <https://ingenieriadelconocimiento.jimdofree.com/emprendedores/#:~:text=El>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Harvard Business Press.
- Khadem, R. (2002). *Alineación total: cómo convertir la visión de la empresa en realidad*.
- Mansarovar Energy. (2021). Plataforma In-process. Bogotá, Colombia. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de www.mansarovar.com.co
- Maraboto, M. (25 de Agosto de 2015). 3 modelos para evaluar la comunicación interna de tu negocio. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/3-modelos-para-evaluar-la-comunicacion-interna-de-tu-negocio/>
- Martínez, C. B. (2012). *Estadística y muestreo*. 13. Bogota: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://www.academia.edu/39129392/Estad%C3%ADstica_y_muestreo

- Ministerio de Salud y . (s.f.). Resolución 222. *por la cual se prorroga la EMERGENCIA SANITARIA por el nuevo coronavirus COVID -19- declara mediante resolución 385 de 2020 Y PRORROGADA A SU VEZ POR LAS Resoluciones 844-1462 y 2230 de 2020.*
- Ministerio de salud y protección social. (10 de Marzo de 2020). Resolución 380. *Por la cual se adoptan medidas preventivas sanitarias en el país, por causa del coronavirus COVID2019 y se dictan otras disposiciones.* Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial.
- Ministerio de salud y protección social. (20 de Marzo de 2020). Resolución 470. *por la cual se adoptan las medidas sanitarias obligatorias de aislamiento preventivo de personas adultas mayores en centros de larga estancia y de cierre parcial de actividades de centros vida y centros día.* Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (20 de Febrero de 2021). Resolución 195. *Por la cual se realiza la asignación y distribución de las vacunas contra el COVID - 19 entregadas al Estado Colombiano el 20 de febrero de 2021 por el fabricante Sinovac Life Scienses.* Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (25 de Febrero de 2021). Resolución 222. *por la cual se prorroga la EMERGENCIA SANITARIA por el nuevo coronavirus COVID -19- declara mediante resolución 385 de 2020 Y PRORROGADA A SU VEZ POR LAS Resoluciones 844-1462 y 2230 de 2020.* Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (6 de Marzo de 2021). REsolución 303. *por la cual se inicia la etapa 2 para la inmunización de las personas de que tratan los numerales 7.1.2.2 a 7.1.2.6. del artículo 7 del Decreto 109 de 2021, que adopta el Plan Nacional de Vacunación contra el COVID – 19.* Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Imprenta nacional de Colombia.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (14 de Febrero de 2021). Resslerución 161. *por la cual se establecen los criterios y condiciones para la distribución, asignación y entrega de las vacunas en el territorio colombiano, en el marco del Plan Nacional de Vacunación Contra el COVID – 19.* Bogotá, Cundinamarca, Colombia : Imprenta Nacional de Colombia.
- Ministerio del trabajo. (12 de Abril de 2019). Circular 027. *Trabajadores del sector público y privado por la cual se adoptan las precisiones sobre la implementación del teletrabajo.* Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial.
- Ministrerio de Salud y Protección Social. (1 de Marzo de 2021). Resolución 267. *por la cual se realiza la asignación y distribución de las vacunas contra el COVID - 19 entregas al Estado Colombiano el 1 de marzo de 2021 mediante el mecanismo COVAX.* Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.
- MINTZBERG, H., & AHLSTRAND, B. &. (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Mittroti Consulting. (2020). *Plantillas gratis para proyectos.* Obtenido de Plantillas para gestión del tiempo del proyecto: https://drive.google.com/file/d/0B8QR_G512KeRQko3RHRaT3NvVU0/view
- Orús, A. (12 de Marzo de 2021). Número de personas fallecidas a consecuencia del coronavirus a nivel mundial a fecha de 7 de marzo de 2021, por continente. STATISTA. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1107719/covid19-numero-de-muertes-a-nivel-mundial-por-region/>
- P Baptista, C. F. (2010). *Metodología de la investigación.* México DF: McGraw–Hill.
- Pané, G. (14 de Mayo de 2020). Grandes pandemias de la historia. *Historia. National Geographic.* NATIONAL GEOGRAPHIC. Obtenido de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia_15178
- Pineda , E. B., De Alvarado, E. L., & De Canales, F. (1994). Metodología de la investigación, manual para el desarrollo. *Segunda.* Washington: Organización Panamericana de la Salud. Obtenido de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>
- PMI. (2017). *PMBOK, 6ta edición. Versión en español.* Chicago, IL: Project Management Institute.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (28 de julio de 2020). DECRETO 1076 DE 2020. *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público.* (REPUBLICA DE COLOMBIA, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/decretos-2020/>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (25 de agosto de 2020). DECRETO 1168 DE 2020. *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID - 19, y el mantenimiento del orden público y se decreta el aislamiento selectivo con*

- distanciamiento individual responsable.* (REPUBLICA DE COLOMBIA, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/decretos-2020/>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (16 de marzo de 2020). DECRETO 412 de 2020. *Por el cual se dictan normas para la conservación del orden público, la salud pública y se dictan otras disposiciones.* (REPUBLICA DE COLOMBIA, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/decretos-2020/>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (28 de mayo de 2020). DECRETO 749 DE 2020. *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público.* (REPUBLICA DE COLOMBIA, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/decretos-2020/>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (9 de julio de 2020). DECRETO 990 DE 2020. *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público.* (REPUBLICA DE COLOMBIA, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/decretos-2020/>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (14 de enero de 2021). DECRETO 039 DE 2021. *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID - 19, y el mantenimiento del orden público, y se decreta el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable.* (REPUBLICA DE COLOMBIA, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/decretos-2021/>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (26 de febrero de 2021). DECRETO 206 DE 2021. *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID - 19, y el mantenimiento del orden público, se decreta el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable y la react.* (REPUBLICA DE COLOMBIA, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/decretos-2021/>
- QuestionPro. (s.f.). Tipos de entrevistas para una investigación. Recuperado el 10 de Abril de 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-entrevista/>
- Román Muñoz, O. H., Patiño Vargas, C. A., & Arbeláez Ordoñez, G. (2, 3 y 4 de Octubre de 2013). IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE COADYUVE A UNA GERENCIA INTEGRAL. México, D.F.: ANFECA.
- Ruiz Bolivar, C. (2002). Instrumentos de investigación Educativa: Procedimientos para su diseño y validación. Barquisimeto. CIDEG.
- SALLENAVE, J. P. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- SERNA, H. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores.
- SIDEAP 2.0. (2021). Directorio Servidores Públicos y Contratistas del Distrito. *Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P. - EAAB.* Recuperado el 06 de Abril de 2021, de <https://sideap.serviciocivil.gov.co/sideap/publico/directorio/buscar.xhtml;jsessionid=a399a99cf19a771ccc78f95d96b2?cid=1&jfwid=a399a99cf19a771ccc78f95d96b2:0>
- Villa, M. (08 de mayo de 2017). *Metodología en la investigación.* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=8X2pdxYP7pk>
- WHEELLEN L., T., & HUNGER J., D. (2013). Administración estratégica y política de negocios. Hacia la sostenibilidad global. (13). <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>.