

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS



PROYECTO DE GRADO
ASESOR: GUILLERMO OTALORA M

**IDENTIFICACION DE LOS ACTORES QUE IMPLICAN Y SON
IMPLICADOS POR LA EMPRESA DE ACUEDUCTO DE BOGOTÁ, A LA
LUZ DE LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS'**

ELABORADO POR
LUIS HUMBERTO NARANJO CELY

Bogotá DC, octubre de 2005

IDENTIFICACION DE LOS ACTORES QUE IMPACTAN Y SON IMPACTADOS POR LA EMPRESA DE ACUEDUCTO DE BOGOTÁ, A LA LUZ DE LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS”

CONTENIDO

INTRODUCCION	2
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN	4
1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
2. MARCO CONCEPTUAL	6
2.1. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA TEORÍA DE STAKEHOLDER	6
2.2. ACERCAMIENTO AL CONCEPTO DE LOS STAKEHOLDERS.....	8
2.2.1. Sobre la definición de los Stakeholders.....	8
2.2.2. Fundamentos de la teoría de los Stakeholders.....	10
2.2.3. Principios básicos planteados en algunos modelos de Stakeholders.....	11
2.2.4. El concepto de los Stakeholders y la responsabilidad social de las organizaciones	15
3. EMPRESA DE ACUEDUCTO DE BOGOTA.....	18
3.1. CARACTERÍSTICAS DEL ACUEDUCTO DE BOGOTÁ	18
3.1.1. Reseña histórica.....	18
3.1.2. Generalidades.....	18
3.2. PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL ACUEDUCTO DE BOGOTÁ	22
3.2.1. Descripción del Proceso de Modernización.....	22
3.2.2. PLAN ESTRATÉGICO 2004 – 2007.....	26
3.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTION EN LA E.A.A.B.....	28
4. IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS EN LA ORGANIZACIÓN	35
4.1. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS EN LA ORGANIZACIÓN.....	35
4.1.1. Categorías de análisis.....	35
4.1.1.1. Clasificación según atributos.....	39
4.1.2. Población a investigar.....	41
4.1.3. Muestra.....	43
4.1.4. Instrumentos de recolección de información.....	44
5. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	47
5.1. TABULACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	47
5.2. CARACTERIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS.....	49
5.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS.....	56
5.4. APORTES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	58
CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	65

INTRODUCCION

La teoría de los *Stakeholders*, apunta a resolver en el modelo estratégico de una organización, la definición de los actores y como se relacionan entre si para resolver las contradicciones y acuerdos que aparecen en la consecución de sus intereses. Son personas, grupos de personas o instituciones que de alguna forma son impactados con las actividades y operaciones que desarrolla la organización, por lo que se deben tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones¹. Algunas personas que participan indirectamente en la operación de la empresa, pueden ser afectadas o afectan a la organización, por lo tanto la gerencia estratégica debe incluir el análisis de todas las fuerzas externas e internas, amigas y/o contradictoras de la organización.

En el entorno económico actual de globalización, cualquiera de los actores puede influir en el éxito o fracaso de una organización, por lo que esta debe tener en cuenta en su planeación estratégica, los intereses de todos los que puedan impactar o ser impactados por su accionar y el primer paso que deben dar es la identificación de dichos actores o *Stakeholders*. La Empresa de Acueducto de Bogotá plantea tácitamente la importancia que tienen los principales actores en su definición misional y su plan estratégico, pero no se conoce un trabajo de definición explícita y clasificación de sus *Stakeholders*, que le sirva para orientar el curso de su accionar y el cumplimiento eficaz de la responsabilidad social que tiene. La responsabilidad social de las organizaciones no se puede limitar a los actores primarios: Accionistas, directivos, clientes, proveedores y empleados (Barrera V 1999), también debe contemplar los actores secundarios, lo que asegura además una gestión eficiente en la asignación y aprovechamiento de recursos

El principal propósito de este trabajo es identificar y caracterizar los Stakeholders del Acueducto de Bogotá, basados en la metodología presentada por Humberto Falcao y Joaquin Rubens Fontes Filho, para operacionalizar el concepto de Mitchell, Agle y Word (1997) en la identificación de de los *Stakeholders*. Para el cumplimiento del objetivo propuesto se ha desarrollado este trabajo de la siguiente manera:

- En el primer capítulo se plantea el problema a resolver en la investigación, se describe el objetivo general y los objetivos específicos, en los cuales se define el alcance de la investigación.
- En el segundo capítulo se desarrolla el marco conceptual, se define y explican los fundamentos de la teoría de los Stakeholders y sus antecedentes históricos. Igualmente se describen algunos modelos y sus elementos aplicables al análisis del caso Acueducto de Bogotá. En el mismo sentido se plantea la importancia que tiene el concepto de "*Stakeholders*" para las empresas en su desarrollo organizacional y la responsabilidad social de las

¹ ARUN A, Elias y CAVANA, Robert. Stakeholder Analysis for R&D Project Management, 2002

mismas. La visión de la organización se amplía no solo en el alcance de sus decisiones estratégicas en el tiempo, sino en la asimilación del entorno teniendo en cuenta su dinámica, para el ajuste continuo de sus planes estratégicos.

- En el tercer capítulo se describe el contexto en el cual se desarrolla la investigación, se describen características institucionales, generales del Acueducto de Bogotá, también su proceso de modernización realizado en los últimos siete años, cuyos puntos centrales apuntan a la implantación de un ERP (“Enterprise Resource Planning”), el cambio en la estructura administrativa y operativa del Acueducto de Bogotá y la implementación de un nuevo plan general estratégico.
- En el cuarto capítulo se describe la metodología utilizada en la investigación para la identificación de los Stakeholders del Acueducto y sus intereses, la preponderancia que tienen en la organización y su diferenciación en cuanto al grado de interrelación con la misma.
- En el quinto capítulo se propone identificar la importancia que tiene el concepto de *Stakeholders* en el desarrollo organizacional del Acueducto. Se analiza e interpreta la información recolectada, definiendo los *Satkeholders* y sus intereses, según la clasificación propuesta para la investigación. Para la recolección de información se utilizó una entrevista a los Directivos de la Empresa del Acueducto de Bogotá. No se entrevistó al Gerente General por cuanto en el periodo del trabajo hubo una alta rotación en el cargo².

Finalmente se plantean conclusiones, producto de la investigación realizada, en la cual se destaca la importancia de tener en cuenta el concepto de “*Stakeholders*” en la toma de decisiones y la elaboración de los planes estratégicos para una organización como el Acueducto de Bogotá.

² Gerentes E.A.A.B: Enero de 2004 a abril 2005: Alberto Merlano; Junio a Agosto 2005: Germán Corredor; Septiembre 2005 a la fecha: Edgar Ruiz

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN

La empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá se encuentra en un proceso de modernización aproximadamente desde hace siete años, Este proceso está soportado en la reestructuración administrativa y la implantación de tecnología que integra toda la plataforma operativa y administrativa que se requieren para que la empresa funcione y preste sus servicios de una manera más competente. Este proceso ha requerido de la integración de diferentes puntos de vista, que de alguna manera representan los intereses de los actores que intervienen en la organización

Estos entes o personas, que afectan o son afectados por las decisiones de la organización, tienen algún tipo de interés y por ende, deben ser tenidas en cuenta. Es de gran importancia para el Acueducto de Bogotá determinar cuáles y quiénes son estos entes o personas, conocer el grado y la clase de impacto que tienen sobre la organización, como ha incidido en los intereses de estos actores y como ellos inciden en la consecución de los objetivos de la organización.

Para lograr el alcance de este análisis tomamos como soporte teórico el modelo y metodología de los “*Stakeholders*”³, el cual permite identificarlos, determinar en que medida inciden en las decisiones de la organización, como son impactados por la misma, las relaciones y alianzas que existen entre si y la Empresa, entendiendo las relaciones de poder reciprocas entre ellos. Esto es posible, asimilando la teoría de los “*Stakeholders*”, su desarrollo conceptual y práctico dentro de las disciplinas administrativas y la aplicación para el caso del Acueducto. De lo anterior se desprenden varios interrogantes para resolver: ¿Quiénes son los *Stakeholders* del Acueducto de Bogotá? y ¿Cuales son sus características e intereses?

1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Identificar y caracterizar los actores y grupos que impactan y son impactados por la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, a la luz de del concepto teórico de los “*Stakeholders*” y utilizando la herramienta propuesta por Humberto Falcao Martins y Joaquin Rubens Fontes Filho (1999) en aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997).

³. Los *Stakeholders*: son los actores o las personas que tienen algún tipo de interés o se ven afectadas por las operaciones de la organización y, por ende, deben ser tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones: BARRERA V ANA MARIA la responsabilidad social de la gerencia, Monografía No 54 Universidad de los Andes facultad de administración 1999 Pag 14.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Identificar los potenciales *Stakeholders* que en el escenario interno y externo impacta o son impactados por los objetivos y el resultado de la gestión en general del Acueducto de Bogota.
- B. Indagar con la dirección del acueducto de Bogotá, las características de los *Stakeholders* identificados.
- C. Categorizar los *Stakeholders* identificados, teniendo en cuenta la valoración dada por los Directivos y de acuerdo con los atributos definidos según la herramienta propuesta por Humberto Falcao Martins y Joaquin Rubens Fontes Filho (1999).
- D. Identificar los intereses de los principales *Stakeholders* y la interrelación entre los mismos

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA TEORÍA DE STAKEHOLDER

La teoría de los *Stakeholders* tiene sus orígenes en el derecho; durante los años treinta, los profesores Addof Berle y Merrick Dodd discutieron sobre la responsabilidad social de los negocios en términos de que si las personas que proporcionaban el capital de una organización y por lo tanto asumían el riesgo económico podrían ser requeridos por alguien que no había invertido en el negocio pero que tenía un sincero deseo de restringir la actividad corporativa (Jennings 2004). Cada uno de estos profesores pensaba de manera opuesta frente a esta importante pregunta; no obstante nunca pudieron dirimir sus diferencias. Las consideraciones hechas por Berle y Dodd acerca del papel de los *Stakeholders* en las empresas gubernamentales permanecieron dormidas por los siguientes 30 años.

En el año de 1960 el Stanford Research Institute (SRI) resucitó el término *Stakeholders* pero en el contexto de la gestión estratégica más que en el de las leyes y hacia 1963 el SRI hacía la primera definición de los *Stakeholders* como "Aquellos grupos que sin su apoyo la organización podría dejar de existir" [Jennings 2004]. Esta definición fue creada en el marco de una consultoría para aquellas organizaciones que no estaban considerando en sus planes futuros los cambios regulatorios o legislativos; en este caso los *Stakeholders* al verse afectados por alguna acción de la compañía podrían generar mecanismos regulatorios con fuertes implicaciones económicas. Esta teoría tuvo por un tiempo muchos seguidores; no obstante se fue diluyendo al igual que los estudios de Berle y Dodd.

Después de 1963 a partir del estudio del (SRI) el concepto se diversificó en cuatro (4) diferentes campos denominados, planeación corporativa, teoría de sistemas, responsabilidad social corporativa y teoría organizacional.

Durante este estado formativo, la teoría de los *Stakeholders* tuvo que pelear para sobrevivir. Ansoff en el año de 1965 se oponía a la teoría de los "Stakeholders" pues consideraba que "responsabilidades" y "objetivos" no eran sinónimos pero que se habían unificado bajo esta teoría (Elias y Cavana, 2002).

Hacia el año de 1970 el concepto de los *Stakeholders* comenzó a aparecer en la literatura de planeación estratégica. Taylor en el año de 1971 señalaba una disminución en la importancia de los *Stackeholders* y que los negocios podrían orientarse para beneficiar también a otros *Stakeholders*. King y Cleland en el año de 1978 desarrollaron un modelo de organización (Elias y Cavana, 2002).

Los teóricos de sistemas, también contribuyeron al desarrollo de la teoría de *Stakeholders*. Ackoff en 1974 desarrolló una metodología para el análisis de sistemas organizacionales y Churchman en 1968 también contribuyó con el desarrollo de la teoría de sistemas direccionándola hacia los asuntos sociales desde el punto de vista de los sistemas abiertos. (Elias y Cavana, 2002)

Muchos investigadores se interesaron por la responsabilidad social de las compañías. Post en 1981 categorizó las principales líneas de investigación de esta área. Votaw y EIT en 1974 y Preston en 1979 abarcaron muchas ideas, conceptos y técnicas de este enfoque. La característica distintiva de este concepto fue usado para incluir los *Stakeholders* no tradicionales, incluyendo a quienes tenían una relación antagónica con la compañía. (Elias y Cavana, 2002)

En la literatura de la teoría organizacional, Rhenman en el año de 1968 utilizó el término *Stakeholders* para designar a los individuos o grupos que dependían de la compañía para la realización de sus objetivos personales y de quienes la compañía era dependiente. Pfeffer y Salancik en 1978 construyeron un modelo de la interacción ambiente-organización y expresaba que la efectividad de una organización se derivaba de la gestión de las demandas, particularmente demandas de grupos de interés. (Elias y Cavana, 2002)

Hacia el año de 1973 la teoría de los *Stakeholders* resurgió en la voz de R. Edward Freeman quien colocó la teoría en el centro de la gestión estratégica. En el año de 1984 publica su libro "Gestión estratégica: Aproximación desde los *Stakeholders*"⁴ con el que marca una revolución en la gestión y dirección corporativa. Según Freeman la tarea de los gerentes y sus colaboradores era identificar los más importantes *Stakeholders* y expresar formal y claramente como la dirección corporativa podría ser comprendida bajo este punto de vista. En su libro Freeman define a los *Stakeholders* como "cualquier grupo o individuo quien puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización"

El hito importante en el desarrollo del concepto de "stakeholders" es el libro de Freeman (1984). Después de su aparición la literatura sobre el tema se desarrolló en tres (3) importantes aspectos: empírico/descriptivo, instrumental y normativo. El aspecto descriptivo, identifica los actores que se encuentran relacionados con una organización, así como sus intereses y forma como se relacionan estos actores con la organización. El aspecto instrumental determina los vínculos que existen entre la gestión administrativa de la organización y los actores, específicamente sus intereses, que se relacionan con ella y el aspecto normativo establece la legitimidad de la existencia de los actores y sus intereses en los objetivos estratégicos de la organización. Donaldson y Preston integraron estos tres (3) aspectos en su teoría de los *Stakeholders* corporativa.

⁴ Título en inglés: "Strategic Management. A stakeholder approach". Pitman/Ballinger (Harper Collins). Boston. Freeman, R. E. (1984)

El siguiente mapa cronológico resume la revisión histórica que se ha hecho e identifica las diferentes etapas a través de las cuales el concepto de los Stakeholders se desarrollo en la literatura gerencial (Ver figura 1).

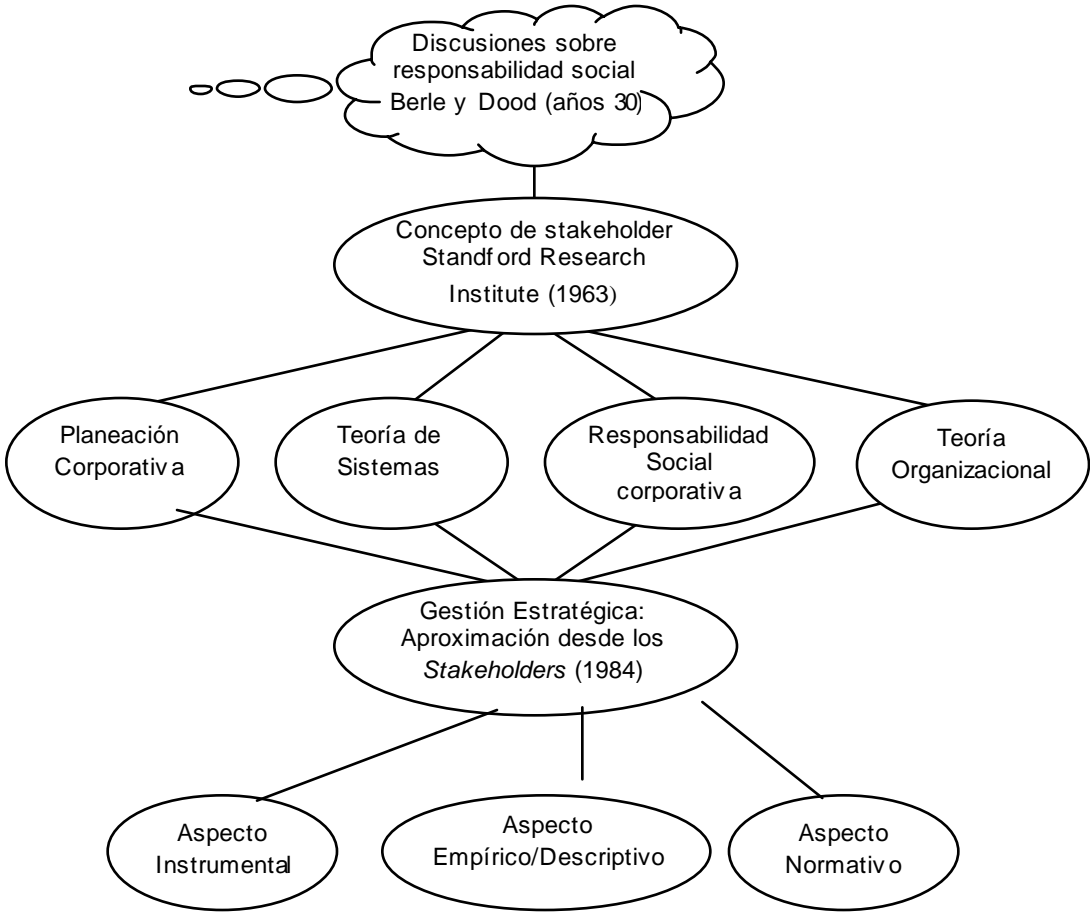


Figura No 1

Fuente: GONZALES ESTEBAN, Elsa. La empresa ante sus grupos de intereses Universitat Jaime I Castellon, 1999.

2.2. ACERCAMIENTO AL CONCEPTO DE LOS STAKEHOLDERS

2.2.1. Sobre la definición de los Stakeholders

Una de las críticas más fuertes hechas a la teoría de los Stakeholders se ha enfocado a la imprecisión de su propia definición, ya que desde sus comienzos hasta los tiempos actuales los teóricos no han podido ponerse de acuerdo en qué

significa exactamente el término *Stakeholders*. Veamos un cuadro resumen de algunas definiciones (Jennings, 2004):

1	Grupo de individuos que afectan o son afectados por el desempeño organizacional.
2	Grupos que sin apoyo la organización podría dejar de existir.
3	Cualquier grupo identificable o individuo que puede afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por los objetivos alcanzados por una organización.
4	Grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de intercambio, competidores, sindicatos, así como empleados, grupos de clientes y accionistas.
5	Cualquier grupo identificable o individuo del cual la organización depende para su continúa supervivencia, incluyendo empleados, clientes, proveedores, agencias gubernamentales claves, accionistas y algunas instituciones financieras.
6	Un individuo o grupo que reclama uno o más intereses o derechos en un negocio.
7	Cualquier "parte" quien piensa que tiene algún interés o derecho en las consecuencias de las decisiones gerenciales y quien tiene el poder de influir en las decisiones actuales y futuras.
8	Un individuo o coalición de personas, o una organización cuyo apoyo es esencial o cuya oposición debe ser anulada si un importante cambio estratégico debe ser exitosamente implementado.
9	Cualquier "parte" quien tiene o reclama posesión, derecho o interés en una corporación y sus actividades
10	Cualquier persona o grupo con un legítimo interés en aspectos sustantivos o procedimentales de la actividad corporativa.

Cuadro No 1

La definición que recoge el concepto global, es la expuesta por Donaldson y Preston, (1995) quienes definen los *Stakeholders* como *cualquier actor, persona, grupo o Entidad, que tenga relación o intereses directos o indirectos con o sobre la organización.*

Teniendo en cuenta que parte del entorno de las organizaciones, es el impacto de la continúa tensión entre fuerzas de apoyo y de resistencia, y cada vez se vuelve mas complejo ese ambiente, es necesario partir de una definición de los Stakeholders lo mas amplia posible.

2.2.2. Fundamentos de la teoría de los *Stakeholders*

El enfoque de los *Stakeholders* se presenta dentro del contexto del modelo de administración *societal* moderna, entendiéndose como *societal*: la interdependencia de variables sociales, económicas y políticas, que influyen la estructura organizacional⁵. El modelo administrativo se extiende más allá de los accionistas o dueños de la organización, ampliando la responsabilidad social de las empresas de tal forma que en sus decisiones, tenga en cuenta los intereses de otros grupos de *Stakeholders* involucrados de alguna forma en su entorno.

El principal principio de la teoría de los *Stakeholders* es que, "la organización se debe manejar para la ventaja de sus *Stakeholders*, sus derechos deben ser asegurados y además, los grupos deben participar, de alguna forma, en las decisiones que afectan substancialmente su bienestar" (Donaldson 1995)

La teoría de los *Stakeholders* no concede primacía a un grupo sobre otro, la gerencia debe conservar en equilibrio la relación entre los *Stakeholders*; cuando esto no sucede la supervivencia de la organización se coloca en riesgo.

El grado de influencia de estos *Stakeholders* depende de la acumulación de tres atributos: poder, legitimidad y necesidad apremiante, atributos que son construidos por los mismos *Stakeholders* de acuerdo a la dinámica de las organizaciones y al entorno en el que desarrolla su gestión. Mientras estos grupos puedan ser identificados, tienen en común el deseo y la competencia para actuar y para influir en la organización. Por lo tanto la organización tiene conocimiento de la existencia de estos grupos y reconoce la necesidad de negociar con ellos. Para lograrlo, debe desarrollar estrategias que guíen su comportamiento hacia la atención de estos grupos y sus intereses. Este comportamiento y apoyo de estrategias se basan en la consideración de que estos grupos (*Stakeholders*) pueden ser "manejados" para permitir a la organización lograr sus metas.

La identificación de los intereses de los *Stakeholders* y su interrelación es posible si el análisis se realiza desde las siguientes perspectivas:

- Descriptiva, que resuelve los interrogantes sobre cuales son los intereses que prevalecen y cuales han sido relegados en la gestión organizacional.
- Prescriptiva, analiza cuales son los intereses que deben ser privilegiados, para garantizar la sostenibilidad de la organización a largo plazo.
- Evidencia empírica, propone identificar intereses marginados, en beneficio de otros, que afectan la supervivencia de la organización a largo plazo.
- Normativa, que mira la organización desde el punto de vista institucional, en la cual confluyen múltiples intereses competitivos y que para evitar que los conflictos pongan en riesgo la sostenibilidad de la organización, deben existir

⁵ JIMENEZ VALENCIA, AMPARO *Stakeholders*: una forma innovadora de gobernabilidad de empresa : análisis de un caso colombiano / Amparo Jiménez Valencia ; traducción Esperanza Meléndez - Bogotá : UNIANDES, 2002

acuerdos coyunturales o de largo plazo entre los *Stakeholders*, que afectan o son afectados en gran medida por la organización.

2.2.3. Principios básicos planteados en algunos modelos de *Stakeholders*

Mientras la naturaleza específica del modelo de los *Stakeholders* ha evolucionado a través del tiempo, las consideraciones básicas que soportan el modelo han permanecido iguales. Acepta la organización como un sistema, admitiendo que esta necesita interactuar con su “ambiente”. En este ambiente existen grupos específicos de interés (*Stakeholders*) y tienen un impacto (interés o derecho) en el comportamiento y efectividad de esta organización.

- **Modelo de Freeman**

R. Edward Freeman propone un marco teórico donde establece tres niveles de análisis de *Stakeholders*: racional, proceso y transaccional. En el nivel racional se identifican cuales son los *Stakeholders* de la organización y cuales son los intereses percibidos de ser necesario. Como técnica Freeman utiliza un mapa genérico de *Stakeholders* como punto de partida para luego identificar los *Stakeholders* específicos empleando el mapa.

En el nivel de proceso es necesario comprender como la organización maneja implícita o explícitamente sus relaciones con sus *Stakeholders* y si estos procesos son consistentes con el mapa racional de la organización. En el nivel transaccional, debemos comprender el conjunto de transacciones o intercambios entre la organización con sus *Stakeholders* y deducir si estas negociaciones son consistentes con el mapa de los *Stakeholders* y los procesos organizacionales para los *Stakeholders*. Freeman proporcionó unas sólidas bases teóricas para comprender el concepto de los *Stakeholders*, abrió el camino para futuras investigaciones en este campo y planteó una lista general de *Stakeholders*, como se ve en la figura 2.

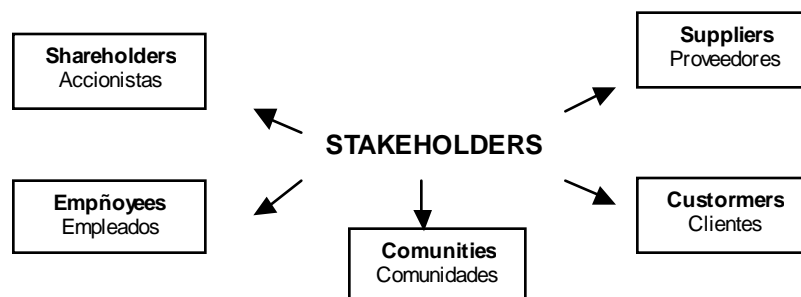


Figura No 2

Para Freeman, un *Stakeholders* es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización, haciendo fácil la inclusión como *Stakeholders* de una organización, no solo a los actores activos sino a los potenciales.

- **Modelo de Donaldson y Preston**

Definen los *Stakeholders* de una organización a los proveedores, los clientes, los empleados, los accionistas, y la comunidad local. Cada uno de estos grupos tiene "el derecho a no ser tratado como medios para conseguir un fin, sino que deben ser el fin mismo".

En el desarrollo de esta teoría plantea como principio que, "la corporación se debe dirigir para asegurar los intereses de sus *Stakeholders*, que los intereses y derechos de estos grupos deben ser asegurados, y además deben participar, en cierto sentido, en las decisiones que afectan substancialmente su bienestar" (Donaldson 314).

El otro principio planteado en el modelo de Donaldson y Preston define que los "encargados de la gerencia tienen una relación de tipo fiduciario con los *Stakeholders* y la corporación como entidad abstracta. Debe actuar en el interés de los *Stakeholders* como su agente y él debe actuar en los intereses de la corporación de asegurar la supervivencia de la firma, salvaguardando el bienestar a largo plazo de cada grupo "(Donaldson 314).

- **Modelo de Mitchell, Agle y Wood**

Estos autores proponen la definición de *Stakeholders* basados en la posición relativa de los actores identificados como participantes en una organización, en función de los atributos que simultáneamente tienen los actores que afectan o son afectados por los objetivos y resultados de una organización.

Según esta propuesta los *Stakeholders* son actores internos o externos, que afectan o son afectados en diferente grado por los objetivos y resultados de una organización, dependiendo de los atributos que estos actores tengan entre uno, dos o tres de los atributos *poder*, *legitimidad* y *urgencia*. Los actores que no presentan al menos uno de estos tres atributos, no afectan ni son afectados por los resultados y por lo tanto no son *Stakeholders* de la organización.

El poder es definido⁶ como la posibilidad que tiene un actor (persona, grupo u organización) de usar recursos: *coercitivos* como fuerza física y armas; *utilitarios* como tecnología, financieros, logística, conocimiento o materias primas; *simbólicos* como prestigio, estima y carisma, para imponer su voluntad sobre los demás.

⁶ FALCAO Y RUBENS. "Identificando "Stakeholders" para la formulación de la misión Organizacional - Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999). Caracas.

La legitimidad esta dada por la percepción que la organización o la sociedad tenga de las acciones de un actor (persona, grupo u organización) en relación con unos acuerdos o normas socialmente aceptadas, estas acciones deben ser deseables para la organización y para la sociedad.

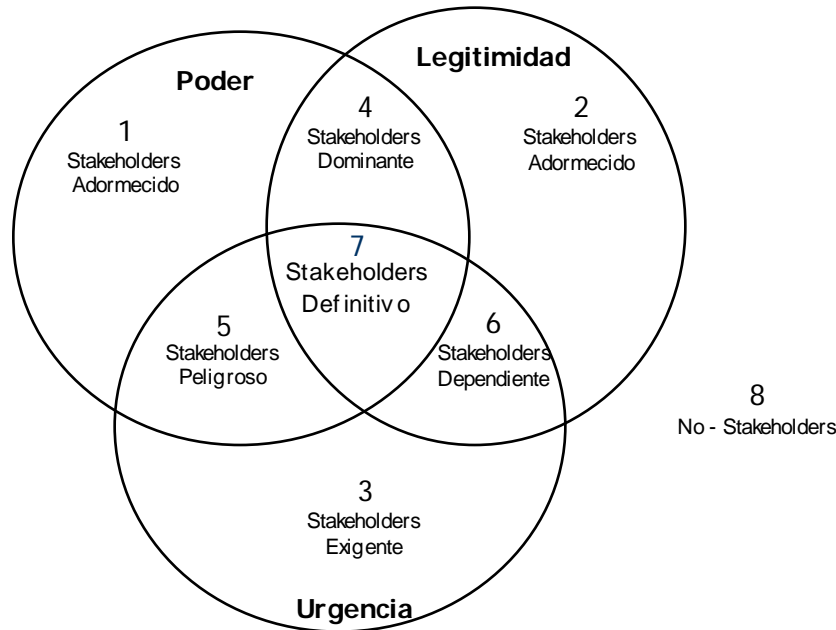
El concepto de urgencia es entendido como la exigencia de suplir inmediatamente una necesidad, teniendo en cuenta el grado de criticidad y grado de aceptación por parte del actor, de que sea postergada su solución. La urgencia es el factor con mayor dinamismo, ya que el análisis se realiza en un contexto de acuerdo con un momento específico en el tiempo.

Al combinar la presencia de los tres atributos, Mitchell, Agle y Wood (1997) agrupan los *Stakeholders* como:

- *Stakeholders latentes*, que a su vez se dividen en: *Stakeholders* en reposo y son aquellos que poseen el poder pero no tienen legitimidad ni necesidad apremiante, *Stakeholders* discrecionales los que tienen legitimidad pero no tienen poder ni necesidad apremiante y los *Stakeholders* reclamantes, que tienen necesidad apremiante pero no tienen poder ni legitimidad.
- *Stakeholders vigilantes* a su vez se dividen: en los *sobresalientes*, que son los que tienen poder, legitimidad y pueden decidir si hacen o no sus exigencias. Los *Stakeholders dependientes*, carecen de poder pero tienen legitimidad y necesidades apremiantes y los *peligrosos*, tienen necesidades apremiantes y poder pero no tienen legitimidad.
- *Stakeholders definitivos*: que son las personas, grupos u organizaciones que tienen los tres atributos: poder, legitimidad y necesidad apremiante.

Según estos autores, los *Stakeholders* pueden pasar de una categoría a otra a través del tiempo, dependiendo como van cambiando sus atributos.

Tipología de Mitchell, Agle y Wood



Cfr: Mitchell, Agle & Wood (1997)

- 0 ATRIBUTO: no *Stakeholders*
 - 1 ATRIBUTO: *Stakeholders* LATENTES (*adormecidos, exigentes y discrecionales*)
 - 2 ATRIBUTOS: *Stakeholders* EXPECTANTES (*peligrosos, dominantes y dependientes*)
 - 3 ATRIBUTOS: *Stakeholders* DEFINITIVOS
- Figura No 3

Mitchell, Agle y Wood proponen una tipología, que muestra diferentes grados de predominio de intereses de los actores, los cuales la organización tiene en cuenta para su accionar administrativo y de gestión. Este concepto según, Humberto Falcao Joaquin Robins , tiene tres ventajas sobre los demás planteados hasta ahora: a) que es político, por cuanto considera la organización como una resultante de intereses conflictivos y desiguales; b) es práctico y operacional porque permite identificar los *Satkeholders* en una organización a partir de la cuantificación de los atributos con que cuenta cada actor en determinado tiempo y espacio, poder, legitimidad y/o urgencia; c) el concepto es dinámico porque considera los intereses de cada actor, cambiantes en el espacio y tiempo social, de acuerdo con la relación practica que estos actores tengan con la organización.

2.2.4. El concepto de los *Stakeholders* y la responsabilidad social de las organizaciones

La misión de una organización debe reflejar los intereses y expectativas de los *Stakeholders*, por lo tanto los planes estratégicos de la misma depende de la identificación correcta de sus *Stakeholders* y la comprensión de la relación que existe entre la organización y el entorno del cual hacen parte los *Stakeholders*, de este modo se facilita el proceso de toma de decisiones en las organizaciones y cumple un papel importante en el planeamiento estratégico de las mismas.

Es necesario que la gerencia estratégica de la organización incluya en el análisis del entorno todas las fuerzas externas e internas, amigas y enemigas, con el propósito de visualizar el impacto de los distintos grupos dentro y fuera de la empresa sobre sus objetivos y decisiones, al igual que el efecto de las decisiones de la empresa en estos grupos; es decir se debe establecer una relación de dos sentidos.

Las implicaciones que tiene la consideración de estos *Stakeholders* dentro de la gerencia estratégica, Freeman las define de la siguiente manera:

- a. El análisis del entorno debe incluir decisiones exactas del comportamiento de los distintos grupos y debe determinar el comportamiento futuro de la organización. Dentro del proceso, se debe analizar cómo los *Stakeholders* pueden ayudar o impedir el cumplimiento de las estrategias; de igual manera se deben entender los objetivos de cada grupo y buscar los puntos de interés entre ellos.
- b. Se deben entender las relaciones de los distintos *Stakeholders* con la empresa y entre los mismos, comprendiendo el poder y los intereses de cada uno; esto influirá notablemente sobre los procesos analíticos comúnmente realizados por las empresas, como el DOFA⁷, las comparaciones con su sector y otros ejercicios de planeación estratégica.
- c. Con el conocimiento logrado a través de los pasos anteriores, lo que sigue es lograr coaliciones alrededor de los intereses comunes o de los comportamientos similares entre los grupos.

⁷ El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación: Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie. DOFA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

- d. Ya completando la parte analítica se pueden buscar entonces estrategia genéricas para la empresa teniendo en cuenta las debilidades y las fortalezas de cada *Stakeholders* y los grupos de coalición, hay diversos tipos de estrategia genéricas (defensa, diferenciación, bajo precio, alianzas) los gerentes deberán escoger la mas adecuada a la posición de la empresa y a la de sus distintos *Stakeholders*.
- e. El ultimo paso será el de diseñar e implementar de acuerdo a la estrategia seleccionada, programas específicos para cada *Stakeholders*. El alcance de estos programas puede ir desde decisiones de no "acción" hacia ciertos grupos, hasta la asignación de recursos para las partes involucradas.

Si el modelo de *Stakeholders* es introducido en el proceso estratégico de la empresa, se podrá tener una planeación que sea coherente con los intereses de los grupos que la conforman y que le sirva a la organización como curso de acción para su toma de decisiones.

Así como los actores sociales fundamentales en la sociedad actual, las empresas se encuentran en constante interacción con su medio ambiente externo, intercambiando permanentemente insumos, productos e información. El reconocimiento del carácter dual de esta relación nos permite contemplar la íntima interdependencia existente entre ellas y su ambiente⁸. La supervivencia de una empresa depende en gran medida, de su capacidad de reacción, adaptación y respuesta a las exigencias y demandas generadas en este sentido.

Con el ejercicio de una planeación estratégica basada en el modelo de los *Stakeholders*, permite a las organizaciones cumplir con la responsabilidad social, ya que esta se encuentra íntimamente relacionada con la forma que impactan a la sociedad, así para crecer y competir más eficientemente las empresas deben participar en la generación de un ambiente propicio para desarrollar con mayor facilidad su gestión empresarial. Es por esto que la empresa tiene un papel importante en la actividad social y su desarrollo.

La responsabilidad social de las organizaciones no se puede limitar a los actores primarios (Accionistas, directivos, clientes, proveedores y empleados), sino frente a la compleja totalidad, cualquiera de los actores puede llegar a influir en el éxito o fracaso de los objetivos de la empresa. En un ambiente económico de globalización, los consumidores y la sociedad en general exige a las empresas un comportamiento ético, que va más allá de la aplicación de la legislación vigente y la creación de empleos y la presionan para que avancen en la responsabilidad social

⁸ “Los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina” 1999. Responsabilidad Social Empresaria, Publicación digital. Foro E. Ecuménico Social

"Es cierto que desde los últimos años del pasado siglo estamos asistiendo a una revitalización de la sociedad civil frente a los poderes políticos y económicos, y que, en este contexto, las demandas sociales hacia la empresa han aumentado, pidiéndole que actúe como un ciudadano comprometido y responsable en la construcción de una sociedad más sostenible. Pero es cierto también que las empresas han aceptado este diálogo, han incorporado las demandas sociales y están llevando a cabo acciones muy positivas en los distintos ámbitos económicos, sociales y ambientales", apunta Joan Fontrodona, (1999). Al actuar de forma responsable, "se convierte en una empresa atractiva, elegible, porque inspira confianza: el ciudadano quiere tenerla en su municipio, hay otras empresas que desean convertirse en su proveedor, y mucha gente aspira a trabajar en ella", afirmaba a EXPANSIÓN Josep Maria Lozano, profesor de Esade, quien añadía que "las prácticas de responsabilidad social se han de gestionar empresarialmente formando parte integral del negocio".⁹

Una organización que quiera ser competitiva, además de pensar en las utilidades, debe tener como objetivo, el actuar a favor del entorno, comprometiéndose con la sociedad, en los aspectos económicos, ambientales, culturales y políticos. La atención a estos aspectos, deja de ser una actividad de imagen de la compañía, para convertirse en un elemento diferenciador y competitivo. Ya las empresas son vistas como ciudadanos corporativos por sus *Stakeholders*; por lo tanto, identificar estos *Stakeholders* y sus intereses específicos para puntualizar su responsabilidad, es la primera tarea de la organización.

Después de entender el concepto de "*Stakeholders*" necesitamos conocer algunas generalidades sobre la organización, en este caso el Acueducto de Bogotá, en la cual aplicamos la herramienta para la identificación y caracterización de los *Stakeholders*, planteada por Humberto Falcao Martins y Joaquin Rubens Fontes (1999).

⁹ ANA MEDINA/ Madrid 28 de mayo de 2004 "Responsabilidad social corporativa, mas allá de moda pasajera. Expansión & empleo.com

3. EMPRESA DE ACUEDUCTO DE BOGOTÁ

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL ACUEDUCTO DE BOGOTÁ

3.1.1. Reseña histórica

En 1584 el Cabildo ordenó la construcción de la primera fuente de la Bogotá colonial, el Mono de la Pila, cuyas aguas eran conducidas hasta allí desde el río San Agustín. La cañería que transportaba el agua atravesaba una arboleda de laureles por lo que se llamó el acueducto de Los Laureles. Durante los siguientes cien años se construyeron fuentes de agua un tanto rudimentarias¹⁰.

En 1955 el acueducto se desvinculó del tranvía, se unió al sistema de alcantarillado y se creó la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, mediante el acuerdo 105 del Concejo Administrativo de la ciudad. Se empezó el desarrollo de estudios para traer más agua a Bogotá y se comenzó la construcción de la planta de tratamiento de Tibitoc que terminó en 1959. Inicialmente tenía una capacidad de 3.5 m³/s y posteriormente se amplió en dos oportunidades para tener una capacidad de 10.4 m³/s. Esta planta se constituyó en el primer sistema de gran envergadura de la ciudad. Se surte de las aguas del río Bogotá que llegan por bombeo a la planta. La Empresa viendo el acelerado crecimiento de la ciudad, puso en marcha el proyecto Chingaza¹¹.

En 1972 se iniciaron las obras. En la primera etapa se construyó el embalse de Chuza, de donde el agua es transportada por túneles hasta la Planta de Tratamiento Francisco Wiesner (antigua Planta El Sapo), localizada en el valle del río Teusacá. El sistema Chingaza se complementó con la construcción del Embalse de San Rafael que empezó a funcionar en 1997 con una capacidad máxima de 75 millones de m³ y es transportada a la Planta Francisco Wiesner donde se trata el 80% de los 18 metros cúbicos por segundo que consume Bogotá, cuyo cubrimiento se complementa con 4 plantas más de menor capacidad¹².

3.1.2. Generalidades

Misión

“Somos una empresa pública comprometida con nuestros usuarios, dedicada a la gestión integral del agua”.

¹⁰ Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, 1997 “El agua en la historia de una ciudad”

¹¹ *Ibíd.*

¹² *Ibíd.*

Visión

“Empresa de todos con agua para siempre”

Valores Corporativos

“Orientación hacia el servicio, respeto integral por las personas, transparencia en el manejo de los recursos públicos y excelencia en nuestra gestión”.

El Acueducto de Bogotá es una Empresa de Servicios Públicos de índole industrial y comercial que pertenece al Distrito Capital de Bogotá dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. Por su naturaleza pública la empresa esta regida por diferentes normas entre las que se destaca la ley 142 de servicios públicos, presta el servicio de acueducto domiciliario a Bogotá, Gachancipá y Soacha. Le suministra agua en bloque¹³ a los municipios de Chia, Cajica, La Calera, Sopo, Facatativa, Funza Madrid y Mosquera y el servicio de Alcantarillado a Bogotá, Soacha y Gachancipa.

En cuanto a Alcantarillado, la empresa desde la década de los 60, en donde elaboró un plan maestro de alcantarillado, decidió mantener el sistema de alcantarillado combinado en la parte antigua de la ciudad y adoptar para los futuros desarrollos el sistema separado o semicombinado¹⁴. La misión del acueducto es cumplida mediante la el desarrollo de su cadena de valor. Ver anexo 1

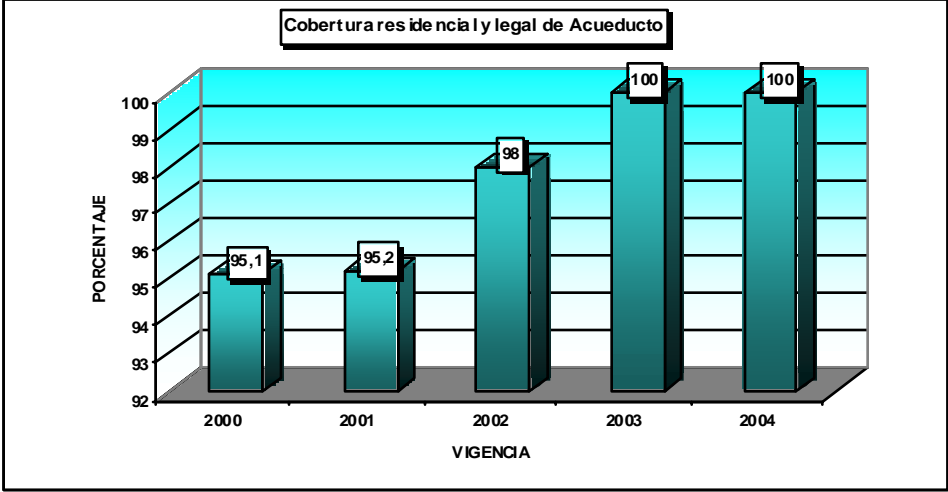
El Acueducto de Bogotá ha pasado por diferentes etapas durante la última década. En el año de 1990 la empresa estuvo a punto de liquidarse y de hecho se declaró la Quiebra Técnica. En 1994 la empresa adecua su sistema de tarifas a necesidades reales de inversión, pues presentaba un rezago tarifario que impedía el alcance de mayor cobertura en Acueducto y Alcantarillado además consigue recursos vía endeudamiento con organismos multilaterales para realizar inversiones críticas¹⁵. Desde el año 1997 hasta el 2000 comienzan los estudios de modernización, a partir de entonces se han venido realizando diferentes acciones con el objetivo de modernizar la empresa y superar problemas de ineficiencias y de costos, por eso las prioridades de la última década se pueden describir en la grafica No 1:

¹³ Agua en bloque: Venta de agua potable en grandes volúmenes para ser distribuida por el comprador a varios usuarios del servicio. Generalmente este servicio es prestado por el Acueducto de Bogotá a los Municipios.

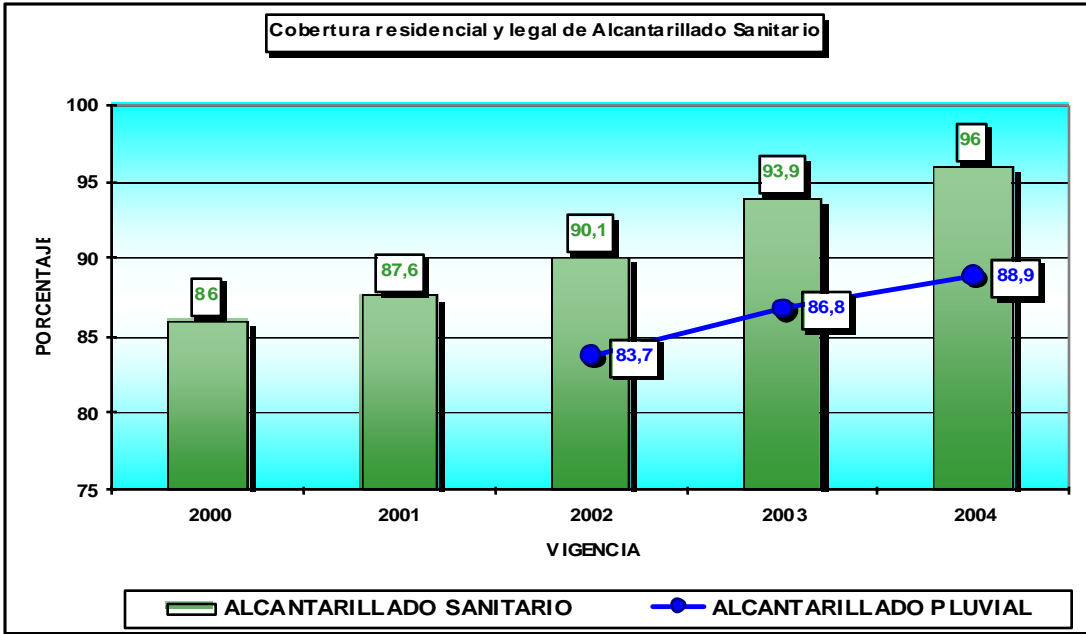
¹⁴ Servicio de Alcantarillado Semicombinado: Red para conducir al mismo tiempo aguas lluvias y aguas servidas.

¹⁵ BOOZ ALLEN & HALMITON Documento “Programa de modernización EAAB-ESP, 2002

La cobertura de servicio tanto de acueducto como de alcantarillado para diciembre del 2004 se describe en las siguientes graficas:



Grafica No 2



Grafica No 3

3.2. PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL ACUEDUCTO DE BOGOTÁ

El proceso de Transformación Empresarial tomo como tarea importante el rediseño de todos los procesos internos para facilitar la entrada en operación del sistema de información integrado -ERP-SAP/R3. Este consiste en un nuevo esquema de unidades de negocio, desarrollo de capacidades de soporte tecnológico y la aplicación de las mejores prácticas gerenciales, que junto a la descentralización de la Empresa en cinco zonas de prestación del servicio, facilitarán mejoras sustanciales en eficiencia y atención a los ciudadanos¹⁶

El proceso de transformación empresarial del Acueducto de Bogotá se fundamenta en un nuevo concepto de negocio denominado Gestión estratégica de activos, el cual resulta el más conveniente para una empresa pública como el Acueducto, que se enfrenta en un escenario en el cual debe cumplir con su objeto empresarial, el desarrollo social de la comunidad de su entorno y el logro de metas ambientales.

El Acueducto de Bogotá, decide mantener el control público del negocio, la búsqueda de eficiencia operativa y la necesidad de tener una efectiva orientación al cliente, La Dirección señaló como una estrategia adecuada, la Gestión estratégica de activos, al mantener la operación de sus sistemas maestros de acueducto y alcantarillado, pero descentralizando y “tercerizando” los procesos de gestión comercial y de gestión operativa

El propósito del modelo es romper la noción de “sistema integrado de suministro de agua potable y saneamiento”, desagregando la responsabilidad, los recursos, e incluso, el capital asociado, con la propiedad de los activos, la gestión y optimización de los activos del sistema, y las actividades rutinarias diarias, asociadas a la prestación del servicio¹⁷

3.2.1. Descripción del Proceso de Modernización

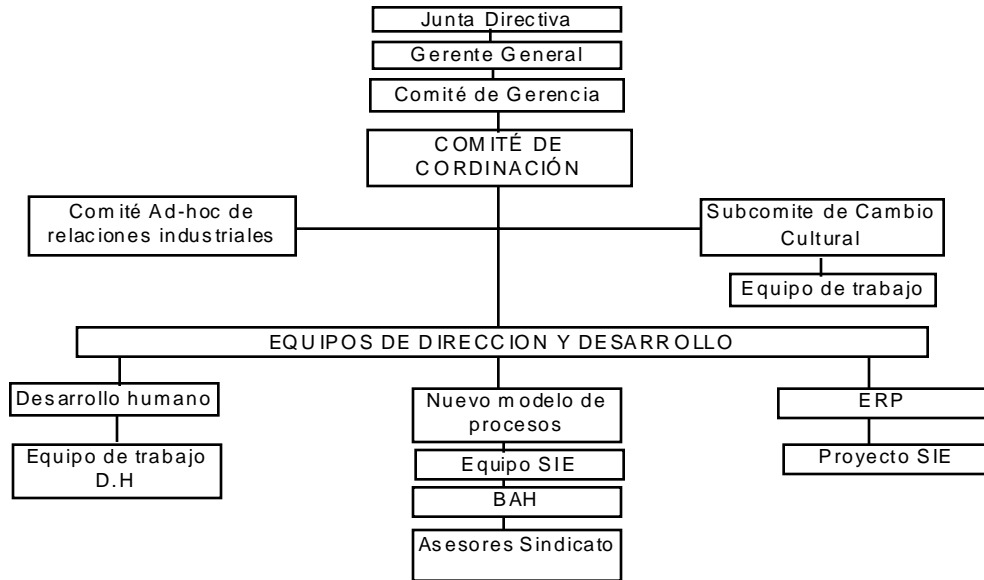
El programa de modernización del Acueducto de Bogotá ha requerido la implementación de una serie de estrategias organizacionales en busca del eficiente desarrollo de su programa de modernización, dentro de las cuales esta la de crear una estructura específica para atender especialmente la implementación del ERP (“Enterprise Resource Planning”) R3 de SAP¹⁸ y redefinición de procesos, en la cual separo de las actividades cotidianas a 200 funcionarios aproximadamente, los cuales constituyeron el Proyecto de implementación del Sistema integrado empresarial, Proyecto SIE.

¹⁶ Informe Empresarial 2003 www.Acueducto.com.co

¹⁷ Informe Empresarial 2003 www.Acueducto.com.co

¹⁸ R3 de SAP: Modelo de Software implantado en el Acueducto de Bogota por la firma SAP

En el inicio de este proceso participó el sindicato activamente, ya que fue tema de acuerdo convencional, para cual se integraron equipos de trabajo y coordinación con participación conjunta, que dependían directamente de la Gerencia General como se puede ver en el siguiente esquema:



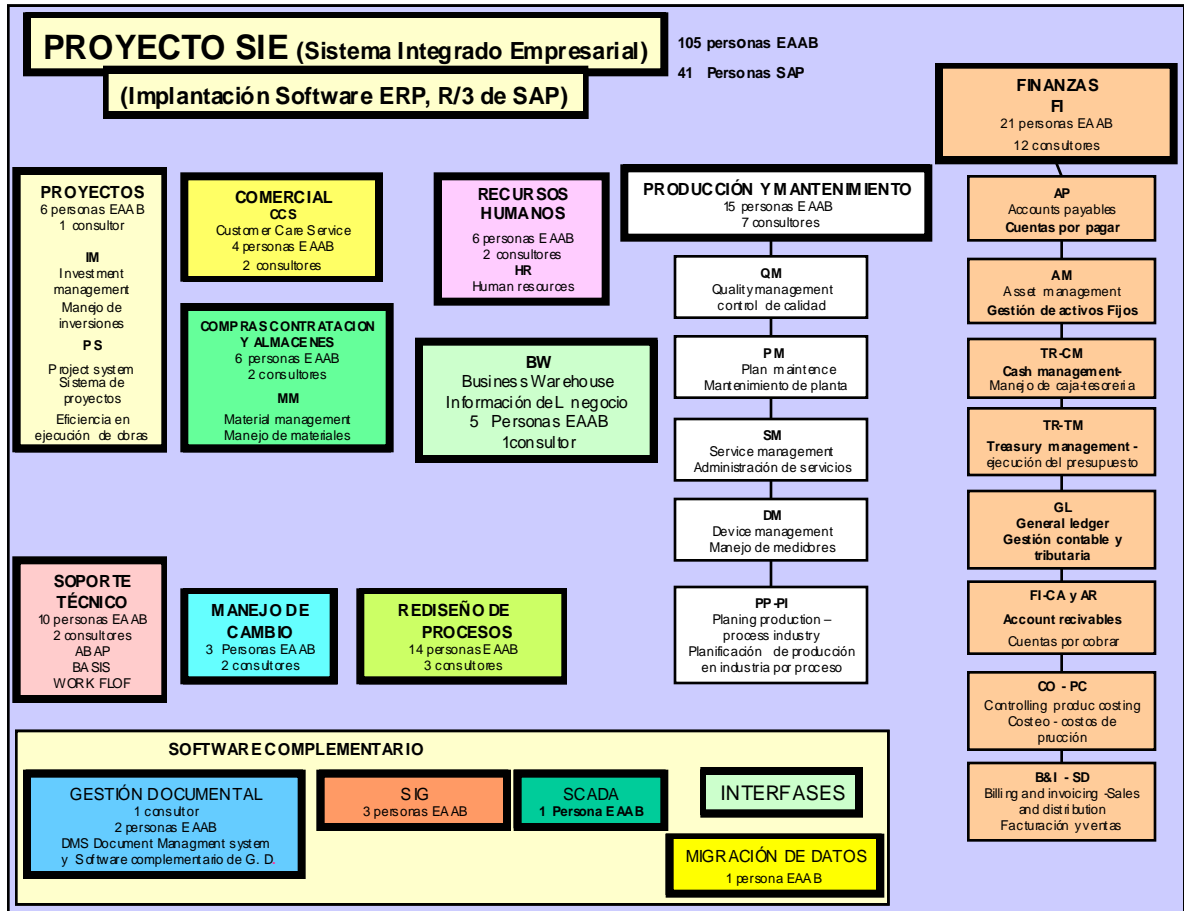
Grafica No 4

La implementación del ERP, (“Enterprise Resource Planning”) o Sistema de Administración de recursos empresariales, es una colección de programas orientados a procesos que integran las diversas funciones de una empresa (Finanzas, manufactura, Ventas, Facturación, Almacenes, proveedores, etc.) en una Base de Datos integrando los procesos y otorgando herramientas para analizar la información, planificar los recursos y agilizar la operación siguiendo mejores practicas al nivel mundial.

Dentro de las razones para tomar la decisión de la implementación del ERP se destacan:

- Obsolescencia tecnológica: Sistemas no integrados, basados en tecnologías propietarias y vulnerables.
- Los sistemas en servicio fueron diseñados y construidos hace más de ocho años
- Alternativa de diseño y construcción propia es más costosa, riesgosa y demorada, comparada con la alternativa de adquisición de soluciones disponibles en el mercado (no reinventar la rueda).

El Proyecto SIE tiene como alcance el cubrimiento del 95% de las actividades del Acueducto. En el siguiente cuadro se describen los módulos del ERP que soportan los procesos correspondientes:



Grafica No 5

La modernización de los procesos operativos requirió una estructura nueva soportada en tres tipos de responsabilidad materializadas en las nuevas áreas implementadas: Área corporativa que ejerce la función de dirección de la organización, áreas ejecutoras y áreas de apoyo. Las responsabilidades para cada una de estas áreas es la siguiente:

Responsabilidades área corporativa

- Lidera estratégicamente de la Empresa
- Garantiza cumplimiento de objetivos corporativos

- Vela por la unidad de empresa, coherencia de la gestión y coordinación entre unidades.
- Establece las políticas de la Empresa
- Responsable del control de las decisiones

Responsabilidades de las áreas ejecutoras o industriales

- Tienen la responsabilidad ejecutora y operativa de los servicios que presta la Empresa
- Son autónomas en su gestión
- Responden al centro corporativo por resultados

Responsabilidad de áreas de apoyo de servicios compartidos

- Aprovechan sinergias
- Desarrollan capacidades especializadas
- Apoyan a las Áreas Corporativas y a las Áreas Ejecutoras

Como estructura fundamental de las áreas ejecutoras se definieron las Gerencias de Zona, para fortalecer la responsabilidad integral del servicio. Al dividir la ciudad en cinco zonas asegura el manejo y un conocimiento más cercano de las necesidades de los ciudadanos. Cada zona se encarga de la operación y mantenimiento de las redes menores de acueducto y alcantarillado en un área determinada de la ciudad, así como de solucionar los reclamos operativos y comerciales que le sean encomendados, posibilitando así una atención integral y eficiente.

Actividades Zonales

Gestión comercial
 Atención al cliente
 Gestión de usuarios
 Gestión de acometidas y medidores
 Gestión de facturación
 Gestión de cartera

Acueducto

Operación de redes secundarias
 Mantenimiento correctivo
 Mantenimiento preventivo

Alcantarillado

Operación de redes Secundarias
Mantenimiento correctivo
Mantenimiento preventivo

Extensión de redes

Ejecución de obras
Financiamiento de obras

La complejidad en la toma de decisiones para la definición de la nueva estructura, modifíco constantemente el cronograma inicial de implementación, ya que inicialmente estas definiciones fueron acuerdos de consenso con la Dirección Sindical y a su vez las decisiones del sindicato estuvieron sujetas a acuerdos entre las diferentes corrientes existentes al interior de la organización. Esta situación llevo a la Dirección de la Empresa a definir e implementar la reestructuración de forma más unilateral, situación que creo dificultades en el clima organizacional y sus consecuentes dificultades para la implementación del proceso de modernización.

3.2.2. PLAN ESTRATÉGICO 2004 – 2007

El plan estratégico definido con la nueva administración se plantea las siguientes políticas corporativas:

1. Política de apropiación ciudadana
2. Política de internacionalización
3. Política de excelencia operacional
4. Política ambiental
5. Política de comunidad empresarial con visión compartida
6. Política de sostenibilidad financiera

Con estas políticas La Empresa deL Acueducto de Bogotá se propone alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

- Apropiación ciudadana a través del reconocimiento, valoración y pertenencia a la empresa de Acueducto de Bogotá.
- Internacionalización de las operaciones del Acueducto de Bogotá en el campo de la exploración, captación, tratamiento y distribución del agua; así como en la administración de empresas de este sector.
- Excelencia en todas nuestras operaciones.

- Comunidad empresarial con entendimiento, aceptación y compromiso con la visión del acueducto de Bogotá.
- Sostenibilidad financiera

El control al desarrollo del plan estratégico se realiza mediante la evaluación a los siguientes indicadores:

INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	UNIDAD
Motivar la apropiación ciudadana a través del reconocimiento, valoración y pertenencia a la empresa de Acueducto de Bogotá	Imagen favorable de la Empresa ₁	%
Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	Continuidad del servicio	horas-día
Internacionalizar las operaciones del Acueducto de Bogotá en el tratamiento integral del agua y la administración de empresas del sector	Rentabilidad de la inversión ₂	%
Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	Indice de reclamación comercial	%
	Cobertura residencial y legal de acueducto	%
	Cobertura residencial y legal de alcantarillado sanitario	%
	Cobertura pluvial	%
	Ejecución total de giros en inversión directa	%
	Rotación de cartera total	días
	Indice de pérdidas por usuario facturado-IPUF	m3-mes
Evaluación del Sistema de control interno	[1-5]	
Construir comunidad laboral vinculada al logro de la visión y misión del Acueducto de Bogotá	Clima organizacional	NA
Garantizar la sostenibilidad financiera	Ebitda / Ingresos operacionales	%
	Ejecución presupuestal venta de servicios	%
	Endeudamiento total (Activo sin valorización)	%

Cuadro No 2

El Acueducto de Bogota se propone desarrollar entre el año 2004 y 2007 programas que cubren los siguientes aspectos:

1. Comunicaciones y relaciones externas
2. Aguas de Colombia
3. Servicio a los usuarios
4. Gestión del Sistema Maestro
5. Tratamiento de aguas residuales
6. Gestión ambiental
7. Gerencia del conocimiento

8. Proveeduría estratégica
9. Seguridad industrial
10. Protección legal
11. Planeación y control de gestión
12. Control interno
13. Gestión humana
14. Gestión financiera

La Empresa del Acueducto renovó su imagen y arquitectura corporativa para adaptarse a las exigencias actuales y a las futuras generaciones siendo la actual más amigable, moderna, intenta reflejar un espíritu renovado de servicio. La nueva imagen del Acueducto de Bogotá, gira en torno a cuatro conceptos fundamentales: Transparencia, Servicio, Tecnología y Proximidad y expresa a una organización cada vez más eficiente y competitiva para satisfacción de sus más de 8 millones de usuarios, apoyada en una planta de personal aprobada de 3349 cargos en la actualidad 1989 ocupados, distribuida en los siguientes niveles:

	DIRECTIVOS	EJECUTIVO	PROFESIONAL	TECNOLOGO	TECNIC	OPERATIVO	SENAS	UNIV
Ocupados	63	127	265	351	859	220	76	28
Vacantes	14	53	246	412	537	98		
Total aprobada	77	180	511	763	1396	318		

Fuente: Acta informe de gestión 31-03-2005, ley 951

Acueducto. Es el nuevo nombre comercial de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, nuevo nombre comercial, más corto y sonoro. Legalmente sigue existiendo la E.A.A.B., pero para el público pasa a llamarse Acueducto, que es el nombre mas recordado por la gente.

3.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTION EN LA E.A.A.B

Debemos tener en cuenta que "...el éxito o fracaso de la realidad empresarial depende por un lado, de la adecuada coordinación de la empresa con su entorno y, por otro lado, depende de los propios costes de organización interna..."¹⁹, por lo que toda empresa debe actualizar su estructura administrativa, financiera y su dirección de acuerdo con los cambios que la realidad interna y externa va sufriendo. La organización para actuar de forma más efectiva, debe adaptarse a su entorno e incidir proactivamente en el mismo, ya que como institución es un elemento inmerso en la sociedad²⁰; lo que la hace responsable del efecto positivo o negativo de sus actuaciones sobre todos los actores impactados.

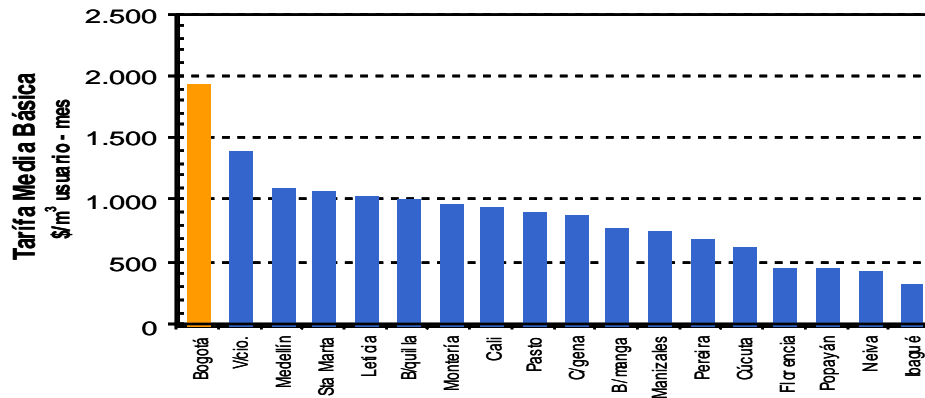
¹⁹ GARCÍA ECHEVARRIA, S. Responsabilidad social y balance social de la empresa, Madrid, 1982.

²⁰ GONZALES ESTEBAN, Elsa. La empresa ante sus grupos de intereses: Una aproximación desde la literatura de análisis de los Stakeholders. 1999.

La gestión de una empresa prestadora de un servicio público domiciliario, como la del Acueducto de Bogotá, necesita interesarse por la calidad de la interrelación de su operación con el entorno. Los servicios públicos, especialmente el servicio de acueducto y alcantarillado es uno de los indicadores más importantes de desarrollo y calidad de vida de los colombianos por eso en los últimos planes de desarrollo, el servicio de agua potable está definido como “.....variable fundamental para el crecimiento económico territorial, al generar condiciones para la expansión de la actividad urbana, comercial e industrial en las ciudades...”²¹. De lo anterior podemos decir que la responsabilidad del Acueducto de Bogotá trasciende el cubrimiento del servicio de acueducto y alcantarillado a sus usuarios, ya que debe hacerlo de forma eficiente y además interesarse por los aspectos económicos, sociales y ecológicos que le exija su entorno.

La eficiencia como elemento indispensable para alcanzar resultados positivos en su balance social, se manifiesta directamente en: el costo del servicio, calidad del servicio (cumplimiento de estándares y continuidad), cobertura, calidad en la atención al cliente y capacidad de modernizarse. En varios aspectos la E.A.A.B ha tenido deficiencias, inicialmente en cuanto al costo del servicio comparado con otras ciudades del país, como lo podemos visualizar en el siguiente cuadro:

Costo del servicio de Acueducto y Alcantarillado para Bogotá vs. Otras ciudades del país.



Fuente: DANE. Juan Carlos Echeverri, Abril 2002

La inversión para garantizar el cien por ciento de cobertura del servicio de acueducto y alcantarillado es alta, sin embargo en Bogotá se sigue pagando el servicio de acueducto más costoso del país, el cargo fijo, para estrato cuatro, era al cierre de 2004 de 10.365 pesos, contra 6.947 pesos de Medellín, 7.211 pesos de Cali y 6.834 de Cartagena que son las otras ciudades más costosas, según el

²¹ El Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” 2002-2006

contralor Distrital “Las deficiencias en el Acueducto de Bogotá costaron más de 22.000 millones de pesos en 2003”.

El servicio de acueducto y alcantarillado especialmente, se ha tenido en cuenta como instrumento de redistribución del ingreso, por lo tanto las tarifas están reguladas y los consumos básicos para los estratos 1, 2 y 3 están protegidos con subsidios. Los estratos 5 y 6 y los clientes con uso del servicio no residencial, pagan una tarifa por encima del costo de referencia, el estrato 4 paga el costo de referencia, en Bogotá el 70.38% de los consumidores tienen tarifa subsidiada como lo podemos ver en el siguiente cuadro:

CLASE DE CLIENTES	SEGMENTO	NUMERO	PARTICIPACIÓN %
Usuarios Residenciales	Estrato 1	80.948	5.63
	Estrato 2	422.321	29.39
	Estrato 3	508.146	35.36
	Estrato 4	167.114	11.63
	Estrato 5	64.142	4.46
	Estrato 6	51.457	3.58
Total Residenciales		1.294.128	90.05
No Residenciales	Comerciales	72.874	9.30
	Industriales	6.061	0.42
	Oficiales	3.290	0.23
Total no Residenciales		75.072	9.95
TOTAL CLIENTES		1.369.200	100

Cobertura del servicio de acueducto y alcantarillado por clase de uso.

Fuente: Gerencia Comercial EAAB-ESP.

Fecha de Corte Dic 31 2001

La porción del ingreso que tienen que destinar los colombianos, especialmente los bogotanos, para el pago de servicios de agua es alto comparado con otros países, como lo podemos apreciar en el siguiente cuadro comparativo:

Porcentaje de ingresos para el pago de servicios (% ingresos)				
	EUA	México	España	Colombia
Energía	3.7	3.3	3.1	2.0
Agua	0.9	ND	0.5	1.3
Teléfono	2.3	2.0	1.4	1.5
Total	6.8	5.3	5.0	4.8

Porcentaje de ingresos para el pago de servicios por país. Fuente: DANE 2001

Como resultado de esta situación los clientes del acueducto, manifiestan no estar satisfechos con los precios del servicio. En el siguiente cuadro podemos visualizar que en Bogotá, los usuarios consideran el valor cobrado por el Acueducto no adecuado con relación al servicio que reciben:

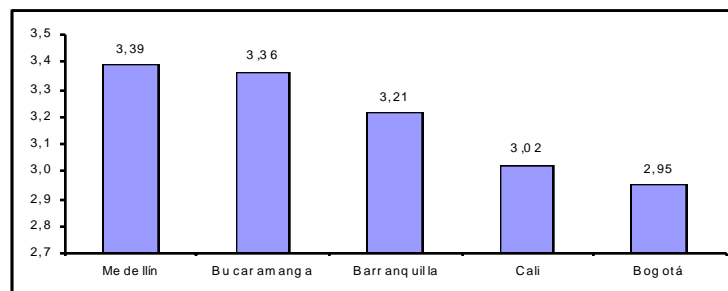
Población que considera adecuado el valor de la factura con respecto a la calidad del servicio que recibe, según servicio (%)

	Gas por Red	Teléfono	Aseo	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Total
Bogotá	65	43	17	13	12	39	30
Barranquilla	58	39	49	47	38	23	42
Cali	55	41	37	18	22	11	29
Medellín	64	32	29	31	34	16	29
Bucaramanga	64	34	33	29	25	23	35
Total	61	38	32	27	25	23	33

Fuente: CNC Cálculos: SSPD 2002

A la ineficiencia y como resultado de la misma, el alto costo del servicio, se suma la mala calidad en la atención a clientes, destacándose la baja calificación que recibe la E.A.A.B, de los Bogotanos de 2.9 con relación a otras empresas.

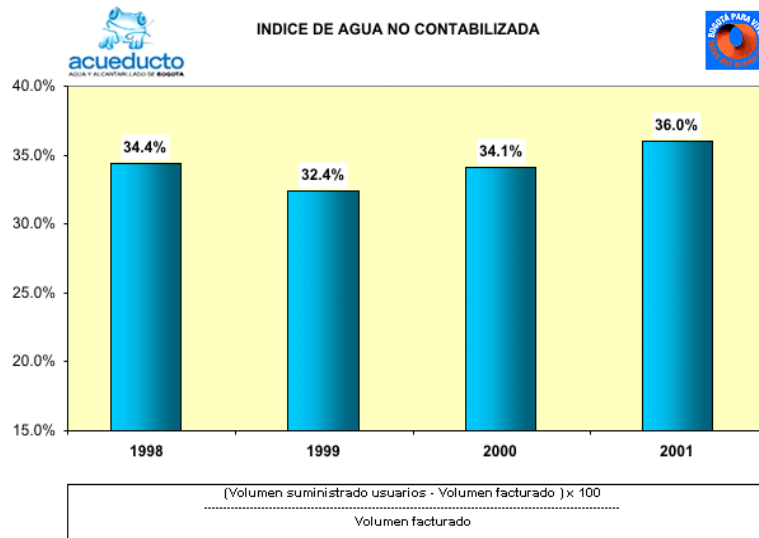
Calidad en la atención al cliente



Fuente: CNC. Cálculos: SSPD. Nota: Promedio ponderado -2002

La causa de la situación descrita se sintetiza en el informe de la Contraloría Distrital sobre la gestión fiscal del Acueducto de Bogotá, correspondiente a la vigencia 2003, en donde plantea que no fue 'eficiente', 'ni eficaz', 'ni equitativa', pese a que el cumplimiento de su objeto social fue entregado a cinco gestores privados²². Además para esa vigencia encontró que el desempeño financiero de la E.A.A.B no mejoró, por el contrario, los gastos de funcionamiento se incrementaron en un 19,7 por ciento, equivalente a 84.377 millones de pesos, los servicios personales -administrativos y operativos-, el aumento fue del 26,1 por ciento, correspondiendo a 16.970 millones de pesos, lo que evidencia que el ahorro que motivó a llevar a cabo los contratos de gestión, no se ha dado²³.

Otro elemento importante de gestión para tener en cuenta es la meta del 30% máximo de pérdidas del agua producida, establecida como parámetro de eficiencia por la CRA en las metodologías de costos y tarifas que deben aplicar las empresas del sector de agua y alcantarillado. La E.A.A.B no ha logrado bajar este índice del 36% en los últimos cuatro años. En el siguiente cuadro podemos ver cifras hasta el año 2001, situación que a la fecha no se ha modificado.



Para la E.A.A.B la responsabilidad sobre el medio ambiente es un tema complejo, que se sale del marco de la simple conservación tradicional de hoyas hidrográficas; sus esfuerzos deben orientarse proactivamente hacia una gestión integral que le permita garantizar a largo plazo el servicio de agua potable para Bogotá, vista como ciudad región y teniendo en cuenta los diferentes usos del agua y los estándares de calidad.

²² Informe de la Contraloría Distrital año 2003

²³ Ídem

El Acueducto de Bogotá es responsable de participar activamente en la coordinación interinstitucional para adelantar las gestiones técnicas, económicas, ambientales, financieras y administrativas necesarias para el tratamiento de la contaminación de las aguas del río Bogotá y adelantar la gestión ambiental dentro del territorio Distrital para la ordenación y manejo de la cuenca del río.

El sistema económico tiene límites naturales impuestos por la necesidad de regeneración de los ecosistemas²⁴, todos, incluidas las empresas de servicios de acueducto y alcantarillado están comprometidas con un desarrollo sostenible²⁵ que no sobrepase el límite que puede soportar un ecosistema sin perder la capacidad de autogenerarse. La E.A.A.B se encuentra en un proceso de optimización de recursos y adecuación de los lineamientos para desarrollar una gestión integral y coordinada con otras entidades para asegurar no solo el suministro de agua potable sino el saneamiento. Esta coordinación debe extenderse a todos los actores que participan de los ecosistemas impactados, como municipios y grupos sociales de cuyo patrimonio y fuentes de agua, Bogotá se sirve y afecta con los vertimientos de aguas servidas.

Mantener la cobertura del servicio de acueducto en el 100% y alcanzar el mismo nivel para el de alcantarillado sigue siendo una meta de su gestión, pero ha dejado de ser una ventaja comparativa ya que este nivel de cobertura la han alcanzado otras ciudades del país. El costo del servicio, la calidad de atención al cliente y la gestión ambiental son actualmente indicadores que retan a la E.A.A.B en su gestión a hacer más eficientes sus costos de administración, operación y mantenimiento. Su responsabilidad social va más allá de cubrir los intereses de actores como funcionarios, directivos o proveedores que representan un número reducido de sus *stakeholders*.

La respuesta del 95% de 57 clientes encuestados, a las preguntas ¿Que le debe proporcionar el acueducto? Fue: ajustar las tarifas del servicio de acueducto y alcantarillado de acuerdo al estrato; a la pregunta ¿Usted considera la Empresa de Acueducto y Alcantarillado como suya? Solo el 60 % contestó positivamente. Cuando se produce conflicto de intereses entre la empresa y la mayoría de sus *stakeholders*, no es fácil para la empresa llevar un equilibrio en la responsabilidad social, ya que si pretende ser responsable con todos sin ninguna claridad en la identificación y jerarquización de sus actores, su responsabilidad se hace difusa.

En el Acueducto no se encontró una documentación que identifique explícitamente sus *Stakeholders* o actores en relación con su accionar, aunque en la definición de su misión y visión se plantea abiertamente "...una empresa pública comprometida con los usuarios..." y una "empresa de todos...". Desde este punto de vista involucraría a todos los actores que tengan que ver con la institución. La

²⁴ BINDER, KLAUS GEORG, Política del medio ambiente, Bogota 2004

²⁵ Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, CMMAD, 1987: "Desarrollo Sostenible aquel que satisface las necesidades presentes de la humanidad sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas"

naturaleza de empresa pública resalta su carácter de patrimonio de los Bogotanos, comprometida con la protección de los ecosistemas, la biodiversidad ambiental y el compromiso con la atención a las necesidades de sus clientes.

En su plan estratégico convoca a los proveedores a que se comprometan a utilizar componentes de insumos nacionales, a emplear a la población más vulnerable, a desarrollar una función social, a realizar donaciones, patrocinios y obras culturales. También se plantea el compromiso con la creación y desarrollo de microempresas, con el fortalecimiento de las organizaciones sociales, la participación ciudadana y la atención a la población vulnerable. Dentro de sus políticas corporativas se impone la tarea de mejorar las relaciones con los organismos que inciden en la gobernabilidad del Acueducto como: Contraloría, Personerías, Consejo, CRA, SSPD, CAR y Congreso. Lo que quiere decir que la Empresa de Acueducto de Bogotá tiene en cuenta algunos de sus principales *Stakeholders* en la definición estratégica, pero los demás actores no son contemplados específicamente en sus políticas corporativas, de tal manera que le aseguren mantener una interrelación de beneficio mutuo garantizando su desarrollo sostenible en el tiempo.

Con la descripción realizada sobre la Empresa de Acueducto de Bogotá, podemos entrar a analizar una metodología adecuada para la identificación de los *Stakeholders* de la organización, instrumento útil para la continua revisión y actualización de sus objetivos estratégicos e indicadores.

4. IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* EN LA ORGANIZACIÓN

El primer paso que debe dar una organización en la planeación estratégica es identificar los actores que impactan o son impactados por sus decisiones y cuáles son sus intereses y expectativas. Para lograr este objetivo es necesario definir una metodología de identificación y la amplitud o cubrimiento (Falcao y Rubens, 1999).

4.1. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* EN LA ORGANIZACIÓN

Para aplicar los conceptos de identificación de los *Stakeholders* según Mitchell, Agle y Wood, utilizamos la metodología propuesta por Humberto Falcao Martins y Joaquin Rubens Fontes Filho (octubre 1999), la cual inicia con la realización de un listado de *Stakeholders* potenciales, los cuales se clasifican en primarios y secundarios, siendo los *Stakeholders* primarios los: clientes, propietarios/accionistas, funcionarios, proveedores y Gerentes; los *Stakeholders* secundarios son: comunidad, medios de comunicación, gobierno, instituciones académicas, organismos internacionales, competidores, liderazgos internos, comunidad científica, sindicatos, partidos, parlamentarios, jueces y otros.

El análisis se desarrolla desde un enfoque cualitativo, ya que la identificación de los *Stakeholders* y sus intereses con relación a la empresa, se hace a partir del significado que le dan los actores al proceso. Con el conocimiento del concepto de los *Stakeholders* y a partir del análisis de la realidad del caso a investigar, en nuestro caso el Acueducto de Bogotá, se explora de manera sistemática las percepciones que tienen los individuos relacionados con esta organización, especialmente su dirección, en relación con la identificación de los *Stakeholders* de la organización.

El carácter descriptivo que tiene la identificación de los *Stakeholders* en la organización define y diagnostica sus intereses, de igual forma nos permite clasificar los *Stakeholders* del Acueducto de Bogotá según los atributos con que cuentan para el momento estudiado y en ese entorno específico.

4.1.1. Categorías de análisis

A partir de la tipología planteada por Mitchel y la herramienta que presenta Humberto Falcao y Joaquin Rubensse (1999) se construye una matriz de análisis, para la identificación de los *Stakeholders* del Acueducto de Bogotá. En esta matriz se definen los factores que determinan y clasifican los *Stakeholders* de acuerdo a los atributos que poseen en cuanto legitimidad, poder y urgencia. Los actores que no presentan alguno de los atributos, se entiende que no afecta, ni son afectados

por las acciones del Acueducto y por lo tanto no serán *Stakeholders* para esta organización.

La propuesta de Falcao y Rubens, plantea un concepto de organización, como un resultado de acuerdos entre diversos intereses, algunos contrapuestos e inequitativos, también permite cuantificar características, que por su naturaleza tienen bastante contenido subjetivo, como son: el poder, la legitimidad y la urgencia para cada uno de los actores; la organización, sus actores y características, los concibe dinámicos en el espacio y en el tiempo, por lo tanto la identificación de los *Stakeholders* y sus características, corresponden al contexto ubicado en el tiempo de análisis. Para cada factor existen variables que ayudan a determinar en los actores el grado de legitimidad, poder o urgencia de atención a sus intereses frente a la definición de los objetivos estratégicos de la organización.

En nuestro caso ***el grado de poder*** de los actores se va a medir de acuerdo con la disponibilidad de los recursos que tengan los actores y el grado de sensibilidad que el Acueducto tenga frente a estos recursos.

La ***legitimidad*** se mide de acuerdo al grado de deseabilidad por parte del Acueducto como organización, de las acciones de los actores, teniendo en cuenta que sus intereses no contradicen los de la sociedad.

La urgencia es el factor más dinámico ya que el análisis ocurre en un contexto y en un momento específico en el tiempo, cualquier cambio de contexto, exigen también cambiar el análisis. La escala de evaluación de ***la urgencia*** considera la sensibilidad temporal, definida como la aceptación o no del atraso y la criticidad, en relación con la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición a la que el actor este, si el Acueducto no cumple el interés demandado.

Falcao y Rubens, proponen como herramienta para cuantificar los grados de poder, legitimidad y urgencia que tiene cada *Stakeholders*, una matriz para cada atributo, de la siguiente forma:

Matriz de poder²⁶

	Recursos de poder							
	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos	
	Fuerza física	Armas	Materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales	Reconocimiento y estima	Grados de poder
Grado de sensibilidad de recursos								
Actor 1 Grado de disponibilidad	1	1	1	1	1	1	1	
Actor 2 Grado de disponibilidad	1	1	1	1	1	1	1	

- Fuerza física: capacidad de generar o actuar con violencia para obligar o retener.
- Armas: capacidad de generar destrucción física.
- Medios materiales y físicos: materia prima, equipamientos e instalaciones.
- Financieros: crédito, valorización de activos.
- Logísticos: localización, distribución, flujo de productos e Insumos.
- Tecnológicos & intelectuales: conocimiento, marcas, patentes.

El grado de sensibilidad de la organización con respecto a los diferentes recursos, se valoran de cero (0) a tres (3), siendo el valor 0 en el caso que no exista ninguna sensibilidad con respecto al recurso analizado y 3 para recursos de extrema sensibilidad (recurso crítico).

El grado de disponibilidad de los recursos por parte de los actores se valoran de cero (0) a tres (3), el valor 0 en el caso que el actor no posea ni disponga del recurso analizado y 3 en el caso que el actor posea o disponga del recurso en una magnitud máxima de influencia.

El grado de poder para cada actor, es el resultado de multiplicar el grado de sensibilidad por el grado de disponibilidad para el mismo recurso. El grado de poder total para cada actor, se obtiene de multiplicar el valor de grado de poder del actor para cada recurso analizado, este valor debe ser normalizado en la matriz consolidada.

²⁶ FALCAO Y RUBENS. "Identificando "Stakeholders" para la formulación de la misión Organizacional - Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999) Páginas 12-14. Caracas

Matriz de legitimidad²⁷

	Niveles de desabilidad		Grado de legitimidad total
	Para la Organización	Para la sociedad	
Actor 1			
Actor 2			

El grado de deseabilidad de las acciones de los actores que afectan o inciden en la organización o legitimidad micro-social tiene valores de cero (0) a tres (3), siendo 0, los actores cuyas acciones son indeseables para la Empresa o 3 cuando son altamente deseables. Igualmente cero (0) es el valor para el actor cuyas acciones son percibidas como indeseables para la sociedad y 3 para los actores cuyas acciones son altamente deseables y son percibidas como legítimas.

El valor de deseabilidad o legitimidad total, resulta de multiplicar el valor de la deseabilidad para la organización por el valor de la deseabilidad para la sociedad. El ponderar la deseabilidad organizacional con la de toda la sociedad, aclara que la sensibilidad de la organización debe ser coherente con la deseabilidad social, lo que significa que un interés del actor, es más legítimo para la organización cuanto más sea legítimo para la sociedad.

Matriz de urgencia²⁸

	Criterios de urgencia		Grado de urgencia total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Actor 1			
Actor 2			

La sensibilidad temporal es valorada con cero (0) cuando existe una aceptación total de la demora o baja sensibilidad del actor, frente a la urgencia de ser cumplida su demanda y tres (3) para la no aceptación de atraso, o alta sensibilidad frente a su demanda. Para la criticidad, el valor cero (0) representa los intereses

²⁷ FALCAO Y RUBENS. "Identificando "Stakeholders" para la formulación de la misión Organizacional - Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999) Páginas 12-14. Caracas

²⁸ FALCAO Y RUBENS. "Identificando "Stakeholders" para la formulación de la misión Organizacional - Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999) Páginas 12-14. Caracas

que no son críticos para sus actores, ni implican alguna pérdida y tres (3) para los actores cuyos intereses demandados son críticos y representan pérdidas en el caso de no ser cubiertos. El grado de urgencia total es el resultado de multiplicar los valores de sensibilidad y de criticidad, lo que nos permite deducir que el atributo de urgencia de un actor es mayor, entre más críticas y sensibles (temporalmente) sean sus demandas.

Matriz de consolidación- índice de preponderancia²⁹

Actores	Grado de poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total A*B*C	Índice de preponderancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Actor 1								
Actor 2								
Actor n								
Total								
Numero de actores								
Promedio								

En esta matriz se registran los valores hallados para los atributos poder, legitimidad y urgencia. El valor "normalizado" resulta de dividir el valor de cada atributo por la media y esta media se halla de la sumatoria del valor de cada atributo para todos los actores y el número de total de actores. Si el valor es mayor o menor de uno, significa que esta por encima o por debajo de la media. El producto de los tres valores normalizados para cada actor es el valor total de atributos para cada actor. Como el valor cero (0) distorsiona el resultado, este valor en el caso de que exista se debe remplazar por uno (1) en el caso de multiplicar horizontalmente, luego la escala será solo de 1 a 3 y los valores cero (0) se tienen en cuenta para destacar que un actor no cuenta con ese atributo en absoluto.

El índice de preponderancia resulta de normalizar en la misma forma el valor total, se calcula dividiendo el valor total para cada actor por la media de los valores totales. Este índice, describe el grado de preponderancia del actor con relación a los demás, así el mayor valor equivale a una mayor preponderancia.

4.1.1.1. Clasificación según atributos

De acuerdo a la tipología definida por Mitchell, Agle & Word (1997), los *Stakeholders* se clasifican de acuerdo a los atributos con que cuenta cada actor.

²⁹ FALCAO Y RUBENS. "Identificando "Stakeholders" para la formulación de la misión Organizacional - Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999) Páginas 12-14. Caracas

En el caso Acueducto de Bogota, tenemos en cuenta a aquellos actores que cuentan con los tres atributos o definidos como *Stakeholders* definitivos, para ampliar su descripción y hacer una caracterización. Para aquellos actores que no tienen los tres atributos, analizamos su potencialidad de acuerdo al índice de preponderancia. La clasificación según la presencia de atributos en un actor se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Clasificación de los *Stakeholders*

No de Atributos	Definición General	Tipos	Atributos presentes	Atributos no presentes
0	No es stakeholders			
1	Latentes	Adormecidos	Poder	Legitimidad, Urgencia
		Exigentes	Urgencia	Poder, Legitimidad
		Discrecionales	Legitimidad	Urgencia, Poder
2	Expectantes	Peligrosos	Urgencia y Poder	Legitimidad
		Dominantes	Poder y Legitimidad	Urgencia
		Dependientes	Urgencia y Legitimidad	Poder
3	Definitivos	Prioritarios	Poder Legitimidad y Urgencia	

Cuadro No 3

Stakeholders latentes: Los *Stakeholders adormecidos* pueden tener poder pero carecen de legitimidad y urgencia para que tengan la posibilidad de obligar su participación en las decisiones de la organización. De igual forma los *exigentes* sin poder y sin urgencia, solo tienen la posibilidad de manifestarse sobre sus necesidades, pero no tendrán la posibilidad de intervenir directamente en las decisiones de la organización y los *discrecionales* pueden ser reconocidos en forma aleatoria por la organización, ya que no cuentan con poder ni urgencia para que sus intereses sean tenidos en cuenta por la organización.

Stakeholders expectantes: Los *Stakeholders peligrosos* tiene la posibilidad de intervenir en las decisiones de la organización, con la coerción, a través del poder y la urgencia a pesar de no contar con la legitimidad. Los *Stakeholders dominantes*, por contar con poder y legitimidad deben ser tenidos en cuenta por la organización en forma relevante así no cuente con la urgencia de sus expectativas e intereses. Los *Stakeholders* que cuentan con legitimidad y urgencia de sus intereses, sin el poder y dependen de otros actores para alcanzar sus objetivos particulares son los *dependientes*.

Stakeholders definitivos: Son los actores que cuentan con poder, legitimidad y la urgencia para que sean tenidos en cuenta sus intereses y son los *Stakeholders* prioritarios sobre los demás.

4.1.2. Población a investigar

Para determinar la población a investigar, se parte de la definición que los teóricos antes mencionados, hacen de los *Stakeholders* primarios de una organización, los cuales son grupos, instituciones o personas que afecta o son afectados por los objetivos de la empresa, esto quiere decir que incluimos los actores externos e internos que impulsan dichos objetivos y los que están en contra de los mismos. Apoyados en el mapa de los principales *Stakeholders* de una empresa grande presentado por Ana María Barrera (1999)³⁰, se pre-identifican ciertos actores que en el escenario interno y externo afectan o son afectados por los objetivos y resultados del Acueducto de Bogotá. Lo que nos facilita recolectar la información base para identificar los *Stakeholders* y sus atributos de poder, legitimidad y urgencia

En el cuadro siguiente se relaciona una lista de actores que impactan o son impactados por las decisiones del Acueducto de Bogotá, los que podríamos llamar *Stakeholders* potenciales:

LISTA DE STAKEHOLDERS POTENCIALES DE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO BOGOTA (09-2005)

ROL	NOMBRE STAKHOLDERS	DESCRIPCIÓN Y CARACTERISTICAS
DIRECCION Y FUNCION	Aldcalde de Bogotá	
	Junta directiva	
	Gerente General	
	Directivos	
	Funcionarios	
CLIENTES	Clientes usuarios del servicio	Residenciales por estratos
		1
		2
		3
		4
		5
		6
		No residenciales
		Comerciales
		Industriales
		Multiusuarios comerciales
		Multiusuarios industriales
Otros		
Venta en bloque municipios		
Facturación provisional		
Clandestinos masivos (ciclo I)		
Clandestinos dispersos		
Zonas de alto riesgo		
PROVEEDORES	Proveedores	Gestores
		Contratistas de obras
		Concesionarios
		Asesores y consultores
		Prestadores de servicios personales
		Proveedores de servicios
		Proveedores de equipos y materiales

³⁰ LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA GERENCIA. Monografía 54 1999. Facultad de Administración, Universidad de los Andes

ROL	NOMBRE STAKHOLDERS	DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS
CONTROL Y REGULACION	Entes de control y regulación	Superintendencia de servicios públicos
		Contraloría Distrital
		Personería Distrital
		CRA (comisión reguladora de)
		Veuduria Ciudadana Distrital
		Veuduria Ciudadana Nal.
Comité Seguimiento Planes Maestros		
DE NORMALIZACIÓN TECNICA	ICONTEC	
ORGANISMOS GUBERNAMENTALES DISTRIALES	Planeación Distrital	
	CONFIS	
	IDU	
	Caja de Vivienda Popular	
	DEPAE (Dep. Atenc. de Emergencias)	
	Alcaldías menores	
	Secretarías de la Alcaldía	
	Secretaría de Hacienda Distrital	
	Secretaría de Sald Distrital	
	Departamento Admtivo. Del Serv. Civil	
	JAL	
Otras Empresas Distritales de servicios		
ORGANISMOS GUBERNAMENTALES DEPARTAMENTALES	Municipios Entorno Sist. Cingaza	
	Municipios con acuerdos de servicio	
	Gobernación de Cundinamarca	
	Secretaría Salud de Cundinamarca	
ORGANISMOS AMBIENTALES	DAMA	
	CAR	
	Unidad de Parques Nales	
	CorpoInoquia	
	CorpoGuavio	
CorpoMacarena		
ORGANISMOS GUBERNAMENTALES NACIONALES	Ministerio de Hacienda	
	Departamento Nal. De Planeación	
	Ministerio del Medio Ambiente	
	Ministerio de Protección Social y Salud	
	Ministerio de Defensa	
	Otros ministerios	
	Depto Admítivo De la Función Pública	
Poder judicial		
ORGANISMOS INTERNACIONALES	ONU (PNUMA)	
	UNESCO	
SECTOR FINANCIERO	Bancos Internacionales	Banco mundial
		BID
		Banco del Japon
ORGANIZACIONES GREMALES	Sector financiero nacional	
	Sindicato Trabajadores	
	Sociedad de Pensionados	
	COOACUEDUCTO	
	CAMACOL	
	Cámara de comercio Bogotá	
	Gremios Economicos regionales	ANIF, ANDI, ACOPI
	Vocales de control	
	Juntas de acción comunal	
	ONGs	
ENTES POLITICOS	Partidos políticos	
	Senado y Camara	
	Consejo de Bogota	
ASISTENCIALES	Clinicas y Hospitales	
	EPS	
ASOCIACIONES DE PERITAZGO TECNICO E INSTITUCIONES ACADEMICAS	Asociaciones de Tecnicos y profesionales	
	SENA	
	Otros Institutos Academicos	
	Universidades	
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	TV, Radio, Escritos, Internet	
OTROS ACTORES	Organizaciones al margen de la ley	

Cuadro No 4

De la anterior lista de actores y la descripción de sus características generales, seleccionamos a aquellos que por su participación directa en las decisiones, con su concepto nos posibilita valorar de una manera menos subjetiva los atributos de legitimidad, poder y urgencia que se encuentran en cada uno de ellos.

4.1.3. Muestra

Para la definición de los *Stakeholders* de la Empresa de Acueducto de Bogotá mediante la operacionalización de la herramienta propuesta por Humberto Falcao y Joaquin Rubens³¹, se determina una muestra intencional, compuesta por las unidades de muestreo que resultan de la selección en la población de los directivos, del primer y segundo nivel y aquellos de tercer nivel que por sus funciones inciden directamente en la definición de los objetivos estratégicos del Acueducto.

La información recolectada de los directivos nos permite definir el índice de preponderancia³² de los *Stakeholders*, de acuerdo a la presencia de los atributos legitimidad, poder y urgencia, para los actores que impactan y son impactados por las decisiones de Acueducto de Bogotá.

Los intereses de los principales *Stakeholders* del Acueducto de Bogotá, se establecen a partir de la información recolectada en una muestra definida de la siguiente forma: En el grupo de empleados se seleccionan tres de cada grupo ocupacional: profesionales, técnicos y operativos, en los clientes se hace una selección aleatoria, tres por estrato y por zona operativa (de los cuales 1 debe ser comercial). En el grupo de los proveedores, se selecciona uno representante, de cada uno de los procesos de la cadena de valor de la organización, dos integrantes de la Junta Directiva y al presidente de la organización sindical.

Esta muestra representa el universo de los principales actores que interactúan en el Acueducto de Bogotá y a los cuales se les identifica las expectativas e intereses que tienen con relación a la organización.

El siguiente cuadro describe la muestra objetivo de las encuestas, con las cuales se pretende recolectar la información necesaria para identificar los "Stakeholders" del Acueducto de Bogotá y los intereses que tienen con relación a la organización:

³¹ FALCAO Y RUBENS. "Identificando "Stakeholders" para la formulación de la misión Organizacional - Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999) Páginas 12-14. Caracas

³² Índice de preponderancia: Representa el nivel de primacía que un actor ("Stakeholders) tiene frente a los demás.

MUESTRA OBJETIVO DE LAS ENCUESTAS

ACTOR	CANTIDAD	OBJETIVO DE LA RECOLECCIÓN INFORMACIÓN
Directivos	9	Identificar los stakeholders del Acueducto, sus intereses y expectativas frente a la organización
Junta directiva	2	Identificar sus intereses y expectativas frente al Acueducto de Bogotá
Funcionarios	9	Identificar sus intereses y expectativas frente al Acueducto de Bogotá
Cientes usuarios del servicio	52	Identificar sus intereses y expectativas frente al Acueducto de Bogotá
Proveedores	7	Identificar sus intereses y expectativas frente al Acueducto de Bogotá
Total Entrevistados	70	

Cuadro No 5

4.1.4. Instrumentos de recolección de información

La recolección de información se realizó con una entrevista estructurada y guiada, garantizando que tuviera el mismo alcance y de forma sistemática se lograran obtener los datos necesarios para definir los *Stakeholders* del Acueducto de Bogotá y sus intereses. Se hicieron dos clases de entrevistas: Una para los Directivos, teniendo en cuenta que son los actores que definen los planes estratégicos del Acueducto y por lo tanto están en capacidad de definir con mayor precisión a los “*Stakeholders*” de la organización; se tienen en cuenta directivos con mas de 10 años de vinculación. La otra entrevista tiene como objetivo recolectar la información de los actores o “*Stakeholders*” principales seleccionados en la muestra, para determinar sus intereses con relación al Acueducto de Bogotá. La estructura de la entrevista guiada para los directivos, es la siguiente:

Entrevista a Directivos. No 1

Presentación de la entrevista

Como requisito para optar el grado de Magister en Administración de la Universidad de los Andes, estoy desarrollando un trabajo de investigación cuyos objetivos son: Identificar a los actores que impactan y son impactados por las decisiones de la Empresa de Acueducto de Bogotá, definirlos y clasificarlos desde el concepto de “*Stakeholders*”³³, a la luz de una metodología propuesta por Humberto Falcao Martins y Joaquin Rubens Fontes Filho, (Propuesta que consiste en verificar la presencia de los atributos³⁴ de poder, legitimidad y urgencia para la solución de sus intereses).

³³ *Stakeholders*: cualquier actor, persona, grupo o Entidad, que tenga relación o intereses directos o indirectos con o sobre la organización.

³⁴ **El poder** es la posibilidad que tiene un actor (persona, grupo u organización) de usar recursos: coercitivos como fuerza física, armas; utilitarios como tecnología, financieros, logística, conocimiento o materias primas; simbólicos como prestigio, estima y carisma, para imponer su voluntad sobre los demás. **La legitimidad** esta

El objetivo de la entrevista es recolectar de la dirección del Acueducto la información necesaria para definir los Stakeholders y sus intereses con respecto de la empresa y hacer una clasificación de acuerdo a la presencia de atributos en los mismos.

Preguntas

1. Donde se toman las decisiones estratégicas para la empresa de Acueducto de Bogotá?
2. Entendiendo el concepto de Stakeholders y después de revisada la lista propuesta, cree Usted que algunos actores no deben estar o se deben incluir algunos nuevos?
3. Teniendo en cuenta las actividades desarrolladas por el Acueducto, califique que tan sensibles son los siguientes recursos para la empresa, asignando un valor de 0 a 3, a cada uno. Siendo 0 una baja sensibilidad del Acueducto frente a dicho recurso y 3 la mayor sensibilidad o criticidad del Acueducto frente a este recurso:
 - Medios coercitivos; Fuerza física y armas;
 - Medios Utilitarios: materiales y físicos, financieros, logísticos, tecnológicos e intelectuales
 - Medios simbólicos: reconocimiento y estima.
4. Teniendo en cuenta las características de los actores, asigne un valor de 0 a 3, a cada uno de los actores, dependiendo de la posibilidad que tenga de utilizar:
 - Medios coercitivos como, fuerza física o armas para incidir en las decisiones del Acueducto.
 - Recursos como: Materiales y físicos, recursos financieros, logísticos, tecnológicos e intelectuales para incidir en las decisiones del Acueducto.
 - Medios simbólicos como: reconocimiento y estima, para incidir en las decisiones del Acueducto.

0 no tiene disponibilidad y 3 tiene la máxima disponibilidad.
5. Asigne un valor de 0 a 3, a cada uno de los actores, dependiendo del grado de deseabilidad por parte del Acueducto, con relación a las acciones que puedan desarrollar los *Stakeholders*. De igual modo del grado de deseabilidad por parte de la sociedad. 0 ningún grado de deseabilidad y 3 mayor grado de deseabilidad.
6. Asigne un valor de 0 a 3, a cada uno de los actores, dependiendo del grado de **aceptación** por parte de los mismos, para que sean cumplidos o no sus intereses o expectativas con relación al Acueducto. 0 total aceptación en la demora para el cumplimiento de sus intereses o expectativas por parte del Acueducto y 3 para los que no aceptan ninguna demora para el cumplimiento de sus intereses o expectativas por parte del Acueducto.
7. Asigne un valor de 0 a 3, a cada uno de los actores, dependiendo del grado de **criticidad** que tenga el cumplimiento o no de sus intereses o expectativas por parte del Acueducto. 0 para los que no es crítico el que **no** se cumplan y 3 para los que es crítico el que se les cumpla y les ocasiona alguna pérdida en el caso contrario.

dada por la percepción que la organización o la sociedad tenga de las acciones de un actor (persona, grupo u organización) en relación con unos acuerdos o normas socialmente aceptadas, estas acciones deben ser deseables para la organización y para la sociedad. **Urgencia** es entendido como la exigencia de suplir inmediatamente una necesidad, teniendo en cuenta el grado de criticidad y grado de aceptación por parte del actor, de que sea postergada su solución.

8. Como *Stakeholders* del Acueducto, cuales son sus intereses y expectativas con relación al Acueducto

Gracias por su valiosa colaboración.

La estructura de la entrevista guiada para los demás *Stakeholders* primarios, Junta Directiva, funcionarios, clientes usuarios del servicio, proveedores y sindicato, es la siguiente:

Entrevista a otros actores. No 2

El objetivo de la entrevista es recolectar la información necesaria para determinar cuales son los intereses y expectativas de los *Stakeholders* con relación al acueducto de Bogotá.

Pregunta:

1. Según su opinión el Acueducto que le debe proporcionar?

Gracias por su valiosa colaboración

Los valores recolectados en la entrevista a los Directivos, se registran en la siguiente matriz:

	Recursos de poder						Legitimidad		Urgencia		
	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos	Niveles de desabilidad		Criterios de urgencia	
	Fuerza física	Armas	Materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales	Reconocimiento y estima	Para la Organización	Para la sociedad	Sensibilidad temporal	Criticidad
Grado de sensibilidad de recursos ACUEDUCTO											
Alcalde de Bogotá											
Grado de disponibilidad											
Junta directiva											
Grado de disponibilidad											
Directivos											
Grado de disponibilidad											
Funcionarios											
Grado de disponibilidad											
Clientes usuarios del servicio											
Grado de disponibilidad											
Proveedores											
Grado de disponibilidad											
Entes de control											

Cuadro No 6

5. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

5.1. TABULACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información estaba dirigida a cumplir con dos objetivos: 1-la identificación de los *Stakeholders* de la Empresa de Acueducto y la identificación de los intereses y expectativas de los principales *Stakeholders* con relación a la organización.

Para cumplir con el primer objetivo después de hacer los ajustes a la entrevista diseñada para los directivos, se realizaron diez encuestas, así: Dos entrevistas a Gerentes de área (Segundo nivel en la estructura de dirección), siete entrevistas a Directores de diferentes procesos (tercer nivel en la estructura de dirección) y una al presidente del sindicato, esta última teniendo en cuenta la participación del sindicato en algunas decisiones estratégicas,³⁵ dando como resultado final la definición de una lista de los *Stakeholders* de la Empresa de Acueducto de Bogotá y la asignación del índice de preponderancia para cada uno de ellos.

La pregunta ¿Donde se toman las decisiones estratégicas para la empresa de Acueducto de Bogotá? tiene como objetivo verificar la importancia que tienen los Directivos de la Empresa en la toma de decisiones y validarlo como un grupo adecuado para identificar los *Stakeholders* de la organización y así cumplir con los propósitos del análisis. Se listaron los diferentes puntos de vista y se agruparon de acuerdo a la similitud de los mismos, confirmando el gran impacto que tiene este grupo en las decisiones estratégicas.

Con la respuesta a la pregunta ¿Después de conocer el concepto de *Stakeholders* y después de revisada la lista propuesta, cree Usted que algunos actores no deben estar o se deben incluir algunos nuevos? de la entrevista a los directivos, se logró integrar una lista final de los que pueden ser los *Stakeholders* para la Empresa de Acueducto de Bogotá.

Se identificaron 17 grupos de *Stakeholders* asociados por el rol desempeñado frente a la Empresa. Dentro de cada grupo definido se identificaron varios *Stakeholders* para un total de sesenta y tres. Los dieciocho grupos fueron valorados de acuerdo con la metodología propuesta en la herramienta utilizada³⁶. Además se valoraron los *Stakeholders* que tenían alguna particularidad especial dentro de cada grupo, esta particularidad fue señalada en las (tres) entrevistas piloto, para un total de cuarenta y siete *Stakeholders* valorados. Solamente para el

³⁵ La organización sindical participa en las discusiones para la definición de temas estratégicos para la Empresa, a través de los comités que contempla la convención colectiva.

³⁶ FALCAO Y RUBENS. "Identificando "*Stakeholders*" para la formulación de la misión Organizacional - Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999) Páginas 12-14. Caracas

grupo de: Organismos gubernamentales Departamentales y organismos internacionales se valoraron como grupo, sin especificar cada uno de los *Stakeholders*.

La información fue recolectada en el formato diseñado para este fin, (Ver anexo No 3) y luego transcrita a una hoja de cálculo, en la cual se determinó para cada uno de los *Stakeholders*, el valor total de cada atributo con su respectiva normalización, siguiendo la metodología propuesta por Falcao y Rubens (1999). El índice de preponderancia se determinó para los 47 *Stakeholders*, a partir de cada una de las entrevistas, obteniéndose así diez visiones diferentes sobre la clasificación de los mismos. Luego se calculó el promedio del valor normalizado resultante para cada atributo y el índice de preponderancia en las diez encuestas.

Se utilizó la valoración de 0 a 3, para calificar la presencia de algún atributo en los *Stakeholders*, como lo plantea la metodología propuesta, pero la mayoría de los entrevistados recomiendan ampliar el rango de valoración, para hacer más fácil la diferenciación entre los posibles niveles de existencia de atributos en los actores a evaluar. La propuesta es de utilizar un rango de 1 a 5, y no utilizar el valor cero (0) como calificación mínima para evitar la confusión que se presenta con la metodología propuesta, ya que al normalizar el valor total de cada uno de los atributos los valores cero (0) se convierten en uno (1) para permitir el cálculo sin que se distorsione el resultado en el caso de la multiplicación horizontal de estos valores. Al utilizar el uno (1) como valor mínimo y no el valor cero (0), se evita que se pierda la diferencia que hace el entrevistado entre la ausencia de algún atributo y un nivel mínimo de existencia valorado con uno (1).

La clasificación de los *Stakeholders*, teniendo diez puntos de vista diferentes, se hace más compleja, por lo tanto los valores dados para cada uno de los actores, se promediaron para encontrar un solo valor para cada actor evaluado. Aunque este cálculo no hace parte de la metodología propuesta por Falcao y Rubens (1999) es necesario utilizarlo para facilitar la utilización del procedimiento utilizado en el presente estudio. Para evitar la distorsión del resultado, por la utilización del promedio, se debe obtener una clasificación más objetiva, a partir de la determinación de la existencia de atributos en los *Stakeholders* por el equipo directivo en consenso, coordinado por el Gerente General y así obtener una sola valoración final.

Como respuesta a la pregunta ¿Según su opinión el Acueducto que le debe proporcionar? realizada a los Directivos, Junta Directiva, funcionarios, clientes usuarios del servicio, proveedores y sindicato, se obtuvo la descripción de los intereses y expectativas de estos actores con relación al Acueducto de Bogotá. Inicialmente se listaron todas las respuestas de los entrevistados y luego se agruparon las similares para obtener una muestra final de lo que representan los intereses de los principales *Stakeholders*. Para recolectar información de los clientes, se entrevistaron cincuenta y dos usuarios del servicio, en los puntos de atención de las diferentes zonas

de servicio, teniendo en cuenta el cubrimiento de los diferentes estratos y usuarios con clase de uso industrial y comercial.

5.2. CARACTERIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Un resultado de la aplicación de la herramienta propuesta por Falcao y Rubens (1999) es el obtener una lista completa de los *Stakeholders* del Acueducto, a partir de la lista de *Stakeholders* potenciales, elaborada antes de iniciar la recolección de información. Luego entramos a analizar lo manifestado por los directivos entrevistados, frente al grado de sensibilidad que tiene la organización con relación a los recursos y se puede establecer que hay unidad de criterio en cuanto a los medios “utilitarios”: Materiales y físicos, financieros y logísticos ya que fue calificada con los valores mas altos, pero hay una gran diferencia de visión frente a los valores de sensibilidad con respecto al recurso de poder coercitivo: fuerza física y armas, que fue calificada por algunos directivos con el valor mas bajo, anotando que no existe ninguna sensibilidad frente a este recurso y otros la valoraron con tres el mas alto, manifestando que es un recurso critico.

Encuestado	GRADO DE SENSIBILIDAD DE LA E.A.A.B FRENTE A LOS RECURSOS						
	Fuerza física	Armas	Materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales	Reconocimiento y estima
Gerente de Area	0	0	3	3	3	3	2
Gerente de Area	0	0	3	3	3	2	1
Asesor de Gerencia	3	1	3	3	3	3	3
Director de Proceso	2	1	3	3	3	3	3
Director de Proceso	0	0	3	3	2	3	1
Director de Proceso	2	0	3	3	3	3	2
Director de Proceso	1	0	3	3	3	3	3
Director de Proceso	1	1	3	2	2	2	1
Director de Proceso	3	3	3	3	3	3	3
P. Sindicato	2	0	3	3	3	3	2

Cuadro No 7

También podemos ver en el cuadro anterior la disparidad de criterio que existe en los encuestados, al valorar la sensibilidad del Acueducto de Bogotá frente al reconocimiento y estima con uno (1), lo que quiere decir, que es recurso no muy importante para la organización, contradice en cierta medida lo definido por los que valoraron con tres (3), como un recurso critico para la organización y en consecuencia con la política definida en el plan estratégico de “...Apropiación ciudadana a través del reconocimiento, valoración y pertenencia a la empresa de Acueducto de Bogotá”.

La existencia de los atributos: poder, legitimidad y/o urgencia, son valorados para cada actor dependiendo de la percepción del encuestado; de alguna manera esta calificación se vuelve subjetiva, sin embargo refleja la relevancia del *Stakeholders*

frente a la Empresa. Según Mitchel, Agle & Wood (1997) la presencia de uno o más atributos en cada actor es caracterizado como: latente, expectante o definitivo.

Según la herramienta los 47 actores serían definitivos, ya que todos cuentan en mayor o menor medida con los tres atributos, sin embargo se hizo una clasificación, haciendo que los valores mínimos en algún atributo sea igual a la no existencia del mismo, por lo tanto se tomaron los actores que tiene un valor mayor a 0.10 en los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia) y en el índice de preponderancia y se obtuvo que los *Stakeholders* “definitivos” o prioritarios es un grupo de 26 actores, este grupo está ubicado en las 26 primeras líneas del cuadro No 8 que se presenta más adelante. Estos actores son predominantes por poseer algún control sobre los recursos que la empresa necesita para cumplir con sus objetivos, cuenta con la aceptación social y de la organización para actuar y necesitan que cubran oportunamente sus intereses y expectativas oportunamente.

El valor mínimo es determinado aleatoriamente, aunque no está definido en la herramienta propuesta, se tomó para hacer un corte más amplio y realizar una clasificación más objetiva del grupo de actores definitivos. Si se toman los actores con índices de preponderancia y atributos con valores iguales o mayores de uno, que quiere decir que están en la media o por encima de la misma, resulta una lista reducida de siete actores: Directivos, Alcalde de Bogotá, funcionarios, proveedores, CAR, Ministerio del Medio Ambiente y las JAL.

De los 21 actores restantes, se tomó el grupo que tiene un valor menor o igual a 0.10 en el atributo de poder, lo que quiere decir que este atributo se toma como inexistente y solamente se tiene en cuenta la presencia de los atributos de legitimidad y urgencia, obteniendo de esta forma un grupo de 11 actores “dependientes”. Quiere decir que estos actores necesitan que el Acueducto cubra sus expectativas e intereses en el menor tiempo posible y el que no sean atendidos se considera una situación crítica para los mismos, además el poder con que cuentan sobre algún recurso del que sea sensible para el Acueducto es mínimo o inexistente.

Los actores que tienen un mayor valor en el grado de legitimidad frente a los demás atributos, se clasifican como “discrecionales”. Son seis *Stakeholders* de los diez pendientes de clasificar: Cámara de Comercio, ICONTEC, Asociación de Técnicos y Profesionales, otras Empresas Distritales de servicios, Senado y Cámara y alcaldías menores, los que tienen un alto valor de aceptación social y de la organización pero que los recursos de poder con que cuenta no son de alta sensibilidad para la gestión del Acueducto de Bogotá y tampoco tienen urgencia de que la Empresa les atienda sus intereses o expectativas. Para los tres actores restantes: Otros Entes de Control, Gremios Económicos y CAMACOL, la urgencia del cumplimiento de sus expectativas por parte de la empresa, tienen un valor alto,

comparado con el valor de los otros atributos: poder y legitimidad, por lo que lo clasifica como actores exigentes.

En el cuadro anterior podemos observar que en todos los actores predomina la aceptación social y organizacional de sus actuaciones y de igual manera exigen una oportuna atención a sus expectativas, lo que deja ver que para el Acueducto no existen actores “adormecidos” según la clasificación planteada por Mitchel, Agle & Wood (1997), los cuales deben contar con un poder especial sobre recursos indispensables para la gestión del Acueducto y al mismo tiempo no tengan urgencia para que sus intereses sean atendidos por la Empresa.

En el cuadro No 9 se presentan dos clasificaciones: la uno corresponde a la que resulta de la utilización de la herramienta propuesta por Falcao y Rubens (1999), adicionando el procedimiento con el cual se calcula el promedio de los valores dados por los diez entrevistados para facilitar el ejercicio. Este resultado es el que predomina en el análisis del presente trabajo. La clasificación dos, es el resultado del análisis teniendo en cuenta: la primera clasificación, los intereses del actor con relación a la Empresa, su naturaleza jurídica y las funciones o roles que desempeña con respecto al Acueducto. Esta segunda clasificación se hace a partir del resultado inicial, de la percepción que se obtuvo del trabajo realizado y el conocimiento directo de la Empresa de Acueducto de Bogota de la misma, aunque todavía tiene algún grado de subjetividad, es una clasificación que revisa y complementa el resultado dado por la metodología utilizada como guía.

Al analizar los datos se observa que para la mayoría de los encuestados, el actor con menor valor en los tres atributos es el grupo de “actores al margen de la ley”; sin embargo, algunos directivos le dieron un valor alto al poder coercitivo y lo calificaron con una baja tolerancia ante sus exigencias, por eso en el cuadro de clasificación dos, se presenta como un *Stakeholders* peligroso. Para este mismo grupo de *Stakeholders*, en el análisis cuantitativo resulta clasificado como un actor dependiente, pero esto es debido a que en el cálculo para normalizar el total del valor para el atributo de legitimidad, el cero es remplazado por uno, distorsionando así el valor que quisieron plasmar los entrevistados.

Aparece una gran diferencia entre la clasificación que resulta de la herramienta y la clasificación revisada para los actores discrecionales o los que cuentan con la legitimidad social y organizacional como atributo predominante, ya que en el primer resultado aparecen solo siete actores, mientras en la segunda clasificación, este grupo se amplía a 16. Estos actores son latentes en cuanto a su dinamismo con relación al Acueducto y tienen algún vínculo pero no es permanente o de directo impacto para la Empresa o el actor en si. En los dos resultados existe una similitud en la calificación del grado de legitimidad de los actores y la diferencia en cuanto la valoración del atributo de poder y urgencia. En los dos resultados existe subjetividad al valorar los atributos, pero en el primer resultado también adolece de la distorsión causada en la normalización de los valores, cuando se reemplaza el

valor cero por uno, para facilitar la multiplicación horizontal de los valores según la metodología de la herramienta propuesta.

CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS DE LA E.A.A.B (09-2005)

No de Atributos	Definición General	Tipos	Atributos presentes	CLASIFICACIÓN 1	CLASIFICACIÓN 2
0	NO es stakeholder				
1	Latentes	Adormecidos	Poder		
		Exigentes	Urgencia	1. OTROS ENTES DE CONTROL 2. CAMACOL 3. GREMIOS ECONOMICOS	1. PARTIDOS POLITICOS
		Discrecionales	Legitimidad	1. OTROS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES DISTRITALES 2. ALCALDIAS MENORES 3. SENADO Y CAMARA 4. ICONTEC 5. OTRAS EMPRESAS DISTRITALES DE S 6. ASOCIACION DE TECNICOS Y PROFESIONALES 7. CAMARA DE COMERCIO	1. UNIVERSIDADES 2. IDU 3. MINISTERIO DE DEFENSA 4. OTROS ORGANISMOS AMBIENTALES 5. ONGs 6. MEDIOS DE COMUNICACIÓN 7. ASOCIACION DE TECNICOS Y PROFESIONALES 8. ICONTEC 9. ALCALDIAS MENORES 10. OTRAS EMPRESAS DISTRITALES DE S 11. GREMIOS ECONOMICOS 12. OTROS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES DISTRITALES 13. ORGANISMOS INTERNACIONALES 14. CAMARA DE COMERCIO 15. OTROS MINISTERIOS 16. OTROS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES NACIONALES
2	Expectantes	Peligrosos	Urgencia y Poder		1. ORGANIZACIONES AL MARGEN DE LA LEY
		Dominantes	Poder y Legitimidad		1. SENADO Y CAMARA 2. MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL 3. PODER JUDICIAL 4. OTROS ENTES DE CONTROL
		Dependientes	Urgencia y Legitimidad	1. ORGANIZACIONES AL MARGEN DE LA LEY 2. VOCALES DE CONTROL 3. PARTIDOS POLITICOS 4. OTROS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES NACIONALES 5. COOACUEDUCTO 6. OTROS MINISTERIOS 7. ORGANISMOS INTERNACIONALES 8. PODER JUDICIAL 9. MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL 10. SOCIEDAD DE PENSIONADOS 11. CLINICAS Y HOSPITALES	1. JAL 2. DE PAE 3. SOCIEDAD DE PENSIONADOS 4. CLINICAS Y HOSPITALES 5. CAMACOL 6. COOACUEDUCTO 7. VOCALES DE CONTROL
3	Definitivos	Prioritarios	Poder Legitimidad y Urgencia	1. DIRECTIVOS 2. ALCALDE DE BOGOTA 3. FUNCIONARIOS 4. PROVEEDORES 5. CAR 6. MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE 7. JAL 8. DAMA 9. UNIVERSIDADES 10. CLIENTES USUARIOS DEL SERVICIO 11. IDU 12. BANCOS INTERNACIONALES 13. DEPAE 14. MINISTERIO DE DEFENSA 15. PLANEACION DISTRITAL 16. SINDICATO 17. OTROS ORGANISMOS AMBIENTALES 18. JUNTA DIRECTIVA 19. CONSEJO DE BOGOTA 20. CONFIS Distrital 21. MINISTERIO DE HACIENDA 22. CRA 23. ONGs 24. JUNTAS DE ACCION COMUNAL 25. MEDIOS DE COMUNICACIÓN 26. SECTOR FINANCIERO NACIONAL	1. ALCALDE DE BOGOTA 2. DIRECTIVOS 3. JUNTA DIRECTIVA 4. FUNCIONARIOS 5. CLIENTES USUARIOS DEL SERVICIO 6. PROVEEDORES 7. SINDICATO 8. CONSEJO DE BOGOTA 9. CONFIS DISTRITAL 10. CRA 11. MINISTERIO DE HACIENDA 12. CAR 13. MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE 14. DAMA 15. BANCOS INTERNACIONALES 16. PLANEACION DISTRITAL 17. JUNTAS DE ACCION COMUNAL 18. SECTOR FINANCIERO NACIONAL

Cuadro No 9

En el siguiente cuadro se puede visualizar con mayor facilidad la clasificación de los Stakeholders como primer resultado de la utilización de la herramienta y la clasificación revisada.

COMPARACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS DE LA E.A.A.B (09-2009) SEGÚN EL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y EL CUALITATIVO

CLASIFICACIÓN SEGUN LA HERRAMIENTA (FALCAO Y RUBENS)					CLASIFICACIÓN REVISADA						
No	ACTORES	PODER NORMALIZADO	LEGITIMIDAD NORMALIZADO	URGENCIA NORMALIZADO	INDICE DE PREPONDERANCIA	No	ACTORES	PODER NORMALIZADO	LEGITIMIDAD NORMALIZADO	URGENCIA NORMALIZADO	INDICE DE PREPONDERANCIA
1	DIRECTIVOS	17.04	1.98	1.71	18.91	1	DIRECTIVOS	17.04	1.98	1.71	18.91
2	ALCALDE DE BOGOTA	4.40	1.96	1.90	7.86	2	ALCALDE DE BOGOTA	4.40	1.96	1.90	7.86
3	FUNCIONARIOS	3.43	1.95	1.69	4.07	3	FUNCIONARIOS	3.43	1.95	1.69	4.07
4	PROVEEDORES	3.59	0.98	1.06	2.24	4	PROVEEDORES	3.59	0.98	1.06	2.24
5	CAR	2.20	1.09	1.30	2.19	5	CAR	2.20	1.09	1.30	2.19
6	MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE	1.44	1.03	1.41	1.69	6	MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE	1.44	1.03	1.41	1.69
7	JAL	0.76	1.17	1.17	1.18	7	JAL	0.76	1.17	1.17	1.18
8	CONSEJO DE BOGOTA	0.64	1.23	1.62	0.87	8	CONSEJO DE BOGOTA	0.64	1.23	1.62	0.87
9	DAMA	0.74	1.12	1.32	0.84	9	DAMA	0.74	1.12	1.32	0.84
10	UNIVERSIDADES	1.18	1.05	0.46	0.76	10	UNIVERSIDADES	1.18	1.05	0.46	0.76
11	CLIENTES USUARIOS DEL SERVICIO	0.37	1.80	1.91	0.73	11	CLIENTES USUARIOS DEL SERVICIO	0.37	1.80	1.91	0.73
12	UNTA DIRECTIVA	0.78	1.74	1.47	0.68	12	UNTA DIRECTIVA	0.78	1.74	1.47	0.68
13	IDU	0.74	1.11	0.97	0.55	13	IDU	0.74	1.11	0.97	0.55
14	BANCOS INTERNACIONALES	0.96	0.71	0.80	0.44	14	BANCOS INTERNACIONALES	0.96	0.71	0.80	0.44
15	DEPAE	0.42	1.33	1.18	0.42	15	DEPAE	0.42	1.33	1.18	0.42
16	MINISTERIO DE DEFENSA	0.64	0.64	0.67	0.40	16	MINISTERIO DE DEFENSA	0.64	0.64	0.67	0.40
17	PLANEACION DISTRICTAL	0.91	1.45	0.80	0.39	17	PLANEACION DISTRICTAL	0.91	1.45	0.80	0.39
18	SINDICATO	0.71	0.87	1.30	0.35	18	SINDICATO	0.71	0.87	1.30	0.35
19	OTROS ORGANISMOS AMBIENTALES	0.50	1.14	1.14	0.29	19	OTROS ORGANISMOS AMBIENTALES	0.50	1.14	1.14	0.29
20	CRA	0.43	1.38	1.50	0.29	20	CRA	0.43	1.38	1.50	0.29
21	CONFIS Distrital	0.36	1.38	0.94	0.25	21	CONFIS Distrital	0.36	1.38	0.94	0.25
22	MINISTERIO DE HACIENDA	0.25	0.80	0.92	0.20	22	MINISTERIO DE HACIENDA	0.25	0.80	0.92	0.20
23	ONGs	0.20	0.62	0.71	0.19	23	ONGs	0.20	0.62	0.71	0.19
24	JUNTAS DE ACCION COMUNAL	0.64	0.70	1.03	0.18	24	JUNTAS DE ACCION COMUNAL	0.64	0.70	1.03	0.18
25	MEDIOS DE COMUNICACION	0.13	1.15	0.95	0.12	25	MEDIOS DE COMUNICACION	0.13	1.15	0.95	0.12
26	SECTOR FINANCIERO NACIONAL	0.30	0.91	0.91	0.11	26	SECTOR FINANCIERO NACIONAL	0.30	0.91	0.91	0.11
27	SOCIEDAD DE PENSIONADOS	0.09	0.85	1.67	0.10	27	SOCIEDAD DE PENSIONADOS	0.09	0.85	1.67	0.10
28	CLINICAS Y HOSPITALES	0.10	0.81	1.29	0.09	28	CLINICAS Y HOSPITALES	0.10	0.81	1.29	0.09
29	OTROS ENTES DE CONTROL	0.16	1.17	1.52	0.08	29	OTROS ENTES DE CONTROL	0.16	1.17	1.52	0.08
30	SENADO Y CAMARA	0.16	0.93	0.78	0.07	30	SENADO Y CAMARA	0.16	0.93	0.78	0.07
31	ASOCIACION DE TECNICOS Y PROFESIONALES	0.48	0.68	0.43	0.06	31	ASOCIACION DE TECNICOS Y PROFESIONALES	0.48	0.68	0.43	0.06
32	CONTEC	0.21	0.91	0.50	0.06	32	CONTEC	0.21	0.91	0.50	0.06
33	CAMACOL	0.43	0.65	0.74	0.06	33	CAMACOL	0.43	0.65	0.74	0.06
34	ALCALDIAS MENORES	0.17	1.07	1.01	0.05	34	ALCALDIAS MENORES	0.17	1.07	1.01	0.05
35	COACUeducto	0.06	0.77	1.24	0.04	35	COACUeducto	0.06	0.77	1.24	0.04
36	MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL	0.07	0.93	0.78	0.04	36	MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL	0.07	0.93	0.78	0.04
37	OTRAS EMPRESAS DISTRICTALES	0.50	0.82	0.56	0.04	37	OTRAS EMPRESAS DISTRICTALES	0.50	0.82	0.56	0.04
38	PODER JUDICIAL	0.07	0.90	1.13	0.03	38	PODER JUDICIAL	0.07	0.90	1.13	0.03
39	OTROS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES DISTRICTALES	0.12	1.16	0.56	0.03	39	OTROS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES DISTRICTALES	0.12	1.16	0.56	0.03
40	GREMIOS ECONOMICOS	0.13	0.51	0.54	0.02	40	GREMIOS ECONOMICOS	0.13	0.51	0.54	0.02
41	VOCALES DE CONTROL	0.04	0.74	0.92	0.01	41	VOCALES DE CONTROL	0.04	0.74	0.92	0.01
42	CAMARA DE COMERCIO	0.18	0.43	0.36	0.01	42	CAMARA DE COMERCIO	0.18	0.43	0.36	0.01
43	ORGANISMOS INTERNACIONALES	0.06	0.73	0.39	0.01	43	ORGANISMOS INTERNACIONALES	0.06	0.73	0.39	0.01
44	OTROS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES NACIONALES	0.05	0.49	0.49	0.01	44	OTROS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES NACIONALES	0.05	0.49	0.49	0.01
45	OTROS MINISTERIOS	0.06	0.55	0.37	0.01	45	OTROS MINISTERIOS	0.06	0.55	0.37	0.01
46	PARTIDOS POLITICOS	0.05	0.36	0.48	0.00	46	PARTIDOS POLITICOS	0.05	0.36	0.48	0.00
47	ORGANIZACIONES AL MARGEN DE LA LEY	0.04	0.26	0.38	0.00	47	ORGANIZACIONES AL MARGEN DE LA LEY	0.04	0.26	0.38	0.00

Definitivos: Dependientes: Discrecionales: Dominantes: Exigentes: Peligrosos:

Cuadro No 10

Analizando el resultado en cuanto los 26 actores definitivos o que poseen los atributos: poder, legitimidad y urgencia, 18 son los que cumplen con esta características, teniendo en cuenta que algunos actores como las ONGs, las JAL, el DEPAE, no tienen un poder importante sobre recursos que sean sensibles para

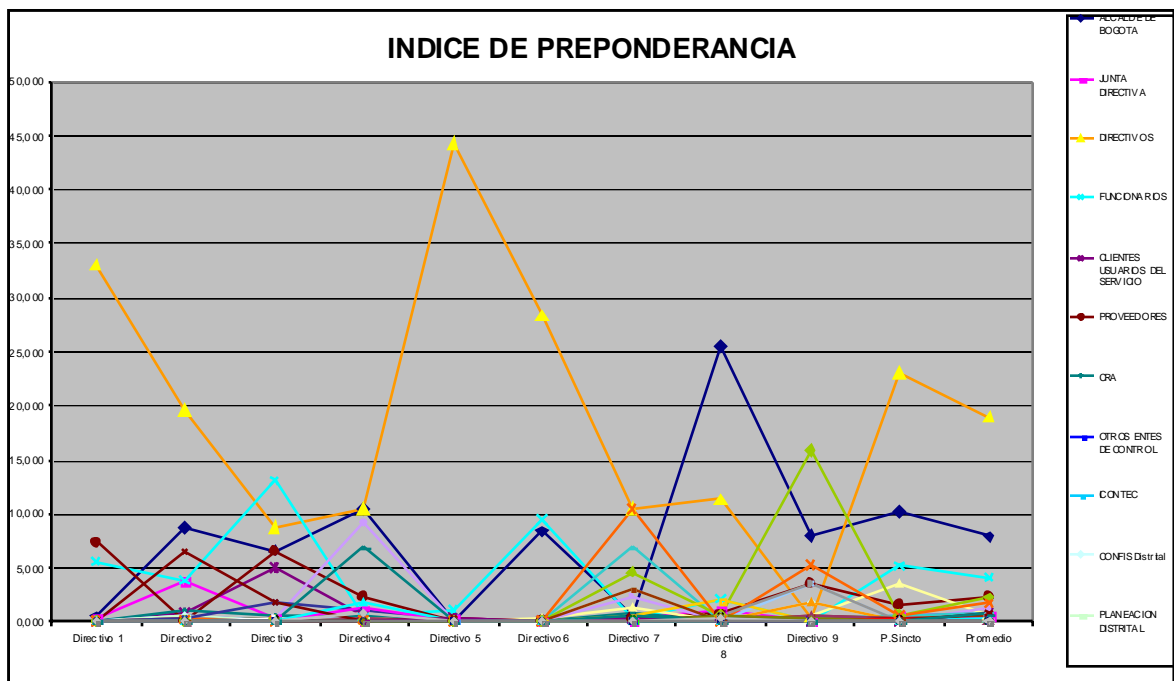
la Gestión del Acueducto, lo mismo que los medios de comunicación, con la reciente modificación de estrategia en el manejo de publicidad e imagen por parte del Acueducto, pierden de alguna manera su preponderancia sobre el recurso “Reconocimiento y estima”. Del mismo modo las Universidades aunque cuentan con el recurso “Tecnológicos e intelectuales”, en la actualidad su participación en la gestión de la Empresa no es lo suficientemente fuerte y se clasifica como un *Stakeholders* discrecional ya que si cuenta con legitimidad reconocida social y organizacionalmente.

ORDEN DE PREPONDERANCIA DE LOS STAKEHOLDERS DE LA E.A.A.B (09-2005) SEGÚN LOS ENTREVISTADOS											
ACTORES	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5	Directivo 6	Directivo 7	Directivo 8	Directivo 9	P.Sínto	Promedio
DIRECTIVOS	32.929	19.58	8.703	10.337	44.212	28.322	10.414	11.328	0.294	22.952	18.907
ALCALDE DE BOGOTA	0.407	8.70	6.527	10.337	0.121	8.392	0.514	25.488	7.942	10.201	7.863
FUNCIONARIOS	5.488	3.87	13.054	0.383	0.970	9.441	0.129	2.124	0.098	5.100	4.065
PROVEEDORES	7.317	0.10	6.527	2.297	0.081	0.104	0.257	0.708	3.530	1.511	2.243
CAR	0.045	0.02	0.161	0.064	0.002	0.069	4.629	0.472	15.885	0.567	2.192
MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE	0.005	0.19	0.054	0.191	0.004	0.104	10.414	0.118	5.295	0.567	1.694
JAL	0.000	0.01	0.181	9.188	0.018	0.000	2.314	0.079	0.033	0.000	1.182
CONSEJO DE BOGOTA	0.015	6.53	1.632	0.064	0.162	0.023	0.129	0.079	0.029	0.042	0.870
DAMA	0.045	0.10	0.322	0.064	0.006	0.069	6.943	0.039	0.294	0.567	0.845
UNIVERSIDADES	0.060	0.00	0.054	6.891	0.013	0.008	0.514	0.015	0.087	0.003	0.765
CLIENTES USUARIOS DEL SERVICIO	0.008	0.73	4.895	0.574	0.364	0.004	0.129	0.531	0.022	0.031	0.728
JUNTADIRECTIVA	0.271	3.87	0.363	0.001	0.243	0.117	0.171	1.062	0.098	0.567	0.676
IDU	0.010	0.00	0.000	0.113	0.006	0.138	1.157	0.118	0.523	3.400	0.547
BANCOS INTERNACIONALES	0.005	0.07	0.322	0.021	0.004	0.023	3.086	0.118	0.588	0.189	0.443
DEPAE	0.015	0.02	0.242	0.128	0.081	0.001	0.086	0.039	3.530	0.042	0.419
MINISTERIO DE DEFENSA	0.003	0.00	0.018	0.005	0.002	0.000	0.013	0.398	3.530	0.014	0.399
PLANEACION DISTRITAL	0.000	0.43	0.081	0.128	0.061	0.001	3.086	0.039	0.022	0.042	0.389
SINDICATO	0.068	0.29	1.632	1.021	0.054	0.017	0.076	0.157	0.087	0.084	0.348
OTROS ORGANISMOS AMBIENTALES	0.010	0.00	0.107	0.064	0.003	0.069	0.514	1.888	0.087	0.189	0.293
CRA	0.008	0.97	0.544	0.383	0.013	0.012	0.771	0.088	0.098	0.014	0.290
CONFIN DISTRITAL	0.001	0.48	0.060	0.064	0.061	0.000	0.019	0.039	1.765	0.010	0.250
MINISTERIO DE HACIENDA	0.001	0.01	0.018	0.013	0.040	0.000	0.057	0.039	1.765	0.021	0.196
ONGs	0.000	0.00	0.072	1.723	0.002	0.000	0.076	0.002	0.022	0.002	0.190
JUNTAS DE ACCION COMUNAL	0.060	0.00	0.081	1.361	0.007	0.000	0.152	0.005	0.087	0.001	0.176
MEDIOS DE COMUNICACION	0.005	0.00	0.121	0.766	0.007	0.031	0.057	0.177	0.033	0.003	0.120
SECTOR FINANCIERO NACIONAL	0.003	0.07	0.036	0.191	0.027	0.017	0.002	0.020	0.588	0.189	0.114
SOCIEDAD DE PENSIONADOS	0.003	0.01	0.242	0.003	0.002	0.006	0.002	0.531	0.029	0.189	0.102
CLINICAS Y HOSPITALES	0.001	0.00	0.018	0.064	0.003	0.000	0.086	0.472	0.131	0.094	0.087
OTROS ENTES DE CONTROL	0.008	0.57	0.091	0.007	0.009	0.009	0.002	0.079	0.015	0.021	0.081
SENADO Y CAMARA	0.003	0.11	0.009	0.057	0.002	0.000	0.257	0.236	0.003	0.014	0.069
ASOCIACION DE TECNICOS Y PROFESIONALES	0.018	0.00	0.027	0.113	0.162	0.004	0.229	0.005	0.029	0.002	0.059
ICONTEC	0.007	0.00	0.181	0.014	0.072	0.003	0.257	0.020	0.010	0.006	0.057
CAMACOL	0.030	0.00	0.121	0.006	0.006	0.003	0.051	0.020	0.065	0.252	0.055
ALCALDIAS MENORES	0.002	0.00	0.091	0.043	0.121	0.001	0.129	0.079	0.010	0.021	0.050
COACUEDUCTO	0.013	0.00	0.181	0.006	0.012	0.004	0.004	0.118	0.058	0.005	0.040
MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL	0.090	0.01	0.004	0.064	0.003	0.000	0.129	0.039	0.015	0.003	0.035
OTRAS EMPRESAS DISTRITALES DES	0.000	0.00	0.121	0.001	0.009	0.001	0.029	0.079	0.087	0.021	0.035
Poder Judicial	0.015	0.02	0.004	0.191	0.000	0.000	0.006	0.044	0.029	0.000	0.031
OTROS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES DISTRITALES	0.000	0.21	0.007	0.000	0.006	0.004	0.014	0.039	0.007	0.014	0.031
GREMIOS ECONOMICOS	0.013	0.00	0.000	0.028	0.009	0.000	0.006	0.010	0.098	0.002	0.017
VOCALES DE CONTROL	0.002	0.00	0.081	0.021	0.003	0.002	0.001	0.002	0.029	0.001	0.014
CAMARA DE COMERCIO	0.000	0.00	0.002	0.002	0.001	0.000	0.051	0.020	0.005	0.000	0.008
ORGANISMOS INTERNACIONALES	0.001	0.00	0.009	0.001	0.002	0.000	0.013	0.020	0.015	0.021	0.008
OTROS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES NACIONALES	0.007	0.01	0.001	0.001	0.001	0.000	0.019	0.005	0.010	0.005	0.006
OTROS MINISTERIOS	0.007	0.00	0.000	0.001	0.001	0.000	0.004	0.005	0.022	0.014	0.005
PARTIDOS POLITICOS	0.000	0.00	0.000	0.001	0.009	0.000	0.004	0.002	0.001	0.003	0.002
ORGANIZACIONES AL MARGEN DE LA LEY	0.000	0.00	0.003	0.005	0.000	0.000	0.000	0.005	0.002	0.000	0.002

Cuadro No 11

También observamos en el cuadro No 11 que a pesar de que la Junta Directiva es el mayor nivel jerárquico en la estructura administrativa de la Empresa después del Alcalde de Bogotá, su índice de preponderancia se encuentra después del valor de once actores, esta situación en alguna medida coincide con el punto de vista de los Directivos entrevistados, ya que en la respuesta a la pregunta ¿Donde se toman las decisiones estratégicas para la empresa de Acueducto de Bogotá? manifiestan que existe una gran dispersión en cuanto las instancias que toman las decisiones estratégicas, no hay autonomía total por parte de la organización. La junta Directiva adolece de un seguimiento a las decisiones tomadas y el perfil de la mayoría de los integrantes no le permite a este organismo liderar la toma de decisiones para la el Acueducto de Bogotá.

Al examinar la grafica No 6 vemos que el índice de preponderancia resultante en cada una de las encuestas, manifiesta el criterio que tiene cada directivo para definir el nivel de importancia de los Stakeholders de la organización, existiendo una gran disparidad. Si tomamos como ejemplo los valores dados al índice para los directivos, representada con la línea amarilla o la línea azul que le corresponde al Alcalde es clara la diferencia de criterio que existe en los diferentes directivos.



Grafica No 6

El cálculo del promedio de los índices de preponderancia es una solución para conjugar el criterio de los encuestados y posibilitar la aplicación de la metodología propuesta por la herramienta de Falcao y Rubens (1999). Es una forma de aproximarnos a una conclusión del grupo de Directivos encuestado.

5.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS

Toda organización debe establecer un mecanismo sencillo y fluido para comunicarse con sus *Stakeholders* para identificar las necesidades y demandas que debe satisfacer. En este sentido, los canales implementados deben generar el conocimiento y confianza adecuada para que las dediciones tomadas para su desarrollo institucional sean aceptadas por los actores que son impactados.

El Acueducto cuenta con tres indicadores que se relacionan de alguna manera con la medición de su gestión, en cuanto al cumplimiento de los intereses y expectativas de sus *Stakeholders*: imagen favorable de la empresa, reclamación comercial y clima organizacional, los demás indicadores estratégicos, 15 en total controlan la gestión operativa, administrativa y financiera. En la actualidad no se conoce la utilización por parte del Acueducto de alguna metodología, para conocer en forma actualizada los intereses de sus *Stakeholders* y para monitorear el cumplimiento de los mismos.

A partir de la realización de un informe sobre el cumplimiento de los intereses, a manera de una rendición de cuentas, el Acueducto podría retroalimentarse con sus principales grupos de interés y a su vez garantizar que sus decisiones sean asimiladas y aceptadas por estos actores. Este informe debe tener por lo menos las siguientes características: Ser producto del compromiso de sus directivos por presentar un balance social, permitir medir el desempeño a través de los años y compararse con otras organizaciones del mismo sector, ser periódica su elaboración y presentación, ser medible y por ultimo debe comunicarse a todos sus *Stakeholders*.

Para conocer los intereses de los principales *Stakeholders* del Acueducto de Bogotá, se revisaron documentos relacionados con el rol desempeñado por los actores, su naturaleza jurídica y sus funciones legales o específicas en relación con la gestión de la Empresa (Ver anexo 4). Adicionalmente, a partir de la pregunta ¿La Empresa de Acueducto de Bogotá, que le debe proporcionar? Que se le hizo a los principales *Stakeholders*, se recolecto información sobre sus expectativas e intereses y se compara con los intereses y expectativas que tiene la Empresa con relación con cada uno de sus actores interesados y se resumen en el siguiente cuadro (No 10).

INTERESES Y EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES STAKEHOLDERS DE LA E.A.A.B (09-2005)

"STAKEHOLDERS"	Intereses o expectativas de los Stakeholders	Intereses o expectativas del Acueducto Bogotá
ALCALDE DE BOGOTÁ	Desarrollo eficaz de las políticas de la alcaldía en relación al sector de servicio de agua y alcantarillado	Apoyo eficaz para la consecución de los objetivos de la empresa y para la ejecución de su plan estratégico.
JUNTA DIRECTIVA	Que la Empresa de cumplimiento de las normas del buen gobierno garantizando su estabilidad económica y financiera como Institución comercial e industrial del estado y que el Gerente cumpla las funciones delegadas de acuerdo a la Ley.	Que adopte las políticas y planes de desarrollo generales de la Empresa, con fundamento en el Plan de Desarrollo de la ciudad. Mantenga actualizado el reglamento de la empresa, autorizar la participación de la Empresa en otras sociedades que le permitan el desarrollo institucional
DIRECTIVOS	Poder cumplir con los objetivos estratégicos de la Empresa, una adecuada remuneración y desarrollo intelectual, desarrollar la carrera profesional, mejorar las condiciones de autonomía de la empresa disminuyendo las interferencias en la toma de decisiones.	Garantizar la dirección de la Empresa en el cumplimiento de su misión y la concreción de su visión
FUNCIONARIOS	Remuneración de acuerdo al mercado laboral, cumplimiento de la convención colectiva, estabilidad laboral y desarrollo profesional	Contar con funcionarios comprometidos con los objetivos de la Empresa
PROVEEDORES	Pagos oportunos a sus productos y/o servicios, mantener las relaciones comerciales y contractuales en un estado de beneficio mutuo al corto y largo plazo	Recibir en los productos y servicio el mas alto valor agregado para sus procesos y contar con el continuo mejoramiento de la calidad
CAR	Cumplimiento de las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas, adecuado manejo de aguas de uso publico, el suelo, el aire y los demás recursos naturales renovables en el entorno que desarrolle sus actividades	Acompañamiento técnico y administrativo en el cumplimiento de las normas ambientales y en el desarrollo de políticas que busquen conservación de las fuentes de agua y del medio ambiente en general
MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE	Respeto y armonía de las actividades de la Empresa con la naturaleza y en los términos de la ley, políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente de la Nación, a fin de asegurar el desarrollo sostenible	Actualización de las normas técnicas para la calidad del agua potable, saneamiento y manejo de recurso hídrico y solido de los servicios públicos de agua y alcantarillado, Apoyo para los proyectos de inversión, capacitación y asistencia técnica,
CLIENTES USUARIOS DEL SERVICIO	Continuidad en el servicio, costo racional del servicio y atención oportuna a sus solicitudes y reclamaciones	Pago oportuno del servicio, proteger y conservar la infraestructura del servicio, informar sobre correcciones y mejoras.
SINDICATO	Cumplimiento de la convención colectiva y participación en las decisiones estratégicas de la Empresa	Que sea interlocutor objetivo de los intereses de sus afiliados y se comprometa a coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
CONSEJO DE BOGOTÁ	Que la Empresa cumpla con su responsabilidad social en la prestación del servicio. Que sean tenidas en cuenta las normas de participación de veeduría ciudadana, en el control para la prestación de los servicios.	Actualización de la reglamentación de las funciones para la prestación de los servicios de las entidades del distrito. Aprobación de planes y programas de desarrollo de la Entidad. Respeto de la autonomía administrativa y financiera de la Empresa
UNIVERSIDADES	Consolidar una relación institucional para el desarrollo y aplicación de la teoría académica en la Empresa y contar con espacios empresariales reales para sus estudiantes	Recibir de las instituciones académicas el apoyo intelectual y tecnológico para cumplir con sus objetivos propuestos.

Cuadro No 10

El Acueducto puede crear valor para todas las partes interesadas incluida la organización, conociendo los intereses de todos *Stakeholders*. Debe ser la primera tarea a desarrollar antes de definir su plan estratégico, generando un gran potencial con este elemento social y especialmente por ser su servicio vital para la sociedad. Las alianzas intersectoriales y entre los diferentes actores relacionados con la Empresa son una herramienta clave para lograr sus objetivos. Por lo tanto el primer paso es conocer cuales son los actores interesados, cuales son sus intereses y como se relacionan, garantizando el claro fortalecimiento de las relaciones con sus “Stakeholders”. En la actualidad el Acueducto adolece de esta información, desperdiciando la posibilidad de generar un verdadero valor estratégico social, económico y financiero.

Los estados financieros son presentados como balance social y económico pero los indicadores sociales no especifican evaluación alguna sobre el resultado de la gestión con relación a los *Stakeholders* y el cumplimiento de sus intereses. Por lo tanto necesita definir indicadores específicos que evalúen el desempeño de las relaciones con sus “Stakeholders”.

Ya vimos que el Acueducto de Bogotá tanto en su definición estratégica institucional, como en el plan estratégico de desarrollo, apunta a los *Stakeholders* primarios: Clientes usuarios, proveedores, equipo empresarial y en alguna medida las comunidades barriales y municipios, desde el punto de vista del uso adecuado del servicio prestado y del manejo hídrico de la ciudad y la región, pero no ha documentado la identificación concreta de los demás actores o *Stakeholders*, sus características e intereses que le faciliten controlar y evaluar la interrelación con los mismos, para tener parámetros guía, en la redefinición de sus actividades y asignación de recursos. La permanente actualización de esta definición no solo le permite reorientar su gestión, sino que le posibilita una asignación mas eficiente de los recursos y le asegura un resultado eficaz de su accionar.

5.4. APORTES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El objetivo propuesto para el trabajo: identificar los *stakeholders* del Acueducto de Bogotá, utilizando la herramienta propuesta por Humberto Falcao y Joaquin Rubens, se cumplió y se probó que es posible realizar esta tarea con un instrumento de análisis cuantitativo, pero que este resultado debe apoyarse con un análisis cualitativo complementario. Como aporte adicional nos abre la posibilidad de llevar a cabo diferentes acciones de tipo estratégico y operacional para el mejoramiento de la eficiencia en la E.A.A.B, incluyendo la revisión a su definición misional y sus objetivos estratégicos.

Si analizamos la definición de su misión: “Somos una empresa publica comprometida con nuestros usuarios, dedicada a la gestión integral del agua” es

facil entender el compromiso con los usuarios del servicio y la definición de su actividad, pero el Acueducto de Bogotá no solo debe establecer en su misión cual es su negocio básico, sus prioridades o sus objetivos mas generales, sino definir también cual es su responsabilidad frente a la sociedad y a sus *stakeholders* o por lo menos cual es su interrelación con los actores que participan no solo en el uso del servicio, sino con los que tienen que ver con el proceso de generación del mismo, lo que lleva a retomar los aspectos sociales, económicos y ambientales del entorno en el que actúa.

Las políticas corporativas y objetivos estratégicos deben obedecer a los parámetros definidos en la misión, por lo que sería necesario ampliar los objetivos estratégicos en su definición, por ejemplo en el aspecto ambiental no solo debe “procurar la sostenibilidad del recurso hídrico” sino que también debe procurar beneficios en reciprocidad a la disponibilidad de los recursos ambientales que las comunidades ceden a la E.A.A.B para el cumplimiento de su compromiso con los usuarios del servicio. El mejoramiento de la productividad y la eficiencia debe ser un elemento a adicionar al objetivo estratégico de “motivar la apropiación ciudadana a través del reconocimiento, valoración y pertenencia a la E.A.A.B”, ya que la optimización de costos de operación llevan a bajos costos del servicio para sus clientes y por lo tanto será el mejor incentivo al reconocimiento y a la valoración.

El objetivo de propender por una “Comunidad empresarial con entendimiento, aceptación y compromiso con la visión del acueducto de Bogotá” debe complementarse con la integración a la misión de la empresa por parte de los funcionarios generando una cultura de evaluación al desempeño como criterio de mejora continua para alcanzar las metas de eficiencia y productividad que el Acueducto de Bogotá debe cumplir. De esta manera la orientación al cliente, la gestión comercial y el servicio deben ser el objetivo primordial de la empresa.

Para el control de los objetivos estratégicos deben identificarse indicadores tanto de causa como de resultado para cada uno de ellos, de tal forma que le permita controlar la gestión proactivamente, realizando las modificaciones oportunas a las estrategias definidas para su sostenibilidad a largo plazo.

La posibilidad de agotamiento de las reservas de agua de la ciudad y la dificultad que se le esta presentando a la E.A.A.B para prever esta situación y financiar su solución, se hace necesario promover estrategias para atraer la inversión de capitales privados e internacionales y darle a la ciudad la seguridad requerida del servicio. Al mismo tiempo obtiene condiciones para manejar inicialmente el servicio de los municipios de la sabana, ya que el agua es un recurso estratégico y un negocio viable que produce dividendos económicos y sociales. Por lo que el Acueducto de Bogotá debe acelerar el mejoramiento de sus indicadores y aprovechar eficientemente las inversiones realizadas en tecnología.

Es necesario establecer que por la complejidad que encierra el concepto de *stakeholders*, el estudio adolece de limitaciones para responder a muchos interrogantes, como: ¿cual es el carácter de la relación de la E.A.A.B con cada *stakeholders*? para establecer estrategias específicas con cada uno de estos actores. ¿Como integrar los intereses de cada uno de los *stakeholders* entre si y con la Empresa? ¿Cuál es la legitimidad de las decisiones y estrategias definidas por la E.A.A.B? ¿Cómo establecer los periodos de actualización de la identificación y caracterización de los *stakeholders*? Lo que nos da entender que el concepto de *stakeholder* puede definir un nuevo concepto de empresa, planificar su responsabilidad social y reorientarse estratégicamente, alcance que pudiera obtenerse a partir de la metodología para identificar los *stakeholders* expuesta en el presente estudio.

Frente a la limitación existente para establecer la legitimidad de la actuación del Acueducto de Bogotá, es importante resaltar que esta deficiencia altera en cierta medida la estructura de la herramienta propuesta por HUMBERTO FALCAO MARTINS y JOAQUIN RUBENS FONTES, ya que la evaluación de la legitimidad de los actores es realizada en nuestro caso, por los directivos de la empresa pero sin contrastar con un valor de legitimidad dado por el actor hacia la organización. Para lo que es necesario realizar un sondeo mediante una metodología específica de investigación cualitativa, a cada uno de los *stakeholders* potenciales identificados y establecer para cada uno de estos actores, cual es la percepción hacia la empresa y de la misma forma impactar la valoración de la legitimidad del actor. La legitimidad de la empresa debe convertirse en un indicador que afecte la calificación de legitimidad de los *stakeholders*; indicador que mida el cumplimiento de su responsabilidad social y la capacidad de generar mecanismos de interrelación entre *stakeholders* y con la organización.

También es necesario elaborar un análisis que tenga como objetivo definir y desarrollar el comportamiento ético de las organizaciones, para complementar el modelo conceptual de *stakeholders* que señala las necesidades y derechos de todos los actores involucrados, para así plantear un comportamiento responsable o un deber ser, de los directivos y de la empresa con el entorno.

El carácter general que tiene la identificación de los *stakeholders* en el estudio, puede generar confusiones en cuanto nos impide limitar en forma absoluta el número de actores relacionados con la organización y además se desconoce la evolución de su comportamiento. Es necesario dar continuidad al estudio mediante la realización de un análisis longitudinal en el tiempo que permita verificar la práctica de la empresa en relación con los intereses de sus *stakeholders* y la reciprocidad de estos con los objetivos de la organización. Desde luego es de mayor facilidad y objetividad, identificar los *stakeholders* del Acueducto de Bogotá con relación a una situación coyuntural, teniendo en cuenta que la existencia de cada *stakeholders* y sus características y comportamiento con relación a la

organización es muy dinámica; sus intereses y la interrelación con la empresa tienen un límite en espacio y tiempo. Lo anterior sin llegar a caer en una práctica de análisis con carácter reactivo, debilitando el enfoque estratégico de largo plazo que le permita a la organización anticipar situaciones. Debe desarrollarse un método que le de a la empresa un marco de continuo autoanálisis y actualización de sus políticas, de acuerdo a la situación que se le presente, sin dejar de lado su función estratégica de garantizarse la sostenibilidad y el cumplimiento de su responsabilidad social.

CONCLUSIONES

Después de conocer el concepto de *Stakeholders* y acercarnos a su connotación teórica e histórica del mismo vocablo, fue posible entender su significado y aprovechar su utilidad práctica para la identificación de los actores relacionados con la empresa de Acueducto de Bogotá. Dentro de los desarrollos realizados por los teóricos de la administración existe la propuesta metodológica de Falcao y Rubens (1999) para operacionalizar la identificación de los *Stakeholders* de una Empresa.

Para la identificación y clasificación de los *Stakeholders* se utilizó una metodología en la que se desarrollan pasos sucesivos, que posibilita de manera general la ubicación de los *Stakeholders* en la organización en un tiempo y espacio dados. Es el resultado de un proceso dinámico de medición y valoración, frente a objetivos, actividades, resultados e impactos de la Empresa con relación a sus actores, que de alguna forma le sirva para definir sus estrategias gerenciales.

A partir del análisis el resultado de las encuestas realizadas a nueve directivos de segundo, tercer nivel y el presidente del sindicato, se identificaron 67 actores o *Stakeholders* integrados en 17 grupos relacionados por el rol desempeñado. La definición de esta lista fue resultado de un proceso de depuración en el que participaron los directivos que contestaron las encuestas piloto y fue la base para realizar las encuestas definitivas. Algunos grupos como, proveedores, clientes del servicio, organismos ambientales, asociaciones de peritaje técnico e instituciones académicas y organismos internacionales fueron analizados como grupo, aunque los actores que presentan características particulares que lo diferencian en gran medida de los demás, se analizaron específicamente. Finalmente los encuestados calificaron 47 *Stakeholders*.

Se realizaron los cálculos de acuerdo a la metodología guía, para obtener el índice de preponderancia y los puntos que cada actor tenía en los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. Esta información posibilitó definir cuatro categorías de *Stakeholders* para el Acueducto: Definitivos, el más numeroso, dependientes, discrecionales y un pequeño grupo de actores exigentes. Haciendo un análisis de esta primera clasificación, se obtuvo una segunda clasificación más acorde con la realidad de la organización y los actores involucrados, apareciendo dos nuevas categorías: los dominantes y los actores peligrosos.

El estudio buscaba probar una herramienta que al operacionalizar conceptos, pueden llevarnos a definiciones subjetivas, de esta manera los resultados del análisis cuantitativo es una guía que necesita ser revisada y depurada con un análisis cualitativo. Es necesario aclarar que dentro de la clasificación de los *Stakeholders* se debe especificar en cada una de las categorías, por ejemplo dentro de los proveedores o los clientes del servicio, pueden existir actores con

mayor puntuación en algunos atributos, siendo importante tener en cuenta esta situación para definir las estrategias gerenciales en forma particularizada, ya que generalizar podría conllevar a equivocaciones en la toma de decisiones gerenciales.

Los intereses de los actores involucrados con una organización y la misma identificación de estos actores, se dan por entendido en muchas empresas, sin realizar ningún estudio amplio, serio y profundo para desarrollar unas adecuadas relaciones con el entorno y las partes interesadas y la Empresa del Acueducto no es la excepción. Obtener esta capacidad se convierte en un importante activo estratégico y una fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En muchos casos la relación puede llegar a un punto de desarrollo, que la participación de un actor es directa con un proceso de la cadena de valor, por ejemplo los proveedores de servicio y gestión comercial, llamados gestores o las comunidades que se encuentran ligadas a soluciones ambientales críticas para el Acueducto, llevan a la organización a definir los elementos de esta relación con el *Stakeholders* y fijar responsabilidades concretas en funcionarios o áreas, de tal forma que sea posible evaluar la generación de valor de esta relación para la organización.

Con base en las encuestas realizadas a los principales *Stakeholders*, se identificaron los intereses y expectativas de los mismos, con relación al Acueducto de Bogotá. Se encuestaron a usuarios del servicio en los diferentes puntos de atención y telefónicamente, de tal forma que se cubrieran los diferentes estratos socioeconómicos, del mismo modo a los directivos de la organización y a miembros de la dirección sindical, a funcionarios y proveedores, para identificar sus intereses. Para conocer los intereses de los demás actores analizados, se extractó de los documentos en los que se señala su naturaleza jurídica, características institucionales y funciones con relación al Acueducto.

Uno de los resultados del trabajo tiene que ver con la identificación de una gran debilidad por parte del Acueducto de Bogotá en cuanto al conocimiento de sus *Stakeholders* y sus características que la lleven como organización a cumplir cabalmente con la responsabilidad social que le corresponde. “En este contexto surge el informe de Responsabilidad social como una herramienta de gestión que permite a las empresas medirse y rendir cuentas a la sociedad y a sus grupos de su actuar ambiental, financiero y social”³⁷. Nos abre la posibilidad de llevar a cabo diferentes acciones de tipo estratégico y operacional para el mejoramiento de la eficiencia en la E.A.A.B, incluyendo la revisión a su definición misional y sus objetivos estratégicos

Partiendo de lo dinámica que debe ser la identificación de los *Stakeholders* y la determinación del índice de preponderancia de los mismos, el resultado del

³⁷ Publicación digital. Foro E. Ecuménico Social 1999, Responsabilidad Social Empresaria

estudio debe ser actualizado por el Gerente General y el Comité de Gerencia, para la revisión de las políticas corporativas y la implementación de nuevos índices de control que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

El presente estudio cumplió con el objetivo propuesto y aportó no solo la comprobación de una metodología para la identificación de los *stakeholders* del Acueducto; también facilitó la descripción de la situación actual de la empresa y proporcionó puntos de reflexión para redefinir los objetivos estratégicos y su misión. Del mismo modo se pudo establecer la limitación para responder a una serie de preguntas, que solo con trabajos de análisis que le den continuidad a este estudio se podrán resolver.

BIBLIOGRAFIA

- ARUN A, Elias y CAVANA, Robert. Stakeholder Analysis for R&D Project Management, 2002.
- BARRERA V, Ana Maria. La responsabilidad social de la gerencia. Monografía No 54 facultad de administración - Universidad de los Andes, 1999.
- BOOZ ALLEN & HALMITON. Documento "Programa de modernización EAAB-ESP, 2002.
- DONALDSON, T. & PRESTON L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts evidence and implications. Academy of Management Review 20:65-92 ,1995.
- FRANCO CONHA, Pedro. Centro de Contabilidad y Gestión Sostenibles, 2004. www.peru2021.org/peru2021/articulos
- GARCÍA ECHEVARRIA, S. Responsabilidad social y Balance Social de la Empresa. Madrid, 1982.
- GONZALES ESTEBAN, Elsa. La empresa ante sus grupos de intereses: Una aproximación desde la literatura de análisis de los Stakeholders. Universitat Jaime I Castellon- Papeles de Ética, Economía y Dirección No4, 1999.
- GRAY, Rob. OWEN, Dave y otros. "What is social accounting?" En: Business & Sustainable Development. Editado por Richard Starkey y Richard Welford. The Earthscan Reader. Londres, 2001.
- FALCAO MARTINS, Humberto y RUBENS FONTES, Joaquín. ¿En quién se pone el foco? Identificando "*Stakeholders*" para la formulación de la misión Organizacional - Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. Caracas No. 15, Oct. 1999. www.clad.org.ve/indices15.html
- JIMENEZ VALENCIA, Amparo. Stakeholders: una forma innovadora de gobernabilidad de empresa : análisis de un caso colombiano / Amparo Jiménez Valencia ; traducción Esperanza Meléndez - Bogotá : UNIANDES, 2002.

- JENNINGS Marianne M, Stakeholder Theory: Letting Anyone Who's Interested Run the Business-No Investment Required. Arizona State University, Abril del 2004.
- FONTRODONA, Joan. "Ciencia y práctica en la acción directiva" Colección Empresa y Humanismo, Ediciones Rialp Madrid, 1999.
- LOPEZ Alvaro, priorización de los Stakholderss en la actual sociedad del conocimiento, publicado en la Revista del profesional de la contabilidad Vol. 5 No 610-Pág. 665-670, oct.1999.
- MEDINA Ana. Responsabilidad social corporativa, más allá de moda pasajera. Expansión & empleo.com. Madrid, 28 de mayo de 2004.

Direcciones electrónicas de referencia:

DIRECCIÓN	SIGLA	NOMBRE
www.acueductodebogota.com.co	E.A.A.B	ACUEDUCTO DE BOGOTÁ
www.dnp.gov.co	DNP	DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN
www.alcaldiabogota.gov.co		ALCALDIA DE BOGOTA
www.superservicios.gov.co	SSP	SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS
www.cra.gov.co	CRA	COMISIÓN DE REGULACIÓN DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO
http://www.bestbooks.biz/strategy/stakeholder.htm		STAKEHOLDER THEORY
http://www.stthom.edu/cbes/marianne_jennings		STAKEHOLDER THEORY

Anexo No 1

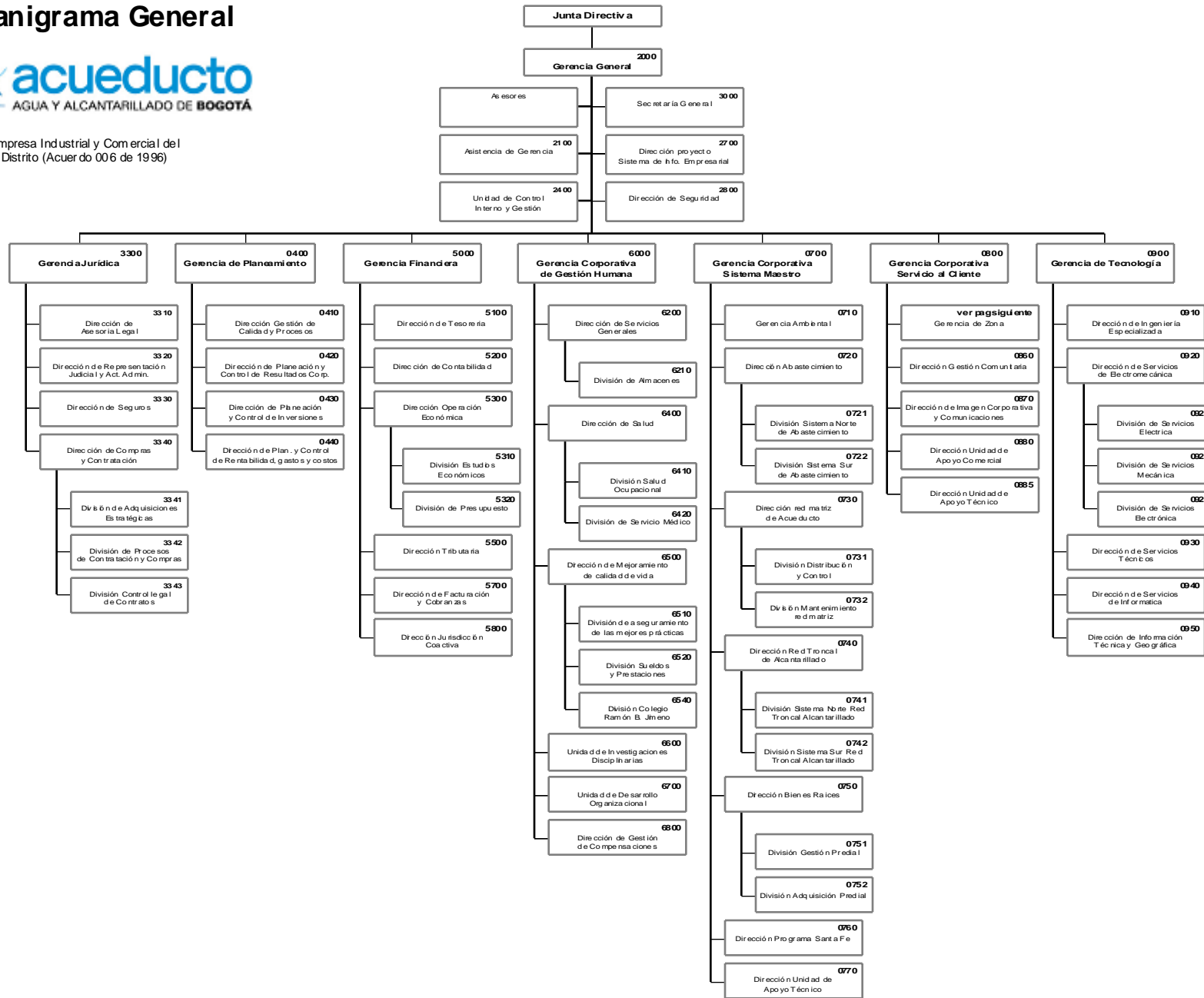
CADENA DE VALOR DEL ACUEDUCTO DE BOGOTÁ

A C T I V I D A D E S D E S O P O R T E	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
	Atención operativa y comercial en 5 zonas con autonomía de gestión y centralización contable y financiera Mas de 6 kms de red de acueducto, sectorizada hidráulicamente, estaciones de bombeo, tanques de compensación de presión y unidades de control. 5.5 Kms de red de alcantarillado colectores, plantas de bombeo y una planta piloto de tratamiento de aguas residuales.				
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
	Es un servicio compartido que reciben todas las áreas de la empresa, con el cual se asegura el crecimiento profesional de todos los empleados y ejecutivos. Existe un escalafón garantizando la promoción por meritos de los empleados y la designación de directivos para contrarrestar la influencia política en la planta de personal. Existen convenios con las universidades mas prestigiosas de entrenamiento con el cual se asimilan los últimos conceptos técnicos y administrativos.				
S O P O R T E	DESARROLLO TECNOLÓGICO				
	En el 2003 implementa un sistema integrado de información ERP, que soportan actualmente el 90% de sus actividades y se interfasa con el SCADA y GIS, posibilitando soluciones sobre información actualizada en tiempo real. Cuenta con un Tronquen de gran potencia para sus comunicaciones. Cuenta con equipos livianos y pesados para el mantenimiento de sus redes. Cuenta con certificación de calidad para los procesos de potabilización de agua, Interventoría y contratación				
	ABASTECIMIENTO				
Cuenta con varios grandes embalses de agua para ser potabilizada en 5 plantas de tratamiento, embalses de seguridad para garantizar el suministro durante las 24 horas. Tiene un sistema transparente y flexible para la contratación de actividades operativas y comerciales con gestores que compiten garantizando menores costos y mayor eficiencia. La EAAB-ESP ejerce control a través de interventorías directas y contratadas					
A C T I V I D E S P R I M A R I A S	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIO
	-Control de LAS cuencas de abastecimiento -Gran reserva de agua en embalses -Sectorización hidráulica de las redes de distribución par el control de perdidas -Procesos de potabilización para garantizar parámetros de calidad por encima de los exigidos - División en 5 zonas para la operación y servicio al cliente con gestores que compiten -Sistema de macro medición	-Centros de control operativo de las redes y tanques de compensación para garantizar servicio continuo durante las 24 horas -Recurso humano calificado y especializado para la operación del sistema durante las 24 horas -Tercerización de actividades operativas y comerciales a través de gestores privados	-Participación activa en los espacios de concertación para la regulación del servicio -Realización de foros comunitarios para informar a los clientes y recibir sus inquietudes -Área orientada a la reubicación, para la conservación de rondas de canales y humedales	-Puntos de atención al cliente -Financiación de acometidas nuevas para estratos bajos -Segmentación de clientes para dar una atención mas eficaz -Campañas para lograr conciencia sobre la calidad del agua que esta suministrando -Campaña para el buen uso del agua como recurso no renovable -Proceso de reconocimiento e imagen de la empresa ante los clientes	-Calidad del agua por encima de los estándares exigidos -Cuenta con 18 puntos de atención al cliente distribuidos en todas las localidades de la ciudad -Callcenter para la atención al cliente las 24 horas -Amplio numero de canales para el recaudo de la facturación

Organigrama General



Empresa Industrial y Comercial del Distrito (Acuerdo 006 de 1996)



ANEXO 3

FORMATO PARA RECOLECTAR VALORACIÓN DE
ATRIBUTOS

ANEXO 4

TABULACIÓN DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Directivo:9 J.Division Capacitación	Recursos de poder							Legitimidad		Urgencia																	
	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos	Niveles de desabilidad		Criterios de urgencia																	
	Fuerza física	Armas	Materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales	Reconocimiento y estima	Para la Organizació	Para la sociedad	Sensibilidad temporal	Criticidad	Grados de Poder	Normalizado A	Total grado de legitimidad	Normalizado B	Total grado de urgencia	Normalizado C	TOTAL A*B*C	INDICE DE PREPONDEANCIA								
Grado de sensibilidad de recursos ACUEDUCTO	3	3	3	3	3	3	3																				
Otros Organismos Ambientales	1	0	1	0	3	3	1	0	1	0	6	6	9	9	3	3	2	2	162	0,17	9	1,29	4	0,69	0,150	0,087	
Grado de disponibilidad	0	0	1	0	0	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ministerio de Hacienda	1	0	1	0	1	0	9	9	3	3	6	6	9	9	3	3	3	3	1458	1,53	9	1,29	9	1,54	3,039	1,765	
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ministerio del Medio Ambiente	1	0	1	0	6	6	3	3	3	3	9	9	9	9	3	3	3	3	4374	4,58	9	1,29	9	1,54	9,118	5,295	
Grado de disponibilidad	0	0	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ministerio de Protección Social	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	6	6	9	9	3	3	2	1	54	0,06	9	1,29	2	0,34	0,025	0,015	
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ministerio de Defensa	9	9	9	9	1	0	1	0	3	3	3	3	6	6	2	3	3	3	4374	4,58	6	0,86	9	1,54	6,079	3,530	
Grado de disponibilidad	3	3	0	0	0	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Otros Ministerios	1	0	1	0	3	3	1	0	3	3	3	3	9	9	2	3	1	1	243	0,25	6	0,86	1	0,17	0,038	0,022	
Grado de disponibilidad	0	0	1	0	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Poder Judicial	6	6	3	3	1	0	1	0	1	0	3	3	6	6	2	3	1	1	324	0,34	6	0,86	1	0,17	0,050	0,029	
Grado de disponibilidad	2	1	0	0	0	0	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Otros Organismos Gubernamentales Nacionales	1	0	1	0	1	0	1	0	3	3	3	3	9	9	2	2	2	1	81	0,08	4	0,57	2	0,34	0,017	0,010	
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Organismos Internacionales	1	0	1	0	1	0	3	3	1	0	6	6	9	9	3	2	1	1	162	0,17	6	0,86	1	0,17	0,025	0,015	
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	1	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Bancos Internacionales	1	0	1	0	1	0	9	9	1	0	6	6	9	9	3	3	3	3	486	0,51	9	1,29	9	1,54	1,013	0,588	
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sector financiero Nacional	1	0	1	0	1	0	9	9	1	0	6	6	9	9	3	3	3	3	486	0,51	9	1,29	9	1,54	1,013	0,588	
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sindicato	6	6	1	0	1	0	1	0	1	0	9	9	9	9	2	1	3	2	486	0,51	2	0,29	6	1,03	0,150	0,087	
Grado de disponibilidad	2	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sociedad de Pensionados	3	3	1	0	1	0	3	3	1	0	1	0	9	9	2	2	2	3	81	0,08	4	0,57	6	1,03	0,050	0,029	
Grado de disponibilidad	1	0	0	0	1	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Coacueducto	1	0	1	0	1	0	6	6	3	3	1	0	9	9	2	2	2	3	162	0,17	4	0,57	6	1,03	0,100	0,058	
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	2	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
CAMACOL	1	0	1	0	1	0	1	0	3	3	9	9	9	9	3	1	2	3	243	0,25	3	0,43	6	1,03	0,113	0,065	
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Camara de Comercio Bogotá	1	0	1	0	1	0	1	0	3	3	3	3	6	6	2	1	1	3	54	0,06	2	0,29	3	0,51	0,008	0,005	

Directivo:9 J.Division Capacitación	Recursos de poder							Legitimidad		Urgencia									INDICE DE PREPONDE ANCIA
	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos	Niveles de desabilidad		Criterios de urgencia									
	Fuerza física	Armas	Materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales	Reconocimiento y estima	Para la Organizació	Para la sociedad	Sensibilidad temporal	Criticidad	Grados de Poder	Normalizado A	Total grado de legitimidad	Normalizado B	Total grado de urgencia	Normalizado C	TOTAL A*B*C	
Grado de sensibilidad de recursos ACUEDUCTO	3	3	3	3	3	3	3												
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	1	1	2	2	1	1	3								
Gremios Economicos regionales	1	0	1	0	1	0	1	0	3	3	3	3	9	9	3	3	3	3	81
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	1	1	3	3	3	3	3								9
Vocales de Control	6	6	1	0	1	0	1	0	3	3	9	9	2	1	3	2	162	0,17	2
Grado de disponibilidad	2	0	0	0	0	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	6	1,03	0,050
Juntas de Accion Comunal	6	6	1	0	1	0	1	0	3	3	9	9	2	3	3	2	162	0,17	6
Grado de disponibilidad	2	0	0	0	0	1	3	2	3	3	2							6	0,86
ONGs	1	0	1	0	1	0	1	0	3	3	9	9	3	3	3	2	27	0,03	9
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	1	3	3	3	3	2							9	1,29
Consejo de Bogota	1	0	1	0	1	0	1	0	6	6	9	9	2	3	3	2	54	0,06	6
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	2	3	2	3	3	2							6	0,86
Senado y Camara	1	0	1	0	1	0	1	0	6	6	6	6	2	3	1	1	36	0,04	6
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	2	2	2	3	1	1							6	0,86
Partidos Políticos	1	0	1	0	1	0	1	0	6	6	6	6	1	3	2	1	6	0,01	3
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	2	2	1	3	2							6	0,43
Clinicas y hospitales	1	0	1	0	1	0	6	6	3	3	9	9	3	3	2	3	162	0,17	9
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	2	1	3	3	3	3	2							9	1,29
Asociaciones de Técnicos y profesionales	1	0	1	0	1	0	3	3	6	6	9	9	3	2	1	2	162	0,17	6
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	1	2	3	3	2	1	2							6	0,86
Universidades	1	0	1	0	1	0	3	3	6	6	9	9	3	3	2	2	162	0,17	9
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	1	2	3	3	3	3	2							9	1,29
Medios de comunicación	1	0	1	0	1	0	1	0	3	3	9	9	3	3	3	3	27	0,03	9
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	1	3	3	3	3	3							9	1,29
Organizaciones al margen de la ley	6	6	9	9	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	2	1	54	0,06	1
Grado de disponibilidad	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0							1	0,14
SUMA													44889		328		274		80,934
PROMEDIO													955,085106		6,9787234		5,82978723		1,72199876