



La vivienda y el agua
son de todos

Minvivienda

COMISION DE REGULACION DE AGUA POTABLEY SANEAMIENTO BASICO

PLAN ESTRATÉGICO QUINQUENAL

2020 - 2024

Elaborado por la Oficina Asesora de Planeación de la
Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento
Básico -CRA

◆ MIEMBROS DE LA COMISIÓN

Expertos Comisionados
Ministerio de Vivienda y Territorio
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
Ministerio de Salud y Protección Social
Departamento Nacional de Planeación
Superintendencia de Servicios Públicos y Domiciliarios

◆ EXPERTOS COMISIONADOS

Diego Felipe Polanía Chacón – Director Ejecutivo
Fernando Vargas Mesías
Germán Osorio Cifuentes
Leonardo Enrique Navarro Jiménez

◆ SUBDIRECTORA DE REGULACIÓN

Yenny Patricia Sánchez Sánchez

◆ JEFE OFICINA ASESORA JURÍDICA

Jorge Enrique Cardoso Rodríguez

◆ SUBDIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

María Andrea Agudelo Torres

◆ JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN Y TIC'S

Yamile Angélica Medina Walteros

◆ EQUIPO DE TRABAJO DE PLANEACIÓN

Fernando Castillo Delgado
Luis Alonso Pinzón Barbosa
Ana María García Rivera
Sirley Johanna Corredor Monsalve
Oscar Eduardo Motta Barrera

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
MARCO NORMATIVO, LEGAL, REGLAMENTARIO Y DE POLÍTICA	8
1.1. MARCO NORMATIVO PARA EL DESARROLLO DEL PEQ.....	8
1.2. MARCO LEGAL PARA EL DESARROLLO DEL PEQ.....	9
1.3. EVOLUCIÓN DEL MARCO REGLAMENTARIO Y DE POLÍTICA PÚBLICA.....	10
1.4. RESULTADOS PEQ 2016-2020	15
1.5. PRINCIPALES INSTRUMENTOS QUE IMPACTAN LA PLANEACIÓN DE LA CRA	27
MARCO ESTRATÉGICO DE LA CRA 2020 – 2024.....	36
2.1. METODOLOGÍAS ESTRATÉGICAS APLICADAS A LA PLANEACIÓN.....	36
2.2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA	36
2.3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS (FODA).....	38
2.4. MATRIZ INTERNA – MATRIZ EXTERNA (MIME)	40
2.5. OBJETIVOS Y PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2024	42
2.6. SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2024.....	45
2.7. MATRIZ PROYECTOS PEQ 2020-2024.....	46
ANEXOS	56
ANEXO No. 1	56
RESOLUCIONES DEFINITIVAS CRA 2016 – 2020	56
ANEXO No. 2	61
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	61
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI)	63

Índice de tablas

Tabla 1. Marco legal para el desarrollo del PEQ	9
Tabla 2. Evolución del marco reglamentario - Decretos	10
Tabla 3. Evolución del marco reglamentario - Resoluciones	12
Tabla 4. Evolución del marco de Política Pública	14
Tabla 5. ODS asociados de manera directa con el PEQ.....	28
Tabla 6. Pactos del PND alineados con los ODS primarios para la CRA.....	33
Tabla 7. Pactos del PND en los que la CRA contribuye	34
Tabla 8. Plataforma Estratégica.....	36
Tabla 9. Matriz FODA – Factores Internos	38
Tabla 10. Matriz FODA – Factores Externos.....	39
Tabla 11. Estrategias según los resultados de la Matriz MIME	41
Tabla 12. Estrategias agresivas (FO)	41
Tabla 13. Resoluciones Definitivas CRA.....	56
Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	61
Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI).....	63

Índice de gráficos

Gráfico 1. Resoluciones expedidas 2016 – 2019.....	17
Gráfico 2. Implementación Estrategia misional 2016-2020.....	19
Gráfico 3. Resultados Índice de Desempeño FURAG 2019	20
Gráfico 4. Evolución en resultados Índice de Desempeño FURAG CRA 2018 - 2019.....	21
Gráfico 5. Recaudo por contribuciones 2016-2019	21
Gráfico 6. Ejecución presupuestal 2016-2019.....	22
Gráfico 7. Matriz Interna - Matriz Externa (MIME)	40

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Avances en TIC´s 2016-2019.....</i>	23
<i>Ilustración 2. Planeación en cascada.....</i>	27
<i>Ilustración 3. CONPES 3918 - Metas trazadoras de los ODS.....</i>	30
<i>Ilustración 4. Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG asociado al PEQ.....</i>	31
<i>Ilustración 5. Pactos del PND relacionados con el PEQ.....</i>	35
<i>Ilustración 6. Articulación del PES con el PEQ</i>	35
<i>Ilustración 7. Objetivos estratégicos de la CRA</i>	43

Siglas y acrónimos

CRA	Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico
MVCT	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
MADS	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
MSPS	Ministerio de Salud y Protección Social
SSPD	Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios
MINTIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
DAFP	Departamento Administrativo de Función Pública
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ADERASA	Asociación de Entes Reguladores de Agua y Saneamiento de las Américas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PES	Plan Estratégico Sectorial
PEQ	Plan Estratégico Quinquenal
APSB	Agua Potable y Saneamiento Básico
AAA	Acueducto, Alcantarillado y Aseo
MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
FURAG	Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión
MECI	Modelo Estándar de Control Interno
PINAR	Plan Institucional de Archivos
PETI	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
PGIRS	Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos
APP	Alianza Público Privadas
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicaciones
LSP	Lego Serious Play
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MIME	Matriz Interna – Matriz Externa

INTRODUCCIÓN

La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), formula su Plan Estratégico Quinquenal (PEQ), con el fin de orientar su gestión bajo un marco estratégico acorde con la evolución de los mercados bajo su regulación, así como con las políticas y desarrollos normativos del Gobierno Nacional, el cual a su vez sirve de base para la formulación de la agenda regulatoria indicativa anual y los proyectos que soportan el fortalecimiento de la gestión institucional.

En el proceso de formulación del Plan Estratégico Quinquenal 2020-2024, la entidad identificó la necesidad alinear y actualizar sus instrumentos de planeación con: i) los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ii) los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión del sector público (MIPG) y con iii) el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 (Ley 1955 de 2019 "*Pacto por Colombia, Pacto por la equidad*"). Para esto, la CRA realizó un ejercicio de planeación estratégica haciendo uso de nuevas metodologías ágiles y disruptivas, que facilitaron el desarrollo del proceso y permitieron mejorar el alcance de los resultados esperados, logrando una visión conjunta y el compromiso de todos los actores internos de la entidad.

Ahora bien, la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020, declaró el brote coronavirus COVID 19 como una pandemia e instó a los Estados a tomar acciones urgentes y decididas para la identificación, confirmación, aislamiento monitoreo de posibles casos y el tratamiento, a fin de mitigar el contagio; motivo por el cual, el Ministerio de Salud y Protección Social expidió la Resolución 385 de 12 de marzo de 2020 "*Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus*", la cual fue prorrogada inicialmente por la Resolución 844 del 26 de mayo de 2020 y posteriormente por la Resolución 1462 del 25 de agosto de 2020; extendiendo la declaratoria de emergencia por lo menos hasta el 30 de noviembre de 2020.

De igual forma, el Gobierno Nacional en cabeza del Presidente de la República, y con la firma de todos los ministros declaró el estado de Emergencia Social, Económica y Ecológica inicialmente a través del Decreto 417 del 17 de marzo 2020, y posteriormente mediante el Decreto 637 del 6 de mayo de 2020.

Así las cosas, en la medida que el COVID-19 ha representado y representa actualmente una amenaza global a la salud pública, con afectaciones al sistema económico, de magnitudes impredecibles e incalculables, se ha demandado el desarrollo de procesos de regulación que permitan que en el sector de agua potable y saneamiento básico se mitiguen los efectos económicos que se generan o pueden generarse con ocasión de la pandemia.

Sobre el particular, un Informe Especial de 3 de abril de 2020, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la evolución y los efectos de la pandemia del COVID-19 señaló: "*Ante la pandemia de la enfermedad por*

coronavirus (COVID-19), las economías se cierran y paralizan, y las sociedades entran en cuarentenas más o menos severas, medidas solo comparables a las de situaciones de guerra. Aunque no se sabe cuánto durará la crisis ni la forma que podría tener la recuperación, cuanto más rápida y contundente sea la respuesta, menores serán los efectos negativos. Algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentarla debido a la interrupción de las actividades productivas y la consiguiente contracción de demanda.”¹;

De igual forma, este informe señala: *“El COVID-19 tendrá efectos graves en el corto y el largo plazo en la oferta y la demanda a nivel agregado y sectorial, cuya intensidad y profundidad dependerán de las condiciones internas de cada economía, el comercio mundial, la duración de la epidemia y las medidas sociales y económicas para prevenir el contagio (...)”;*

Este hecho significó para la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico un importante esfuerzo adicional en su gestión durante todo lo que va corrido del año 2020, debiendo direccionar los equipos de trabajo para atender la demanda regulatoria exigida por los diferentes decretos y resoluciones que se expidieron por la mencionada emergencia sanitaria, y posterior declaratoria de emergencia económica, social y ecológica, por parte del Gobierno Nacional; y si bien el proceso de construcción del PEQ 2020-2024 preveía la aprobación de este instrumento durante el primer semestre de este año, los procesos de planeación efectuados en la Comisión han sido objeto de ajuste.

Lo anterior, se ve reflejado en la Agenda Regulatoria Indicativa 2020, la cual presenta una modificación importante, con la inclusión de proyectos regulatorios, cambios en los cronogramas previstos y aplazamiento de otros proyectos para posteriores vigencias. En consecuencia, el Plan Estratégico Quinquenal 2020-2024 elaborado al inicio del año, ha sido modificado a fin de incorporar el análisis de los factores que inciden en su gestión y, finalmente, en las líneas de acción de los proyectos estratégicos misionales que reflejan la agenda regulatoria indicativa 2020 y las propuestas para las vigencias 2021-2024.

Así las cosas, la definición del presente plan, parte de la evaluación de los resultados del Plan Estratégico Quinquenal anterior con alcance 2016-2020², de los objetivos estratégicos del sector definidos en el Plan Estratégico Sectorial 2019 – 2022, de la necesidad de renovar la plataforma estratégica de la entidad conforme a los nuevos desafíos regulatorios y al ajuste con los planes nacionales y sectoriales mencionados, y finalmente incluyendo las lecciones de las medidas adoptadas por efecto del COVID 19 y líneas estratégicas que respondan al desafío de una nueva realidad, particularmente a lo que atañe a la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo.

¹ En: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf, consulta de 8 de abril de 2020.

² PEQ 2016-2020 aprobado en Sesión de Comisión Extraordinaria N°9 del 21 de diciembre de 2016 y ajustado mediante Sesión de Comisión Extraordinaria 20 del 28 de diciembre de 2017 y Sesión de Comisión Ordinaria N° 247 del 21 de diciembre de 2018”

Igualmente, El PEQ se estructura a partir de una comprensión del marco legal, normativo y de política, posteriormente, se define el marco estratégico, esto es, misión, visión, valores y política de calidad; a continuación, desarrolla un análisis de factores internos y externos que impactan la gestión de la CRA, para finalmente definir y priorizar los objetivos y de ahí, los proyectos estratégicos que orientarán las acciones de la Comisión durante los próximos cinco años.

MARCO NORMATIVO, LEGAL, REGLAMENTARIO Y DE POLÍTICA

Este Plan Estratégico Quinquenal se formuló con base en el siguiente marco normativo, legal, reglamentario y de política.

1.1. MARCO NORMATIVO PARA EL DESARROLLO DEL PEQ

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 del Decreto 2696 de 2004, compilado por el Decreto 1077 de 2015 *“Por el cual se definen las reglas mínimas para garantizar la divulgación y la participación en las actuaciones de las Comisiones de Regulación”*, en el artículo 2.3.6.3.2.6, la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) tiene la obligación de definir un plan estratégico para períodos mínimos de cinco (5) años y una agenda regulatoria anual de carácter indicativo.

De igual manera, el Decreto 2882 de 2007 *“Por el cual se aprueban los estatutos y el Reglamento de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, CRA”* define, dentro de las funciones de la Comisión, aprobar el Plan estratégico quinquenal y las agendas regulatorias indicativas anuales, de conformidad con la normatividad vigente.

Así mismo, el Decreto 612 de 2018 *“Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado”* establece el deber que tienen las entidades, conforme al ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, de integrar en el Plan de acción, los siguientes planes institucionales y estratégicos:

1. Plan Institucional de Archivos de la Entidad PINAR
2. Plan Anual de Adquisiciones
3. Plan Anual de Vacantes
4. Plan de Previsión de Recursos Humanos
5. Plan Estratégico de Talento Humano
6. Plan Institucional de Capacitación
7. Plan de Incentivos Institucionales
8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo

9. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
10. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI
11. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
12. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información

De otra parte, el Decreto Ley 019 de 2012³, señala que los Comités Sectoriales de desarrollo administrativo tendrán la obligatoriedad de formular el plan sectorial, el cual hará parte del plan de acción institucional de las entidades del sector.

1.2. MARCO LEGAL PARA EL DESARROLLO DEL PEQ

A continuación, se presenta el marco legal que respalda la formulación del Plan Estratégico Quinquenal 2020 2024.

Tabla 1. Marco legal para el desarrollo del PEQ

Año	Leyes
1993	Ley 99 <i>“Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones”.</i>
1994	Ley 142⁴ <i>“Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones”.</i>
2000	Ley 632 <i>“Por la cual se modifican parcialmente las Leyes 142, 143 de 1994, 223 de 1995 y 286 de 1996”.</i>
2011	Ley 1437 <i>“Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”.</i>
2014	Ley 1712 <i>“Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones”.</i>

³ “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”

⁴ Modificada parcialmente por la Ley 689 de 2001.

Año	Leyes
2015	Ley 1755 <i>“Por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”.</i>
2019	Ley 1955 <i>“Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 – “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.</i>

Fuente: CRA - Elaboración propia

1.3. EVOLUCIÓN DEL MARCO REGLAMENTARIO Y DE POLÍTICA PÚBLICA

A continuación, se presenta el marco reglamentario y de política que fundamenta la formulación del Plan Estratégico Quinquenal 2020 2024

Tabla 2. Evolución del marco reglamentario - Decretos

Año	Decretos
1994	Decreto 1524 <i>“Por el cual se delegan las funciones presidenciales de señalar políticas generales de administración y control de eficiencia en los servicios públicos domiciliarios, y se dictan otras disposiciones”.</i>
1999	Decreto 2474 <i>“Por el cual se reestructuran las comisiones de regulación y se dictan otras disposiciones”.</i>
2007	Decreto 2882 <i>“Por el cual se aprueban los estatutos y el Reglamento de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, CRA”.</i> Decreto 2883 <i>“Por el cual se modifica la estructura de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, CRA”.</i>
2015	Decreto 1076 <i>“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.”</i> Decreto 1077 <i>“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio”.</i>

Año	Decretos
	<p>Decreto 1082 <i>“Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional”</i></p> <p>Decreto 2412 <i>“Por el cual se modifican los artículos 2° y 3° del Decreto 2883 de 2007”.</i></p>
2016	<p>Decreto 596 <i>“Por el cual se modifica y adiciona el Decreto número 1077 de 2015 en lo relativo con el esquema de la actividad de aprovechamiento del servicio público de aseo y el régimen transitorio para la formalización de los recicladores de oficio, y se dictan otras disposiciones”.</i></p> <p>Decreto 1898 <i>“Por el cual se adiciona el Título 7, Capítulo 1, a la Parte 3, del Libro 2 del Decreto 1077 de 2015, que reglamenta parcialmente el artículo 18 de la Ley 1753 de 2015, en lo referente a esquemas diferenciales para la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en zonas rurales”.</i></p>
2017	<p>Decreto 614 <i>“Por el cual se modifica el artículo 2.3.2.5.5.5 transitorio, del Capítulo 5, del Título 2, de la Parte 3, del Libro 2, del Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad Territorio, Decreto número 1077 del 26 de mayo de 2015 en lo relativo al periodo que tienen los municipios y distritos para ajustar los esquemas operativos de la actividad de aprovechamiento existentes al momento de entrada en vigencia del Decreto número 596 de 2016”.</i></p> <p>Decreto 1272 <i>“Por el cual se adiciona el Capítulo 2, al Título 7, de la Parte 3, del Libro 2 del Decreto 1077 de 2015, que reglamenta parcialmente el artículo 18 de la Ley 1753 de 2015, en lo referente a esquemas diferenciales para la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en zonas de difícil acceso, áreas de difícil gestión y áreas de prestación, en las cuales por condiciones particulares no puedan alcanzarse los estándares de eficiencia, cobertura y calidad establecidos en la ley”.</i></p> <p>Decreto 1499 <i>“Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015”.</i></p> <p>Decreto 1784 <i>“Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1077 de 2015 en lo relativo con las actividades complementarias de tratamiento. y disposición final de residuos sólidos en el servicio público de aseo”.</i></p>

Año	Decretos
2018	<p>Decreto 1207 <i>“Por el cual se reglamenta el artículo 164 de la Ley 142 de 1994 y se adiciona una sección al Decreto número 1077 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, en lo relacionado con las inversiones ambientales de las empresas de servicios del sector de agua potable y saneamiento básico, y se dictan otras disposiciones”.</i></p> <p>Decreto 2412 <i>“Por el cual se adiciona el capítulo 7, al título 2, de la parte 3, del libro 2, del Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, Decreto 1077 del 26 de mayo de 2015, que reglamenta parcialmente el artículo 88 de la Ley 1753 de 2015, en lo referente al incentivo al aprovechamiento de residuos sólidos y se dictan otras disposiciones”.</i></p>
2019	<p>Decreto 338 <i>“Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Control Interno y se crea la Red Anticorrupción”.</i></p> <p>Decreto 1425 <i>“Por el cual se subroga el capítulo 1, del título 3, de la parte 3, del libro 2 del Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, Decreto 1077 del 26 de mayo de 2015, con relación a los Planes Departamentales para el Manejo Empresarial de los Servicios de Agua y Saneamiento”.</i></p>
2020	<p>Decreto 118 <i>“Por el cual se adiciona el capítulo 2, al título 5, de la parte 3, del Libro 2 del Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, Decreto 1077 de 2015, y se reglamenta el artículo 280 de la Ley 1955 del 25 de mayo de 2019, en lo relacionado al uso de los recursos del Sistema General de Participaciones para Agua Potable y Saneamiento Básico (SGP-APSB) para el pago del servicio de energía por concepto de la operación de los sistemas de acueducto y alcantarillado”</i></p>

Tabla 3. Evolución del marco reglamentario - Resoluciones

Año	Resoluciones
2014	<p>Resolución MVCT y MADS 754 <i>“Por la cual se adopta la metodología para la formulación, implementación, evaluación, seguimiento, control y actualización de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos”.</i></p>

Año	Resoluciones
2015	<p>Resolución MVCT 288 <i>"Por la cual se establecen los lineamientos para la formulación de los Programas de Prestación del Servicio Público de Aseo".</i></p>
2016	<p>Resolución MVCT 276 <i>"Por la cual se reglamentan los lineamientos del esquema operativo de la actividad de aprovechamiento del servicio público de aseo y del régimen transitorio para la formalización de los recicladores de oficio acorde con lo establecido en el capítulo 5 del título 2 de la parte 3 del Decreto 1077 de 2015 adicionado por el Decreto 596 del 11 de abril de 2016".</i></p>
2017	<p>Resolución MVCT 0330 <i>"Por la cual se adopta el Reglamento Técnico para el Sector Agua Potable y Saneamiento Básico – RAS y se derogan las resoluciones 1096 de 2000, 0424 de 2001, 0668 de 2003, 1459 de 2005 y 2320 de 2009".</i></p>
2018	<p>Resolución MVCT 844 <i>"Por la cual se establecen los requisitos técnicos para los proyectos de agua y saneamiento básico de zonas rurales que se adelanten bajo los esquemas diferenciales definidos en el capítulo 1, del Título 7, parte 3, del libro 2 del Decreto 1077 de 2015".</i></p> <p>Resolución MVCT 874 <i>"Por la cual se definen las inversiones ambientales que se incluyen en las tarifas de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado".</i></p>
2019	<p>Resolución MVCT 571 <i>"Por la cual se reglamenta el plan de gestión para las personas prestadoras de los servicios de acueducto o alcantarillado que deseen acogerse a condiciones diferenciales en zonas rurales".</i></p> <p>Resolución MVCT 938 <i>"Por la cual se reglamenta el Decreto 1784 del 2 de noviembre de 2017 en lo relativo a las actividades complementarias de tratamiento y disposición final de residuos sólidos en el servicio público de aseo".</i></p>
2020	<p>Resolución MIN. SALUD 385 <i>"Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus".</i></p> <p>Resolución MIN. SALUD 407 <i>"Por la cual se modifican los numerales 2.4 y 2.5 del artículo 2 de la Resolución 385 de 2020, por la cual se declaró la emergencia sanitaria en todo el territorio nacional".</i></p>

Año	Resoluciones
	<p>Resolución MIN. SALUD 450 <i>“Por el cual se modifican los numerales 2.1 y 2.2 del artículo 2 de la resolución 385 de 2020 en relación con la limitación del número de personas en actividades o eventos”</i></p> <p>Resolución MIN. SALUD 844 <i>“Por la cual se prorroga la emergencia sanitaria por el nuevo Coronavirus que causa la COVID-19, se modifica la Resolución 385 del 12 de marzo de 2020, modificada por las Resoluciones 407 y 450 de 2020 y se dictan otras disposiciones”.</i></p> <p>Resolución MIN. SALUD 1462 <i>“Por la cual se prorroga la emergencia sanitaria por el nuevo Coronavirus que causa la Covid -19, se modifican las Resoluciones 385 y 844 de 2020 y se dictan otras disposiciones”</i></p>
NOTA	Las resoluciones expedidas por la CRA, se encuentran relacionadas en el Anexo 1.

Fuente: CRA - Elaboración propia

Tabla 4. Evolución del marco de Política Pública

Año	CONPES
2002	<p>CONPES 3177 <i>“Acciones prioritarias y lineamientos para la formulación del Plan Nacional de Manejo de Aguas Residuales”.</i></p>
2003	<p>CONPES 3253 <i>“Importancia estratégica del Programa de Modernización Empresarial en el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico”.</i></p>
2005	<p>CONPES 3383 <i>“Plan de desarrollo del sector de acueducto y alcantarillado”.</i></p>
2007	<p>CONPES 3463 <i>“Planes Departamentales de Agua y Saneamiento para el manejo empresarial de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo”.</i></p>
2008	<p>CONPES 3530 <i>“Lineamientos y Estrategias para Fortalecer el Servicio Público de Aseo en el Marco de la Gestión Integral de Residuos Sólidos”.</i></p>
2011	<p>CONPES 3700 <i>“Estrategia Institucional para la Articulación de Políticas y Acciones en Materia de Cambio Climático en Colombia”.</i></p>
2013	<p>CONPES 3785 <i>Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano y Concepto Favorable a la Nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral hasta por la suma de USD 20 millones destinado a financiar el proyecto de eficiencia al servicio del ciudadano”.</i></p>

Año	CONPES
2014	<p>CONPES 3810 <i>“Política para el suministro de agua potable y saneamiento básico en la zona rural”.</i></p> <p>CONPES 3816 <i>“Mejora normativa: Análisis de Impacto”.</i></p> <p>CONPES 3819 <i>“Política Nacional para Consolidar el Sistema de Ciudades en Colombia”.</i></p>
2016	<p>CONPES 3874 <i>“Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos Sólidos”.</i></p>
2018	<p>CONPES 3918 <i>“Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia”.</i></p> <p>CONPES 3934 <i>“Política de crecimiento verde”.</i></p>
2020	<p>CONPES 4004⁵ <i>“Economía Circular en la Gestión de los Servicios de Agua Potable y Manejo de Aguas Residuales”</i></p>

Fuente: CRA - Elaboración propia

1.4. RESULTADOS PEQ 2016-2020

1.4.1. Resultados por Objetivos Estratégicos

Los resultados del Plan Estratégico Quinquenal de las vigencias del 2016 al 2020 muestran una alta ejecución para cada uno de los objetivos planteados:

1. **Objetivo:** Promover a través de la regulación, las condiciones de mercado adecuadas para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo.

⁵ Dentro de las acciones determinadas en el Plan de Acción Seguimiento del CONPES 4004 “Economía Circular en la Gestión de los Servicios de Agua Potable y Manejo de Aguas Residuales”, la CRA es responsable de la acción “1.5. Revisar en los procedimientos de revisión y definición quinquenal de las bases del nuevo marco tarifario de acueducto y alcantarillado, incentivos que permitan a los prestadores mejorar su gestión frente a la disminución de pérdidas en los sistemas de acueducto” y la acción “1.23. Analizar en los estudios a desarrollar para la revisión de las fórmulas tarifarias de los servicios de públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, alternativas para incentivar mayores inversiones sectoriales por parte de los prestadores de estos servicios públicos”; estas dos acciones se encuentran incluidas en el PEQ como parte del proyecto estratégico “Desarrollar marcos tarifarios de acueducto y alcantarillado que responda a los retos del mercado del mercado y de las políticas nacionales e internacionales.”, en el cual para el año 2021 se proyecta realizar los estudios definidos en el documento “Bases para la revisión quinquenal de la fórmula tarifaria aplicable a las personas prestadoras de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado que atiendan a más de 5.000 suscriptores en el área urbana”.

Asimismo, la CRA tiene la responsabilidad en dicho CONPES de la acción “1.13. Establecer lineamientos regulatorios tendientes a mejorar las condiciones de mercado y generar incentivos que permitan avanzar en la conformación de esquemas regionales de prestación de los servicios”, acción que se encuentra incluida en el año 2021 como parte del proyecto estratégico “Fortalecer los instrumentos regulatorios que permitan mayor eficiencia en la aplicación de los marcos tarifarios de acueducto y alcantarillado vigentes”.

Durante las vigencias 2016 a 2020 la entidad realizó un total de 75 actuaciones entre proyectos regulatorios (57), documentos de análisis de impacto normativo (16) y documentos de diagnóstico de bases de marcos tarifarios (2), lo que permitió el logro del objetivo estratégico. Igualmente, durante este periodo, la entidad expidió 35 resoluciones de trámite y 43 resoluciones definitivas de carácter general, de las cuales 19 corresponden a los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, 20 relacionadas con el servicio público de aseo y 4 son de carácter transversal. En el *Anexo No.1*, se relacionan las 43 resoluciones definitivas que corresponden a los resultados de ejecución del PEQ 2016-2020, con los resultados parciales, con corte a agosto, para la vigencia 2020.

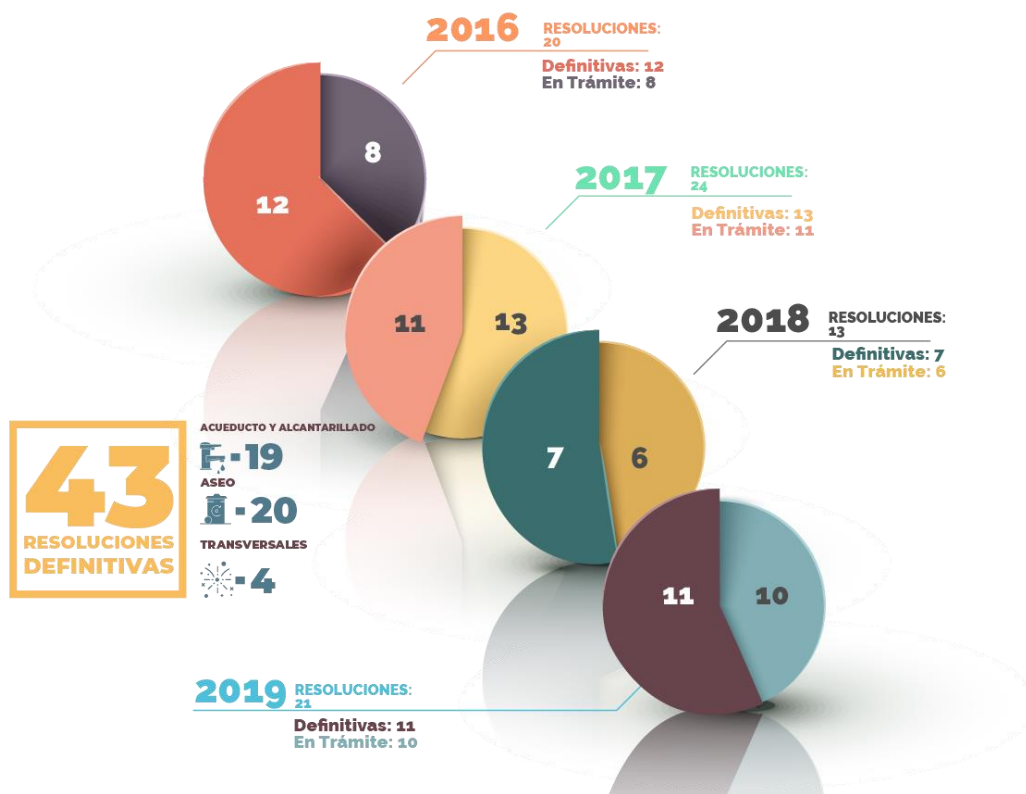
Es importante resaltar que, con la expedición de los nuevos marcos tarifarios de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, para prestadores de hasta 5.000 suscriptores, se generaron instrumentos, entre otros, dirigidos a:

- Mejorar los indicadores de calidad, continuidad y cobertura por parte de los prestadores a nivel Nacional;
- Incentivar la prestación de los servicios mediante mercados regionales.
- Actualizar los contratos de condiciones uniformes para prestadores de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo.

Complementariamente durante la vigencia 2020, en el acumulado al mes de agosto, la entidad completó 16 actuaciones entre proyectos regulatorios (13), análisis de impacto normativo (1) y documentos de bases de marcos tarifarios para grandes prestadores en los servicios públicos de acueducto, alcantarillado (1) y aseo (1). Esta gestión incluye las medidas generales y transitorias inmediatas, con ocasión de los Estados de Emergencia Económica, Social y Ecológica, así como, de la emergencia sanitaria.

A continuación, en el **Gráfico 1** se puede observar la gestión de la CRA en lo referente a expedición de resoluciones de carácter general en las anteriores vigencias para los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo:

Gráfico 1. Resoluciones expedidas 2016 – 2019



Fuente: CRA - Elaboración propia

2. **Objetivo:** Implementar estrategia de gestión misional que posicione a la CRA como referente regulatorio.

Para el logro de este objetivo estratégico, la entidad estableció metas asociadas a las siguientes acciones:

- Implementar el Análisis de Impacto Normativo (AIN) en la regulación que expida la CRA como instrumento para la incorporación de mejores prácticas internacionales en el marco de los compromisos de Colombia con la OCDE.
- Generar conocimiento que permita mejorar la eficiencia de los instrumentos normativos, regulatorios y de política del sector de agua potable y saneamiento básico.
- Estructurar una agenda asociada a la mitigación y adaptación al cambio climático y al crecimiento verde, para ser incorporada en los proyectos regulatorios que lo requieran.
- Fortalecimiento de los procesos de participación ciudadana.
- Plan de asistencia técnica y capacitación con enfoque territorial para facilitar la aplicación y conocimiento de los marcos tarifarios de acueducto, alcantarillado y aseo.

- Intercambio de experiencias regulatorias con otros países.

De estas actividades resaltamos algunos resultados, como los siguientes:

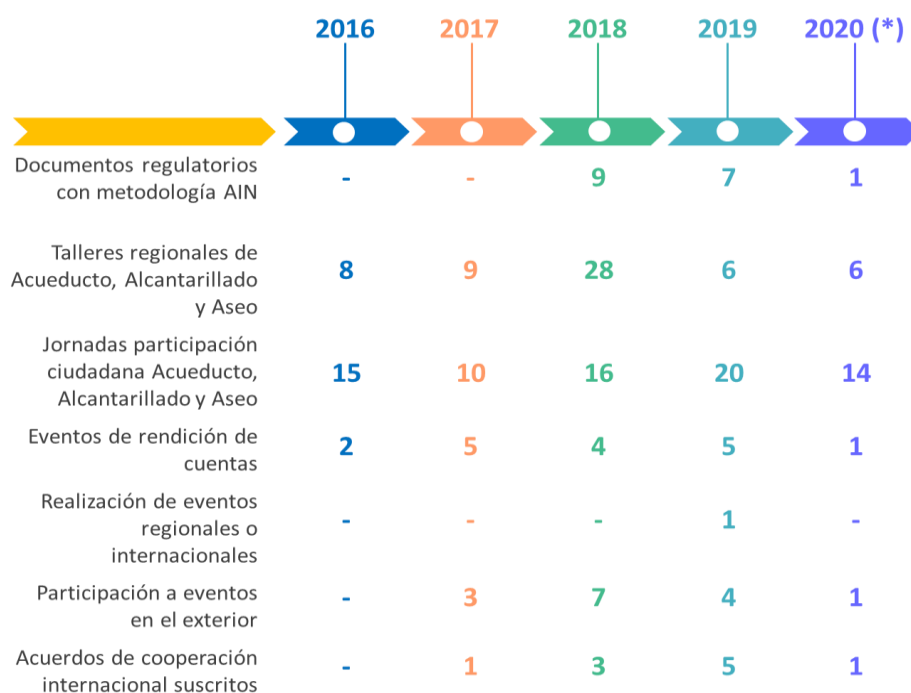
- ✓ Implementación a partir del año 2018 del Análisis de Impacto Normativo (AIN) para algunas de las temáticas de la regulación expedida por la CRA, como instrumentos para la incorporación de mejores prácticas internacionales en el marco de los compromisos de Colombia con la OCDE. Se destacan los avances en este periodo, entre otros, de los AIN relacionados con:
 - Analizar la incorporación de costos ambientales en las tarifas de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado.
 - Analizar la inclusión de costos ambientales en el servicio público de aseo y desarrollar los modelos para la remuneración del aprovechamiento y tratamiento.
 - Medición de consumo de alcantarillado para usuarios que cuenten con fuentes alternas de abastecimiento de agua potable.
 - Opción de pago anticipado de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado.
 - Regulación frente a tarifas por la actividad del servicio de tratamiento de vertimientos.
 - Asociaciones Público Privadas en el servicio público de aseo.
 - Establecer condiciones para acuerdos de limpieza urbana y resolución de conflictos.
- ✓ Organización del evento internacional, Foro Iberoamericano de Regulación -FIAR 2019, en representación de ADERASA, donde se logró generar conocimiento para mejorar la eficiencia de los instrumentos normativos, regulatorios y de política del sector de agua potable y saneamiento básico, a nivel regional e internacional.
- ✓ Inclusión en la Agenda Regulatoria Indicativa de proyectos tendientes a:
 - La mitigación y adaptación al cambio climático, al crecimiento verde y protección y conservación de los recursos hídricos.
 - Definir la regulación de esquemas diferenciales urbanos, de acuerdo con el Decreto 1272 de 2017.⁶

⁶ "Por el cual se adiciona el Capítulo 2, al Título 7, de la Parte 3, del Libro 2 del Decreto 1077 de 2015, que reglamenta parcialmente el artículo 18 de la Ley 1753 de 2015, en lo referente a esquemas diferenciales para la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en zonas de difícil acceso, áreas de difícil gestión y áreas de prestación, en las cuales por condiciones particulares no puedan alcanzarse los estándares de eficiencia, cobertura y calidad ,establecidos en la ley."

- Metodología para clasificar los prestadores de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo de acuerdo con un nivel de riesgo.
 - Metodología para la modificación de fórmulas tarifarias y/o costos económicos de referencia en los servicios públicos de AAA.
- ✓ Desarrollo de más de 270 actividades de diverso alcance como videos didácticos para la comprensión de la normatividad expedida, tutoriales para la actualización de los costos en las tarifas de servicios públicos, talleres para la construcción de las metodologías tarifarias, presencia en algunas regiones para explicar los marcos tarifarios de acueducto alcantarillado y aseo y la asistencia a diversos escenarios académicos para socializar la regulación expedida por la CRA. Se alcanzó un cubrimiento del 70% de los departamentos en el cuatrienio 2016 - 2019.

En el Gráfico 2 se resumen los resultados generales de la implementación de la estrategia misional en cada una de las vigencias, logrando el cumplimiento del 100% de las metas propuestas. Para el año 2020 se presenta un corte parcial a agosto 2020.

Gráfico 2. Implementación Estrategia misional 2016-2020



(*) corte parcial a agosto 2020

Fuente: CRA - Elaboración propia

3. **Objetivo:** Fortalecer la gestión institucional para enfrentar los retos del sector.

En relación con este objetivo, en el PEQ 2016-2020, la entidad proyectó sus acciones, orientadas a la mejora continua del talento humano, de los procesos y de la infraestructura física y tecnológica. Entre los aspectos más importantes a resaltar se encuentran los siguientes:

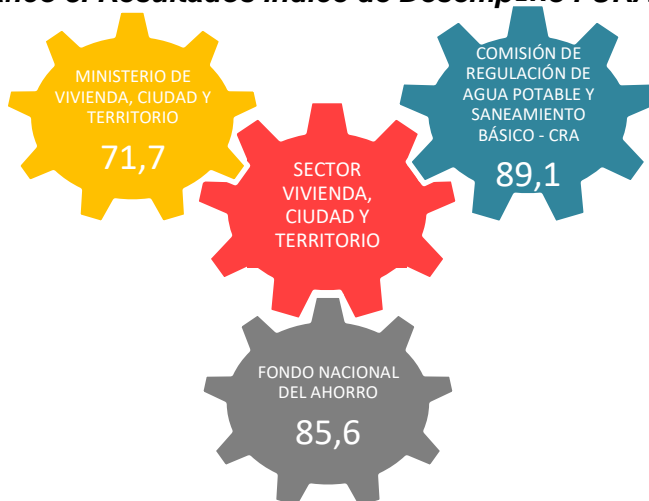
✓ Talento Humano

La entidad en cada vigencia elaboró y ejecutó al 100% los Planes de Bienestar y Capacitación. Igualmente, realizó mediciones del clima laboral y con base en sus resultados realizó intervenciones.

✓ Procesos / Sistemas de Gestión

La entidad actualizó permanentemente los procesos misionales y de apoyo en el marco del Sistema de Gestión de Calidad. Logró la transición y certificación bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Además, a partir de la expedición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se adelantaron las acciones necesarias para alinearse en cada una de las dimensiones y las políticas. Así mismo se logró un importante resultado en el FURAG 2018⁷ con un puntaje de 80.2 y para el año 2019 sobresalió con un puntaje de 89.1, siendo la entidad con mejor resultado en el sector y ubicándose entre las cinco mejores del orden Nacional.

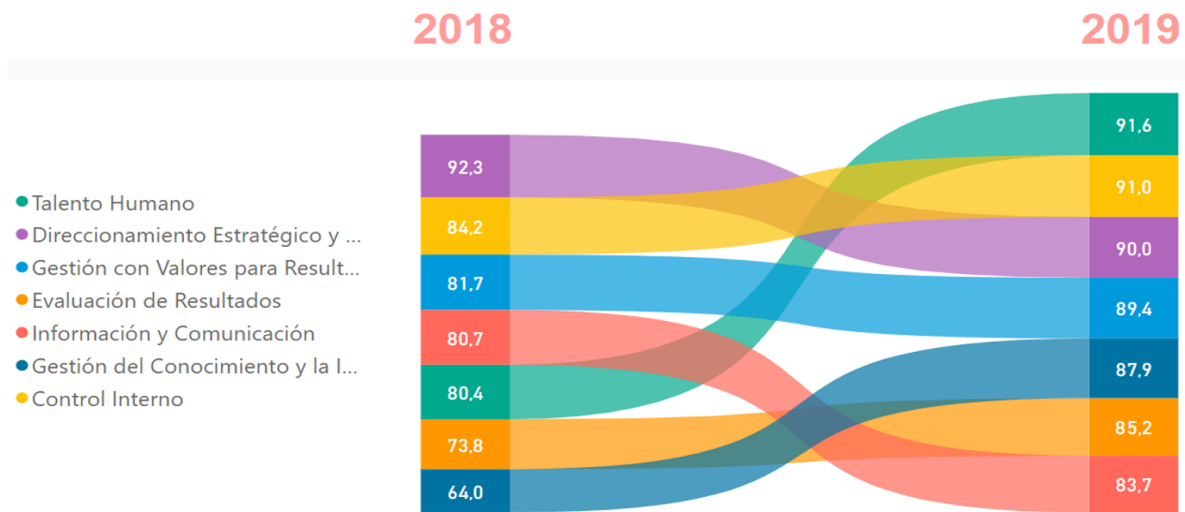
Gráfico 3. Resultados Índice de Desempeño FURAG 2019



Fuente Datos: DAFP, Elaboración Propia CRA

⁷Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión: Herramienta de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control de los resultados Institucionales y Sectoriales por parte del DAFP.

Gráfico 4. Evolución en resultados Índice de Desempeño FURAG CRA 2018 - 2019

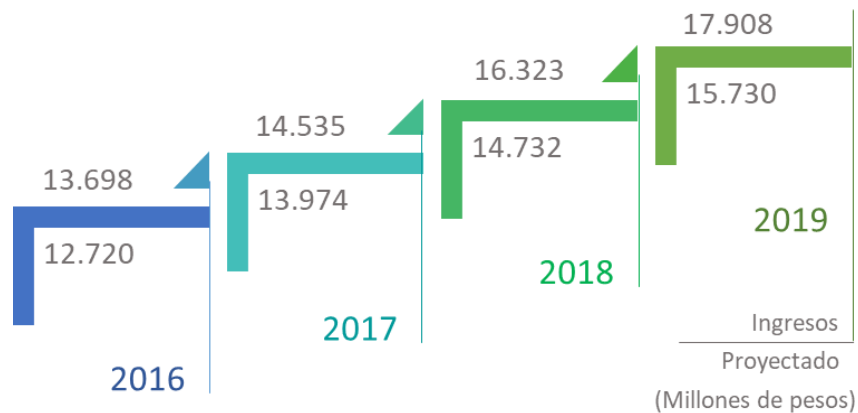


Fuente Datos: DAFP

✓ Planeación Financiera:

Contribuciones: La entidad proyectó anualmente el recaudo, y realizó la gestión efectiva del mismo por concepto de contribuciones especiales. Igualmente, en el periodo del PEQ 2016-2020 la entidad realizó las acciones de cobro persuasivo y coactivo de la cartera relacionada con las contribuciones, de acuerdo a los criterios y políticas de cobro definidas en la entidad.

Gráfico 5. Recaudo por contribuciones 2016-2019

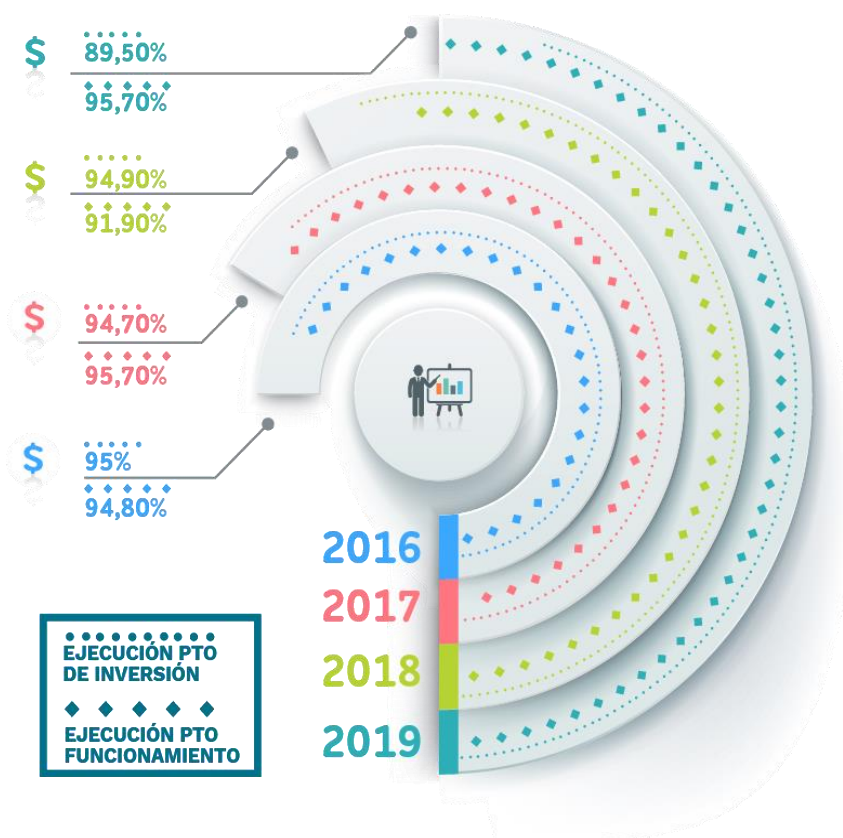


Fuente: CRA - Elaboración propia

Al corte parcial del mes de agosto del 2020, la entidad contaba con un acumulado en recaudo por contribuciones del 46%, correspondiente a \$9.841 millones⁸.

Presupuesto: Se implementaron acciones de programación, formulación y seguimiento del presupuesto de funcionamiento y de inversión. De esta manera, el Gráfico 6 muestra una ejecución histórica mayor al 89% durante el último cuatrienio, gracias a una adecuada programación y ejecución presupuestal.

Gráfico 6. Ejecución presupuestal 2016-2019



Fuente: CRA - Elaboración propia

⁸ Los sujetos pasivos de la contribución especial, están obligados a reportar la información financiera a través del Sistema Único de Información- SUI, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 142 de 1994. Conforme al párrafo transitorio del Artículo 85 de la Ley 142 de 1994 el plazo para el cargue de la información financiera del año 2019 por parte de los sujetos pasivos venció el día 31 de julio de 2020. En concordancia con lo anterior, la Resolución SSPD 20201000004205 de 11 de febrero de 2020 estableció los plazos para el cargue de la información financiera, lo cual, a diferencia de años anteriores, incidió en que se corrieran los tiempos para reportar la información con base en la cual se liquida la contribución especial y por ende el porcentaje de recaudo no ha llegado a niveles de años anteriores para el mes de agosto.

En el corte parcial al mes de agosto de 2020, la entidad muestra una ejecución presupuestal de \$ 12.328,6 millones, correspondiente al 50,4% del presupuesto de la vigencia, lo cual a pesar de la contingencia por la emergencia sanitaria que llevo a la actualización de los proyectos de inversión, demuestra un comportamiento dentro de los límites esperados.

✓ Tecnologías de la Información e Infraestructura Tecnológica:

En busca de una eficiencia en los procesos de la entidad y una alineación con las políticas nacionales y del sector en lo relacionado a este componente, la CRA desarrolló durante los años 2016-2019 el Plan Estratégico de Tecnologías de Información. A continuación, relacionamos los avances más importantes:

Ilustración 1. Avances en TIC´s 2016-2019

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de un nuevo ejercicio de Arquitectura Empresarial para orientar la transformación digital ✓ Definición del Plan de Integración del Portal GOV.CO según Directiva Presidencial 02 ✓ Implementación del Protocolo IPv6 de acuerdo con la Resolución MinTIC 2710 de 2017 ✓ Contratación del sistema ERP que integra los procesos de Nómina y Contribución Especial ✓ Estabilización de la infraestructura tecnológica de la Entidad. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualización del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información ✓ Elaboración de un esquema de seguimiento a la Política de Gobierno Digital ✓ Definición de un modelo de réplica activo-pasivo para las bases de datos ✓ Integración entre el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información con el sistema integrado de gestión y control de la entidad. ✓ Renovación de los certificados SSL como parte de las estrategias de seguridad informática fortalecimiento de la plataforma tecnológica de la entidad. |
|---|--|



- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de la estrategia de Gobierno en Línea (GEL) ✓ Elaboración del primer Plan Estratégico de Tecnologías de Información ✓ Implementación de SINFONIA como plataforma para la gestión de datos ✓ Consolidación de ORFEO como sistema de gestión documental ✓ Creación de la mesa de ayuda según lineamientos de GEL ✓ Fortalecimiento de las capacidades de almacenamiento y comunicaciones de la entidad. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de plan de acción para avanzar en los diferentes componentes de GEL ✓ Elaboración del primer ejercicio de Arquitectura Empresarial para la gestión de TI ✓ Definición del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información ✓ Renovación de la infraestructura de servidores y la infraestructura de red física e inalámbrica ✓ Rediseño del portal web en modalidad SaaS |
|---|---|

Fuente: CRA - Elaboración propia

En lo transcurrido del año 2020 hasta el mes de agosto, se ha avanzado, entre otros, en:

- ✓ Implementación de la política de gobierno digital alineado con el FURAG y las políticas de MIPG.
- ✓ Seguimiento al Plan de integración con el equipo GOV.CO sectorial y MINTIC.
- ✓ Implementación del software de nómina - SARA y finalización de pruebas del software – SOFIA – de contribuciones.
- ✓ Estructuración de proyectos tendientes a fortalecer el trabajo colaborativo, a aumentar la disponibilidad y seguridad de la información y; a asegurar la operación de la infraestructura tecnológica de la entidad.

1.4.2. Impacto de la emergencia sanitaria por coronavirus COVID-19 en la gestión de la CRA

Es importante resaltar que en la vigencia 2020 se presentó una situación de impacto mundial, que afectó de gran manera la gestión general de la CRA, teniendo en cuenta que se generaron nuevas necesidades y condiciones de trabajo que incidieron en los planes definidos al inicio del año. Entre estos, la Agenda Regulatoria Indicativa 2020 presentó, entre otros, los siguientes ajustes:

- ✓ Inclusión de Resoluciones expedidas con ocasión de los Estados de Emergencia Económica, Social y Ecológica, y de la Emergencia Sanitaria, declarados por el Gobierno Nacional a causa del COVID-19.
- ✓ Inclusión de proyectos regulatorios en trámite, dadas las circunstancias sobrevinientes ocasionadas por el brote del COVID-19.
- ✓ Inclusión de nuevos Proyectos Regulatorios.
- ✓ Modificación de cronogramas de los Proyectos Regulatorios.
- ✓ Exclusión de Proyectos Regulatorios de la ARI 2020.

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud declaró el brote de enfermedad por coronavirus – COVID-19 como una pandemia, circunstancia que llevó a la expedición por parte del Ministerio de Salud y Protección Social de la Resolución 385 del 12 de marzo de 2020 (*“Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus”*), cuyo artículo 2º, numeral 2.9 ordena a todas las autoridades del país de acuerdo con su naturaleza y sus competencias *“...cumplir, en lo que les corresponda, con el plan de contingencia que expida este Ministerio para responder a la emergencia sanitaria por COVID-19...”*, medida que fue prorrogada en virtud de la Resolución 844 del 26 de mayo de 2020 *“Por la cual se prorroga la emergencia*

sanitaria por el nuevo Coronavirus que causa la COVID-19, se modifica la Resolución 385 del 12 de marzo de 2020, modificada por las Resoluciones 407 y 450 de 2020 y se dictan otras disposiciones”, y prorrogada por la Resolución 1462 del 25 de agosto del 2020, “Por la cual se prorroga la emergencia sanitaria por el nuevo Coronavirus que causa la Covid - 19, se modifican las Resoluciones 385 y 844 de 2020 y se dictan otras disposiciones”, con el fin de continuar con la garantía de la debida protección a la vida, la integridad física y la salud de los habitantes en todo el territorio nacional.

Con fundamento en los Estados de Excepción declarados, enunciados en el aparte No. 1.3 de este documento, el Gobierno Nacional expidió diferentes Decretos en los que se incorporaron disposiciones en materia de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo que demandaban la acción del regulador para su efectiva y eficiente aplicación, y que implicaron adoptar algunas medidas transitorias y modificar algunas disposiciones permanentes relacionadas con dichos servicios tendientes a garantizar a los usuarios y/o suscriptores la disponibilidad de los mismos, sin que con ello se puedan ver menoscabados los criterios para definir el régimen tarifario definido por la ley.

De acuerdo con lo anterior y con fundamento en las funciones contenidas en la Ley 142 de 1994, la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico expidió, durante el primer semestre del 2020, las siguientes medidas generales y transitorias inmediatas, con ocasión de los Estados de Emergencia Económica, Social y Ecológica, así como, de la emergencia sanitaria, como se pasa a indicar:

- ✓ *"Por la cual se establecen medidas regulatorias transitorias en el sector de agua potable y saneamiento básico, derivadas de la emergencia declarada por el Gobierno Nacional a causa del COVID-19". (Resolución CRA 911 del 17 de marzo de 2020 - Expedida en virtud de la declaratoria de la emergencia sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social mediante la Resolución 385 de 12 de marzo de 2020).*
- ✓ *"Por la cual se establecen medidas regulatorias transitorias para el pago diferido de las facturas de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado y del servicio público de aseo, en el marco de la emergencia declarada por el Gobierno Nacional a causa del COVID-19". (Resolución CRA 915 de 16 de abril de 2020 - Expedida en virtud de la declaratoria de Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica dispuesta en el Decreto 417 de 2020).*

- ✓ *"Por la cual se modifica el párrafo 4 del artículo 38 de la Resolución CRA 720 de 2015, modificado por el artículo 1 de la Resolución CRA 912 de 2020, como consecuencia de la Emergencia Económica, Social y Ecológica declarada por el Gobierno Nacional a causa del COVID-19" (Resolución CRA 916 de 21 de abril de 2020).*
- ✓ *"Por la cual se modifica la Resolución CRA 915 de 2020" (Resolución CRA 918 de 6 de mayo de 2020 - Expedida en virtud de la declaratoria de Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica dispuesta en el Decreto 417 de 2020).*
- ✓ *"Por la cual se adoptan medidas regulatorias para los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo con ocasión de la Emergencia Económica, Social y Ecológica declarada por el Gobierno Nacional a causa del COVID-19". (Resolución CRA 919 de 2 de junio de 2020).*
- ✓ *"Por la cual se amplía el plazo previsto en el párrafo del artículo 109 de la Resolución CRA 688 de 2014, como consecuencia de la Emergencia Económica, Social y Ecológica declarada por el Gobierno Nacional a causa del COVID-19" (Resolución CRA 920 de 16 de junio de 2020)*
- ✓ *"Por la cual se deroga el artículo 7 y se modifican los artículos 8 y 9 de la Resolución CRA 911 de 2020". (Resolución CRA 921 de 16 de junio 2020 - Expedida en virtud de la emergencia sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social mediante la Resolución 385 de 12 de marzo de 2020).*
- ✓ *"Por la cual se establecen medidas regulatorias transitorias para la extensión del pago diferido de las facturas de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado y del servicio público de aseo" (Resolución CRA 922 de 2020 - Expedida en virtud de la declaratoria de Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica dispuesta en el Decreto 637 de 2020).*
- ✓ *"Por la cual se adoptan medidas regulatorias para los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo relacionadas con aforos extraordinarios en el servicio público de aseo e inversiones ambientales adicionales en el servicio público domiciliario de acueducto". (Resolución CRA 923 de 2020 - Expedida en virtud de la emergencia sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social mediante la Resolución 385 de 12 de marzo de 2020).*

Dentro de las medidas transitorias que se implementaron con estas resoluciones se incluye la reconexión inmediata del servicio público domiciliario de acueducto a los suscriptores residenciales, suspensión de desconexiones del servicio público domiciliario de acueducto y, de los incrementos tarifarios de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado durante el periodo de emergencia, así como de la recolección y transporte de residuos sólidos, entre otras.

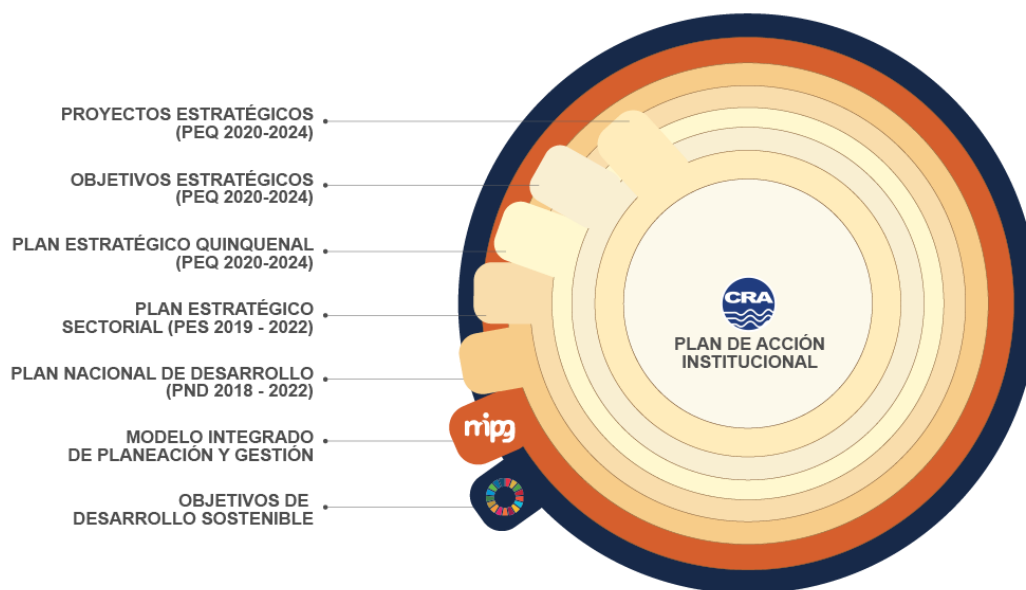
Estas medidas evidencian la especial importancia que recibieron los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo para hacer frente a la emergencia sanitaria, ya que, según las orientaciones dadas por la OMS, las medidas de protección básicas incluyen el lavado frecuente de las manos, como una de las principales.

1.5. PRINCIPALES INSTRUMENTOS QUE IMPACTAN LA PLANEACIÓN DE LA CRA

1.5.1. Planeación en Cascada

Se llevó a cabo un ejercicio de planeación en cascada⁹, reconociendo que es una forma efectiva para que el Plan Estratégico Quinquenal (PEQ) de la CRA tenga una alineación nacional y sectorial adecuada.

Ilustración 2. Planeación en cascada



Fuente: CRA - Elaboración propia

⁹ Es un modelo de planeación estratégica, que parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada, entre todos los niveles de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa.

De esta manera, el PEQ se desarrolla conforme a lo establecido en la Circular No. 001 de 2018 del Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, presidido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en la que se establece este concepto con el propósito de que los objetivos estratégicos institucionales aporten al cumplimiento de los objetivos sectoriales, y de esta manera, se contribuya finalmente a la consecución de las metas de Gobierno establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), que a su vez, están articuladas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).


a) **Articulación del PEQ con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

En el 2015 se adoptó la Agenda 2030¹⁰ para el Desarrollo Sostenible, con un conjunto de 17 Objetivos Globales, interrelacionados entre sí, que buscan erradicar la pobreza, combatir las desigualdades, promover la prosperidad y proteger el planeta.

Al respecto, Colombia ha sido pionera incluyendo la agenda 2030 en sus instrumentos de planeación, como en los Planes Nacionales de Desarrollo y en los documentos CONPES, tal como el PND 2018-2022 y el CONPES 3918 de 2018 que contiene la Estrategia Nacional para Implementar los ODS.

Para formular el presente PEQ se asociaron varios ODS, unos de manera directa (6, 11, 12, 16 y 17) y otros relacionados de forma indirecta. Así, en la **Tabla 5** se identificaron los siguientes ODS en el ejercicio del desarrollo regulatorio que lidera la CRA:

Tabla 5. ODS asociados de manera directa con el PEQ

	<p>Este ODS se asocia de manera directa, ya que las labores de la entidad contribuyen a alcanzar el acceso universal al agua y saneamiento básico a 2030, incentivando el uso eficiente del recurso hídrico y promoviendo la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico bajo altos estándares de calidad.</p> <p>A su vez se resalta que, en el marco de la Declaración de Cartagena, suscrita por la CRA y los demás miembros de la Asociación de Entes Reguladores de Agua y Saneamiento las Américas (ADERASA) en octubre de 2019, la CRA se comprometió a seguir una serie de recomendaciones, reconociendo la importancia del cumplimiento del ODS 6 y resaltando su impacto transversal sobre los demás objetivos de la agenda 2030.</p>
---	--

¹⁰ En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años.

	<p>Es importante mencionar que a raíz de la emergencia mundial causada por la pandemia de coronavirus Covid-19, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) destacó el ODS 6 llamando a acelerar mundialmente los esfuerzos por cumplir este objetivo, ya que aseguran que no se podrá combatir la Covid-19 sin darle acceso al agua a las personas en situación de vulnerabilidad, dado que es necesario que todas las personas, sin excepción, puedan lavarse las manos con jabón y agua limpia.</p>
<p>11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</p> 	<p>Este ODS se asocia de manera directa, por su relación con los desafíos que enfrentan las ciudades, en relación con la recolección y la gestión segura de los desechos sólidos. La regulación de estos mercados, a través de la operación integral de los prestadores, contribuye a la sostenibilidad ambiental, social y económica de las ciudades.</p>
<p>12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p> 	<p>Este ODS se asocia de manera directa, por la importancia de lograr crecimiento económico y desarrollo sostenible. Es urgente reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos. Promover a través de la regulación la responsabilidad hacia la gestión eficiente de los recursos naturales compartidos y la forma en que se cierra el ciclo de vida de los productos, impulsando la reutilización y el reciclaje de los mismos.</p>
<p>16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p> 	<p>Este ODS se asocia de manera directa al considerar el agua como un derecho humano. Desde la regulación es necesario tener objetivos claros en cuanto a una aproximación al mínimo vital, enfocada en asequibilidad, sin discriminación y con equidad sin afectar la disponibilidad y la calidad.</p>
<p>17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</p> 	<p>Este ODS se asocia de manera directa, debido a la necesidad de generar alianzas entre múltiples actores que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de promover programas de desarrollo sostenible para reducir las brechas de acceso al agua potable y saneamiento.</p>

Fuente: CRA Elaboración propia

Por medio del cumplimiento de los ODS que se relacionan de manera directa con el PEQ, se logra influenciar positivamente la consecución de otros ODS, teniendo en cuenta que el acceso al agua potable y saneamiento básico, la gestión adecuada de residuos sólidos y la producción responsable de bienes y recursos, son factores que generan impactos en el desarrollo social y económico, y en la sostenibilidad del planeta.

Así las cosas, la gestión regulatoria de la CRA genera impactos sobre los siguientes ODS: disminuir las desigualdades (ODS 10), aportar al cuidado del medioambiente (ODS 13), promoviendo una gestión sostenible del recurso hídrico y de los residuos sólidos (ODS 15). Igualmente, mediante el ejercicio regulatorio se aporta al reconocimiento de la gestión del riesgo de los prestadores del servicio, contribuyendo a desarrollar infraestructura resiliente para la prestación de los servicios públicos domiciliarios (ODS 9).

Es así como a través de este sector se puede aportar al cumplimiento de las metas trazadoras de los ODS definidas para Colombia a través del CONPES 3918.

Ilustración 3. CONPES 3918 - Metas trazadoras de los ODS



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP)

b) Articulación del PEQ con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El PEQ se alineó con el MIPG, ya que éste último orienta a las entidades para integrar sus sistemas de gestión y control, de tal modo que la calidad esté inmersa en la gestión, facilitando la articulación de las políticas, lineamientos internos y externos, con el fin de fortalecer y enaltecer el liderazgo y el talento humano, promoviendo una gestión eficiente y transparente.

El PEQ se articula con las siete dimensiones del MIPG, las cuales actúan como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de la entidad, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. A continuación, se presenta gráficamente como se integran estos dos instrumentos:

Ilustración 4. Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG asociado al PEQ



Fuente: CRA – Elaboración propia

Este plan contempla acciones en cumplimiento de la dimensión 1, Talento Humano, la cual busca gestionar adecuadamente el ciclo del servidor público, logrando empoderar a los servidores de la entidad en el desarrollo de sus responsabilidades, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, garantizando los derechos y respondiendo a las demandas de los ciudadanos.

Teniendo en cuenta que este plan tiene una vigencia de 5 años, la CRA a través de la dimensión 2, Direccionamiento estratégico y planeación, tendrá un horizonte a corto y mediano plazo que le permitirá definir la ruta estratégica que guiará la gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.

Por otra parte, el presente Plan busca articularse con la dimensión 3, Gestión con Valores para Resultados de MIPG, fortaleciendo la relación bilateral con sus grupos de valor, enfocándose en el servicio al ciudadano; la racionalización de trámites; el gobierno digital; la seguridad digital; la defensa jurídica; la transparencia y acceso a la información pública; la lucha contra la corrupción; la mejora normativa; el fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos y la Participación Ciudadana en la gestión. Lo anterior, para materializar su planeación institucional, lograr los resultados propuestos y garantizar los derechos de la ciudadanía.

La dimensión 4 de Evaluación de Resultados de MIPG tiene como propósito promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico. Tener un conocimiento certero de cómo se comportan los

factores más importantes en la ejecución de lo planeado, le permite a la entidad (i) conocer permanentemente el estado de avance de su gestión, (ii) plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas, y (iii) al final del periodo, determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos. La Evaluación de Resultados permite también definir los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de las necesidades y resolución de los problemas de los grupos de valor.

El PEQ de la CRA, contempla acciones que apuntan a fortalecer los componentes de información, diálogo y responsabilidad establecidos en el Manual Único de Rendición de Cuentas -versión 2- con énfasis en Derechos Humanos y Paz, del DAFP; soportado desde la perspectiva de la gestión de la información y la comunicación referida en la Dimensión No. 5 “Información y Comunicación” del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- con el fin de aumentar el impacto de sus acciones en el público objetivo de la entidad; garantizando el adecuado flujo de información interna y externa que permita fortalecer la interacción con los ciudadanos.

Como parte de esta dimensión la CRA continuará avanzando en el cumplimiento de la Política de Gobierno Digital que busca promover el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos, e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital (MINTIC, 2018). En este sentido, la Entidad se centrará en la actualización e implementación del Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, orientando sus acciones hacia el gran objetivo de la transformación digital del Estado expuesto en el Plan Nacional de Desarrollo vigente.

Es preciso recalcar que la CRA se ha propuesto hacer presencia, presencial y virtualmente, en el territorio nacional para facilitar la divulgación, comprensión y aplicación de las metodologías tarifarias por parte de sus grupos de valor, logrando así, ser reconocida como autoridad regulatoria técnica, innovadora y eficaz, en materia de agua potable y saneamiento básico que contribuya al desarrollo del país.

Respecto a la Dimensión 6 sobre Gestión de Conocimiento e innovación, la CRA hará especial énfasis en fortalecer de forma transversal a todas las dimensiones a través de la promoción del aprendizaje y la evolución del conocimiento, teniendo en cuenta que es una de las apuestas ratificadas por el Gobierno nacional a través del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” a través del Pacto V. “Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación” y el pacto XV “Pacto por una gestión pública efectiva”. De este modo la CRA se orientará hacia una mejor administración del conocimiento tangible e intangible con el fin de mejorar sus prácticas de gestión, los productos y servicios ofrecidos y consecuentemente, su desempeño y resultados.

Por último, la dimensión 7 Control interno, impacta las demás dimensiones del modelo, a través de la articulación del Modelo Estándar de Control Interno –MECI, integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.

c) Articulación del PEQ con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022 “*Pacto por Colombia, Pacto por la equidad*”, expedido por la Ley 1955 del 25 de mayo de 2019, es la hoja de ruta del Gobierno Nacional para alcanzar la inclusión social y productiva mediante el emprendimiento y la legalidad. Se organiza a través de pactos: i) estructurales (son los tres pilares del PND: Legalidad, Emprendimiento y Equidad), ii) transversales (13 pactos) y, iii) finalmente, los 9 pactos por la productividad y la equidad de las regiones.

Para la formulación del PEQ se identificó la relación del PND y sus diferentes pactos con la misión de la CRA, así:

Tabla 6. Pactos del PND alineados con los ODS primarios para la CRA

<p>Calidad y eficiencia de servicios públicos</p>	<p>El Pacto por la Calidad y la Eficiencia de los servicios públicos se relaciona directamente con el PEQ, ya que el ejercicio regulatorio de la CRA busca lograr una gestión eficiente de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, y del servicio público de aseo, y proporcionar un servicio de calidad para todos. Por lo anterior, la CRA contribuye directamente a cumplir con las metas y estrategias de este pacto en los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo.</p>
<p>Sostenibilidad</p>	<p>El Pacto por la Sostenibilidad “<i>producir conservando y conservar produciendo</i>”, se articula con el PEQ teniendo en cuenta que la CRA regula para promover, entre otros, el uso eficiente del agua, la recolección de residuos aprovechables, el transporte selectivo, así como su clasificación y pesaje.</p>
<p>Gestión pública efectiva</p>	<p>El pacto por la gestión pública efectiva busca evaluar la arquitectura institucional del Gobierno con el fin de redefinir misiones, roles y competencias que permitan el funcionamiento eficiente del Estado en los diferentes niveles de Gobierno, al igual que elevar el nivel de profesionalización del Estado y fortalecer la excelencia en el ingreso al empleo público. La CRA, al ser una entidad pública del orden nacional, está enfocada en cumplir lineamientos del MIPG para así lograr altos estándares de gestión pública efectiva y aportar a un funcionamiento eficiente del Estado.</p>

Fuente: CRA Elaboración propia

Adicionalmente, la gestión regulatoria de la entidad tiene alcance indirecto en las estrategias definidas para otros pactos del PND como son:

Tabla 7. Pactos del PND en los que la CRA contribuye

Equidad	En cuanto a los pactos estructurales, el PEQ se articula con el Pacto por la Equidad “un pacto por la equidad para ampliar las oportunidades de todas las familias colombianas”, en especial con su línea sobre vivienda y entornos dignos. Esto, teniendo en cuenta que los servicios de agua potable y saneamiento básico son elementales para poder brindar a las familias viviendas dignas y entornos saludables.
Descentralización	El Pacto por la Descentralización “conectar territorios, gobiernos y poblaciones”, se conecta con el PEQ debido a la capacidad de las herramientas regulatorias para promover el acceso universal y de calidad al servicio de agua potable y saneamiento básico, teniendo en cuenta las realidades de cada territorio del país.
Legalidad	El pacto por la legalidad, otro de los pactos transversales del PND, se alinea con el PEQ dado que la CRA busca garantizar una gestión institucional que disminuya los riesgos de corrupción, mejorando la transparencia e integridad de la entidad. A su vez, busca promover la interacción y diálogo social con las regiones, como también participar responsable y proactivamente en escenarios internacionales.
Ciencia, Tecnología e Innovación	El pacto por la transformación digital de Colombia y el pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación son tenidos en cuenta para la formulación del PEQ, reconociendo la importancia de aprovechar la cuarta revolución industrial ¹¹ para mejorar la gestión institucional y facilitando la interacción con la sociedad, entre otros aspectos. También se busca fortalecer la innovación dentro de la entidad.
Transformación digital de Colombia	
Pactos Regionales	Por último, a nivel transversal, el PEQ se alinea con los Pactos regionales y territoriales al promover a través de la regulación el desarrollo de esquemas de prestación con criterios de regionalización, que consideran la heterogeneidad de los territorios.

Fuente: CRA Elaboración propia

La Ilustración 5 resume la relación entre los Pactos del PND 2018 2022, con el PEQ 2020 2024, donde se aprecia la alineación directa (eje misional e institucional) e indirecta (eje transversal) entre los planes.

¹¹ La Cuarta Revolución Industrial, libro escrito por el profesor Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, se basa en la Revolución Digital, la cual representa nuevas formas en que la tecnología se integra en las sociedades e incluso en el cuerpo humano. Está marcada por los avances tecnológicos emergentes en varios campos, que incluyen: robótica, inteligencia artificial, nanotecnología, computación cuántica, biotecnología, Internet de las cosas (IoT), impresión 3D y vehículos autónomos.

Ilustración 5. Pactos del PND relacionados con el PEQ

MISIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad y Eficiencia de los Servicios Públicos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sostenibilidad
INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión Pública Efectiva ● Transformación Digital 	<ul style="list-style-type: none"> ● Legalidad ● Ciencia, Tecnología e Innovación
TRANSVERSAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Equidad ● Descentralización ● Pactos Regionales 	

Fuente: CRA Elaboración propia

d) Articulación del PEQ con el Plan Estratégico Sectorial (PES) 2018 – 2022

El Plan Estratégico del Sector de vivienda, ciudad y territorio (PES), busca organizar de manera coherente las acciones y recursos de las entidades que conforman el sector, para contribuir articuladamente con los objetivos sectoriales al cumplimiento del PND 2018-2022, “*Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad*”. Para el efecto, la CRA, junto con las entidades del sector, participó en la formulación del PES para el periodo de gobierno 2018 – 2022.

Por lo anterior, para la formulación del PEQ se identificó una alineación con las siguientes dimensiones estratégicas del PES, así como con los objetivos correspondientes.

Ilustración 6. Articulación del PES con el PEQ

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DEL PES ARTICULADAS CON EL PEQ	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PES ARTICULADAS CON EL PEQ
<ul style="list-style-type: none"> ● Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ● Robustecer la capacidad de gestión y desempeño de las entidades del sector
<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo Urbano y Territorial 	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover el desarrollo urbano y territorial
<ul style="list-style-type: none"> ● Agua Potable y Saneamiento Básico 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la cobertura , calidad y continuidad de los servicios de agua potable y saneamiento básico

Fuente: CRA Elaboración propia

2.1. METODOLOGÍAS ESTRATÉGICAS APLICADAS A LA PLANEACIÓN

La CRA realizó un ejercicio de planeación estratégica haciendo uso de nuevas metodologías ágiles y disruptivas, que facilitaron el desarrollo de este proceso y permitieron que representantes de todas las áreas participaran en la prospección estratégica de la entidad. Las metodologías empleadas fueron Design Thinking, Scrum, Lego Serious Play, análisis FODA y análisis MEFI y MEFE; las cuales han sido empleadas amplia y efectivamente en procesos estratégicos, en el diseño de tecnologías y en el desarrollo de competencias de personal¹².

Como resultado de este ejercicio se tuvieron espacios de generación de ideas con base en los lineamientos de la alta dirección, que permitieron llegar a un consenso para reafirmar los cimientos de la entidad y construir una visión conjunta que se materializa en este Plan Estratégico Quinquenal.

2.2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Como resultado de este proceso se estructuró de forma conjunta la siguiente plataforma estratégica:

Tabla 8. Plataforma Estratégica

Misión	La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) es la entidad del orden nacional, encargada de promover la competencia y regular las condiciones del mercado, para mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en Colombia, impulsar el bienestar social y el desarrollo sostenible, apoyado en un equipo humano altamente calificado.
---------------	---

¹² Lego Serious Play es una técnica que mejora la resolución de problemas en grupo, mediante la utilización de las habilidades visuales, auditivas y cinestésicas. Mediante el uso de los materiales y la metodología se exploran las relaciones y conexiones entre las personas y su entorno, se observa la dinámica tanto interna como externa, se exploran varios escenarios hipotéticos y se toma conciencia de todas las posibilidades. Por su parte la metodología Design Thinking es una forma de hacer las cosas de una manera creativa que permite tomar decisiones organizacionales basados en un proceso lógico, que se puede utilizar para llevar a cabo una planificación estratégica.

Estas técnicas se complementan con Scrum, metodología ágil para gestionar proyectos, que consiste en un trabajo en equipo a través de iteraciones o Sprints con ciclos muy cortos de tiempo, de avance semanal.

El análisis FODA tuvo sus orígenes en la década de 1960–1970 y es una metodología ampliamente conocida e implementada para la planificación estratégica y para realizar el diagnóstico situacional del comportamiento tanto interno como externo de una organización.

El análisis MEFE y MEFI se creó por el profesor Fred R. David en su libro “Conceptos de administración estratégica”, toma varios conceptos del análisis FODA y los desarrolla creando dos matrices con las que se evalúa la información externa e interna de una organización, con el objetivo de tomar decisiones y formular estrategias.

<p>Visión</p>	<p>En el año 2024, la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), apoyada en un equipo humano altamente calificado y articulada con sus grupos de interés, será reconocida a nivel nacional e internacional, como referente técnico regulatorio y agente transformador del mercado de los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, con énfasis en la sostenibilidad económica, social y ambiental.</p>
<p>Política de SIGC</p>	<p>La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – CRA, está comprometida con la integración de todas las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones regulatorias, a través de la prestación de un servicio calificado y oportuno orientado a satisfacer las necesidades de la ciudadanía y del sector. Para lograrlo, la CRA protege la seguridad, salud y el bienestar de sus servidores y contratistas, identifica los peligros, evalúa y valora los riesgos, aplicando los respectivos controles, gestionando la ciber-resiliencia, la seguridad y privacidad de la información e implementando acciones orientadas a la mejora continua de su Sistema Integrado de Gestión y Control en el marco de la normatividad aplicable. Lo anterior, de la mano de un equipo de trabajo comprometido y calificado.</p>
<p>Valores Éticos</p>	<p>Los valores de la UAE-CRA,¹³ son los siguientes:</p> <p>Honestidad: Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.</p> <p>Respeto: Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.</p> <p>Compromiso: Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.</p> <p>Diligencia: Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los</p>

¹³ Código de Integridad y Buen Gobierno UAE-CRA 2018: Los valores fueron construidos con la participación activa de servidores y contratistas, quienes trabajaron conjuntamente con los demás funcionarios del sector en la identificación de los valores más significativos para el Sector Vivienda y posteriormente validados con los definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el Código de Integridad publicado en la celebración del día del servidor público del año 2017.

Los valores del Código de Integridad y Buen Gobierno UAE-CRA se mantienen vigente, una vez que la evaluación y seguimiento, cumple con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/codigo-integridad>

recursos del Estado.

Justicia: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Orientación al servicio: Actúo con amabilidad, cordialidad, actitud y disposición de servir a clientes internos y externos para lograr su satisfacción, brindando información y atención oportuna y eficaz.

Fuente: CRA Elaboración propia

2.3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS (FODA)

Se construyó la matriz donde se identificaron los principales factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades) que inciden en la gestión de la CRA. La matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una compilación de los factores identificados en el diagnóstico de capacidades y entornos y se plasma a continuación en la Tabla 9 y 10.

Tabla 9. Matriz FODA – Factores Internos

FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO	
F1	Personal calificado, con alto conocimiento técnico
F2	Generación de conocimiento en el desarrollo de proyectos
F3	Reconocimiento de la CRA a nivel nacional e internacional
F4	Alianzas estratégicas que apoyan la gestión y la potencializan
F5	Cumplimiento de planes, políticas y normatividad a nivel institucional y sectorial
F6	Coordinación entre los miembros de la Comisión.
F7	Unidad administrativa eficiente con estructura orgánica definida

DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO	
D1	Se requiere actualización de los procesos y procedimientos conforme a mejores prácticas ejecutadas en la Unidad Administrativa
D2	Carencia en materia de presencia regional para divulgar la regulación expedida y generar un mayor entendimiento y aplicación adecuada
D3	Insuficiente intercambio de información y datos sectoriales que permitan fortalecer la toma de decisiones al interior de la CRA
D4	Falta de aplicación de metodologías de lenguaje claro para mejorar el entendimiento y la implementación de la regulación por parte de los prestadores de los servicios públicos

D5	Falta de espacios de trabajo que permitan el trabajo colaborativo, la generación de conocimiento e ideación
D6	Limitada apropiación de TICs para el desarrollo de la gestión misional y operativa de la entidad
D7	Ausencia de estrategias de gestión del conocimiento que capitalicen el conocimiento de la Comisión y eviten pérdida de memoria institucional

Fuente: CRA Elaboración propia

Tabla 10. Matriz FODA – Factores Externos

OPORTUNIDADES DE ALTO IMPACTO	
O1	Implementación de estándares nacionales e internacionales para la gestión de procesos y la innovación
O2	Priorización internacional de temáticas relacionadas con la sostenibilidad ambiental y el acceso a los servicios básicos, como la preponderancia del ODS 6 debido a la emergencia mundial causada por la Covid-19
O3	Generación de impacto social y ambiental a través de la regulación
O4	Desarrollo de más alianzas que fomenten la cooperación y el intercambio de conocimientos con actores del sector de APSB
O5	Fortalecer la articulación y la coordinación interinstitucional para apoyar el ejercicio regulatorio
O6	Mayor presupuesto de inversión para fortalecer la capacidad técnica de la Comisión, la participación ciudadana en las regiones y el diálogo con los diferentes grupos de interés
O7	Creación de espacios técnicos en eventos de alcance internacional y/o participación en eventos internacionales

AMENAZAS DE ALTO IMPACTO	
A1	Cuestionamientos frente al sector y a sus decisiones regulatorias, que afectan su imagen y credibilidad
A2	Información y datos incompletos o inexactos para la toma de decisiones
A3	Desactualización del análisis de riesgos asociados a la función regulatoria
A4	Deficiente comportamiento financiero de los prestadores de los servicios de AAA que impacte negativamente su contribución especial a la CRA
A5	Cambios legislativos y normativos, por situaciones imprevistas, que afecten la Agenda Regulatoria Indicativa, como la emergencia sanitaria declarada por la Covid-19
A7	Posibilidad de fallos a favor de demandantes de las resoluciones de liquidación de la contribución especial, lo cual afectaría el presupuesto de la entidad

Fuente: CRA Elaboración propia

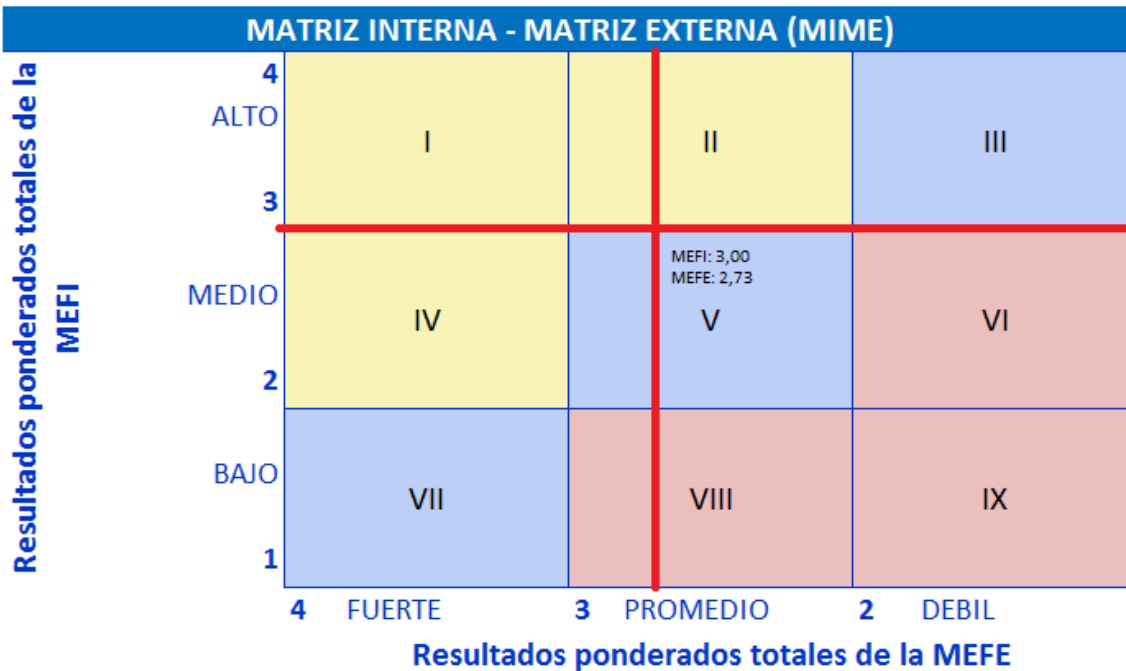
Una vez elaborada la matriz FODA, se procede a realizar la evaluación de los factores internos y externos identificados, siguiendo la metodología de análisis MEFI

y MEFE, con la que se construye la Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE). El proceso de construcción, análisis y evaluación detallado de estas matrices se presentan en el Anexo No. 2.

2.4. MATRIZ INTERNA – MATRIZ EXTERNA (MIME)

Con el objetivo de verificar qué tipo de estrategias debe formular la CRA teniendo en cuenta los resultados de la Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE) que se mencionaron anteriormente, se elaboró la matriz MIME. De esta manera, el valor obtenido de la MEFI se representa en el “eje Y” y el valor obtenido de MEFE se representa en el “eje X”, lo que indica qué tipo de estrategias deberán formularse para aprovechar las fortalezas y oportunidades y hacer frente a las debilidades y amenazas. A continuación, se ilustran los resultados obtenidos, que se encuentran detallados en el Anexo No. 2, y el tipo de estrategias que deberán formularse:

Gráfico 7. Matriz Interna - Matriz Externa (MIME)



Fuente: Modelo MEFE-MEFI, CRA Elaboración propia

La matriz anterior está dividida en nueve (9) cuadrantes, los cuales, representan el tipo de estrategias que deben formularse de acuerdo con los siguientes parámetros:

Tabla 11. Estrategias según los resultados de la Matriz MIME

CUADRANTE I, II y IV	✓ Estrategia agresiva (FO)	Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.
CUADRANTE III, V y VII	Estrategia conservadora (DO)	Vencer debilidades para aprovechar oportunidades
	Estrategia competitiva (FA)	Uso de fortalezas para evitar las amenazas.
CUADRANTE VI, VIII y IX	Estrategia defensiva (DA)	Reducir al mínimo las debilidades para evitar amenazas

Fuente: Modelo MEFE-MEFI, CRA Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, la CRA se ubica en el cuadrante II (MEFE:2,73; MEFI: 3,00) de la matriz MIME, donde la metodología de análisis FODA y análisis MEFI y MEFE, recomiendan implementar estrategias agresivas, con las cuales se busca hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades de la entidad.

Si se compara este resultado con el que se obtuvo en el ejercicio de planeación estratégica, en el año 2016 durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico Quinquenal, en el cual la CRA se ubicó en el cuadrante V (MEFE: 2,44; MEFI 2,56) y se formularon estrategias conservadoras y competitivas, se puede observar que, según la metodología empleada, la entidad se ha fortalecido a lo largo de estos 4 años, teniendo en cuenta que los resultados de MEFE y MEFI ahora sobrepasan el valor promedio de 2,5 sobre el que antes orbitaban; el haber superado este valor representa para la CRA una situación interna más sólida y que responde mejor a las oportunidades y amenazas presentes.

De lo anterior, se puede concluir, que la implementación de las estrategias trabajadas con el anterior PEQ, fueron efectivas al mitigar las debilidades y amenazas de la CRA correctamente, y así lograr avanzar ahora a un nuevo PEQ, que requiere implementar estrategias agresivas que se enfoquen en aprovechar las oportunidades y fortalezas durante la gestión de los próximos 5 años.

Teniendo en cuenta esta información, la entidad elaboró un diseño preliminar de estrategias de tipo agresiva (FO), bajo el cual se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades generando impactos positivos en la gestión de la entidad. Estas estrategias se presentan a continuación:

Tabla 12. Estrategias agresivas (FO)

ESTRATEGIA (FO) AGRESIVAS	
(F4 – O2)	Desarrollar alianzas con organismos que nos permitan contribuir a las agendas internacionales, las cuales han priorizado la sostenibilidad ambiental y el acceso a los servicios básicos, como también le han dado preponderancia al ODS 6 en el marco de la pandemia de COVID-19

ESTRATEGIA (FO) AGRESIVAS	
(F5, F6 – O4, O5)	Fortalecer la articulación y la coordinación interinstitucional a través de la cooperación técnica y de información para lograr el cumplimiento de los planes y políticas públicas.
(F1, F2, F7 – O7)	Promover la participación del personal de la Comisión en escenarios técnicos de alcance internacional que permitan fortalecer la gestión del conocimiento.
(F3, F5 – O4, O5)	Promover la articulación con agentes del sector de APSB para enriquecer la estructuración y desarrollo de la Agenda Regulatoria Indicativa de la CRA, y con ello lograr el reconocimiento de la Comisión como referente técnico regulatorio y agente transformador del mercado de los servicios públicos de APSB, con énfasis en la sostenibilidad económica, social y ambiental.
(F2 – O3, O6)	Incrementar la presencia en las regiones para divulgar los marcos tarifarios, a los actores interesados, y promover su aplicación a través de una estrategia de comunicación en lenguaje sencillo, con el fin de aumentar la comprensión y debida implementación de la regulación expedida.
(F2 – O1)	Estructurar el proceso de gestión y desarrollo del conocimiento a través de la implementación de estándares nacionales e internacionales para la gestión y la innovación, con el fin de capitalizar la información y el conocimiento generado por la Comisión.
(F3, F4 – O7)	Gestionar la participación y/o la organización de eventos técnicos internacionales, por servicio regulado, para fomentar la gestión del conocimiento, el desarrollo de alianzas estratégicas y el reconocimiento de la CRA.

Fuente: CRA Elaboración propia

2.5. OBJETIVOS Y PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2024

2.5.1. Objetivos estratégicos

Con base en las conclusiones del análisis anteriormente descrito de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y detallado en su evaluación en el Anexo 2, y teniendo en cuenta los **objetivos estratégicos del sector** definidos en el Plan Estratégico Sectorial 2019-2022:

- Mejorar la cobertura, calidad y continuidad de los servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico
- Promover el desarrollo urbano y territorial
- Robustecer la capacidad de gestión y desempeño de las entidades del sector,

se construyeron los siguientes **objetivos estratégicos para la CRA**, correspondientes al quinquenio 2020-2024:

Ilustración 7. Objetivos estratégicos de la CRA

- 1** Desarrollar un modelo regulatorio efectivo e innovador con enfoque diferencial promoviendo que los prestadores ofrezcan servicios de acueducto, alcantarillado y aseo –AAA con calidad que transforme las condiciones de vida de la población.
- 2** Incentivar la aplicación de esquemas de prestación de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, que reconozcan las características de las áreas urbanas y rurales y así todas las personas del territorio nacional accedan a servicios de acueducto, alcantarillado y aseo con estándares de calidad.
- 3** Fortalecer la gestión institucional con base en su independencia y capacidad técnica y así los agentes del sector reconozcan a la entidad, como eficiente, moderna y con un capital humano valioso.

Fuente: CRA Elaboración propia

2.5.2. Plan Estratégico

Ahora bien, con base en estos objetivos, se realizó el planteamiento de los proyectos estratégicos, que se desarrollarán en un horizonte de cinco años 2020-2024, y los cuales definen el camino a seguir para dar cumplimiento a las metas propuestas.

I. PROYECTOS ESTRATÉGICOS MISIONALES

1. Fortalecer los instrumentos regulatorios, de forma que permitan mayor eficiencia en la aplicación de los marcos tarifarios vigentes.
2. Estructurar instrumentos que mejoren la gestión y evaluación de prestadores de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo.
3. Desarrollar marcos tarifarios que respondan a los retos del mercado y de las políticas nacionales e internacionales.
4. Implementar instrumentos complementarios que apoyen el fortalecimiento y aplicación de la regulación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.

5. Desarrollar estrategia de presencia y participación regional de la CRA para la aplicación de la regulación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo.
6. Realizar estudio del impacto del marco regulatorio en su conjunto, sobre la sostenibilidad, viabilidad y dinámica del sector
7. Establecer condiciones regulatorias particulares acorde con los requerimientos de los prestadores de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo a nivel nacional, cuando se cumplan los requisitos regulatorios.
8. Implementar la estrategia de cooperación internacional que permita generar alianzas estratégicas para apoyar el diseño de instrumentos y la divulgación de la gestión regulatoria de la CRA.

II. PROYECTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

1. Fortalecer la planeación, ejecución y administración de los recursos de la entidad bajo el principio de transparencia, implementando mecanismos de control que garanticen el crecimiento, la sostenibilidad, la eficiencia y la optimización de los recursos de la entidad.
2. Optimizar las capacidades de los funcionarios de la UAE CRA orientada a lograr la excelencia a nivel misional y en los procesos de apoyo (plan de capacitación y plan de bienestar).
3. Mejorar la capacidad instalada de la Entidad.
4. Fortalecer la gestión institucional para mejorar el desempeño de la UAE CRA
5. Desarrollar procesos de comunicación y divulgación de la gestión institucional.
6. Estructurar y desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento que tenga impacto interna y externamente
7. Consolidar el ecosistema de Innovación Digital de la Entidad

Para una mejor visualización, los proyectos se encuentran divididos de acuerdo a su direccionamiento final:

- Aspectos regulatorios de aseo
- Aspectos regulatorios de acueducto y alcantarillado;

- Aspectos regulatorios transversales;
- Aspectos de fortalecimiento institucional.

La matriz de proyectos estratégicos puede ser consultada en la web de la CRA en el link:

<https://www.cra.gov.co/seccion/planes-estrategicos.html>

2.6. SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2024

Con el objetivo de lograr el cumplimiento del PEQ se realizará seguimiento a los objetivos y proyectos con periodicidad semestral, de acuerdo a la normativa vigente, lo cual permite tomar acciones a tiempo para no afectar el desempeño del mismo.

2.7. MATRIZ PROYECTOS PEQ 2020-2024

OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO ENTIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2020	2020	META 2021	2021	META 2022	2022	META 2023	2023	META 2024	2024
PROYECTOS MISIONALES - AGENDA REGULATORIA INDICATIVA													
SERVICIO PÚBLICO DE ASEO													
Mejorar la cobertura, calidad y continuidad de los servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico	Incentivar la aplicación de esquemas de prestación de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, que reconozca las características de las áreas urbanas y rurales para que todas las personas del territorio nacional accedan a servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo con estándares de calidad	Fortalecer los instrumentos regulatorios de forma que permitan mayor eficiencia en la aplicación de los marcos tarifarios de aseo vigentes	Número de Proyectos Regulatorios y/o Estudios del servicio público de aseo publicados	4	<p>1. Factor de productividad Año 2020. Para definir el factor de productividad del año 2020 se consideraron los siguientes proyectos:</p> <p>(i). Definición del factor de ajuste con la productividad esperada antes del COVID19 - Resolución CRA 912 de 2020;</p> <p>(ii) Decisión de no aplicación del ajuste del factor de productividad durante la emergencia sanitaria a causa del COVID - 19 - Resolución CRA 916 de 2020; y</p> <p>(iii) Definición del factor considerando la productividad con los efectos ocasionados por el COVID - 19. - Resolución CRA 927</p> <p>2. Establecer los criterios para la solución de controversias por distribución del recaudo en la actividad de barrido y limpieza de vías y áreas públicas.</p> <p>3. Definir la regulación de esquemas diferenciales urbanos, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1272 de 2017.</p> <p>4. Resolución CRA 921 de 2020;</p>	3	<p>1. Definición del factor de productividad del año 2021.</p> <p>2. Regulación de esquemas diferenciales urbanos, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1272 de 2017.</p> <p>3. Por la cual se adiciona el Título 2 a la Parte 8 del Libro 5 de la Resolución CRA 943 de 2021 sobre "Aspectos generales de los acuerdos de barrido y limpieza de vías y áreas públicas que incluyan la remuneración de esas actividades y resolución de conflictos por remuneración entre personas prestadoras del servicio público de aseo que realicen las actividades de barrido y limpieza de vías y áreas públicas".</p>	2	<p>1. Definición del factor de productividad del año 2022.</p> <p>2. Asociaciones público-privadas en el servicio público de aseo.</p>	1	Definición del factor de productividad del año 2023.	1	Definición del factor de productividad del año 2024.

		Estructurar instrumentos que mejoren la gestión y evaluación de prestadores del servicio público de Aseo	Número de Proyectos Regulatorios y/o Estudios del servicio público de aseo publicados	1	1. Diagnóstico de la metodología para clasificar las personas prestadoras del servicio público de aseo de acuerdo con un nivel de riesgo.	1	1.Modificación de los artículos 5.3.2.3.2. y 5.3.5.7.10.2. de la Resolución CRA 943 de 2021.	2	1. Metodología para clasificar las personas prestadoras del servicio público de aseo de acuerdo con un nivel de riesgo. 2.Modificación de los artículos 5.3.2.2.8.2 y 5.3.6.7.9.2. de la Resolución CRA 943 de 2021.- Factor de actualización CDF.					
Promover el desarrollo urbano y territorial	Desarrollar un modelo regulatorio efectivo e innovador con enfoque diferencial para que los prestadores ofrezcan servicios de acueducto, alcantarillado y aseo – AAA con calidad que transforme las condiciones de vida la población.	Desarrollar marcos tarifarios de aseo que respondan a los retos del mercado y de las políticas nacionales e internacionales.	Número de Estudios y/o Documentos para el análisis y desarrollo del servicio público de aseo publicados.	3	1. “Bases para la revisión quinquenal de la formula tarifaria aplicable a las personas prestadoras del servicio público domiciliarios de aseo que atiendan a más de 5.000 suscriptores en el área urbana”. 2. Documento AIN en el cual se analicen las medidas regulatorias para la incorporación de los costos ambientales en los nuevos marcos tarifarios del servicio público de aseo. 3. Documento AIN el cual permita establecer condiciones para acuerdos de limpieza urbana y resolución de conflictos.	2	1. Documento AIN el cual permita establecer condiciones para acuerdos de limpieza urbana y resolución de conflictos 2. Estudios soporte del próximo marco tarifario para el servicio público de aseo para grandes prestadores.	1	1. Estudios soporte del próximo marco tarifario para el servicio público de aseo para grandes prestadores.	1	1. Nuevo marco tarifario de aseo para municipios y distritos con más de 5.000 suscriptores.			

OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO ENTIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2020	2020	META 2021	2021	META 2022	2022	META 2023	2023	META 2024	2024
PROYECTOS MISIONALES - AGENDA REGULATORIA INDICATIVA													
SERVICIOS PÚBLICOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO													
Promover el desarrollo urbano y territorial	Desarrollar un modelo regulatorio efectivo e innovador con enfoque diferencial para que los prestadores ofrezcan servicios de acueducto, alcantarillado y aseo con calidad, que transforme las condiciones de vida la población.	Fortalecer los instrumentos regulatorios de forma que permitan mayor eficiencia en la aplicación de los marcos regulatorios y tarifarios de acueducto y alcantarillado vigentes.	Número de Proyectos Regulatorios y/o Estudios de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado publicados.	1	1. Modificación de los artículos 109 y 110 y adición del artículo 109A a la Resolución CRA 688 de 2014.	2	1. Regulación de esquemas diferenciales urbanos, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1272 de 2017. 2. Modificación de Resolución CRA 906 de 2019.	4	1.Regulación del costo del servicio de energía por concepto de operación de los sistemas de acueducto y alcantarillado, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 2.3.5.2.1. del Decreto 1077 de 2015. 2.Opción tarifaria de Pago Anticipado. 3. Desviaciones significativas frente a consumos del servicio público de Acueducto y Alcantarillado. 4. Regulación estructural sobre regionalización de los servicios públicos de Acueducto y Alcantarillado.				
Mejorar la cobertura, calidad y continuidad de los servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico	Incentivar la aplicación de esquemas de prestación de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, que reconozca las características de las áreas urbanas y rurales para que	Estructurar instrumentos que mejoren la gestión y evaluación de prestadores de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado	Número de Proyectos Regulatorios y/o Estudios de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado publicados.	1	1. Por la cual se realizan aclaraciones y se corrigen errores de la RES CRA 906 de 2019. (RES CRA 926 de 2020)	3	1.Establecer las condiciones para la modificación del Plan de Obras e Inversiones Regulado -POIR en aplicación de la Resolución CRA 688 de 2014 y del Plan de inversiones para expansión, reposición y rehabilitación en aplicación de la Resolución CRA 825 de 2017 por causas atribuibles al COVID-19.	1	1. Regulación que facilite la operatividad técnica y financiera de la administración de los recursos de la provisión por diferencias entre las inversiones planeadas y ejecutadas del Plan de Obras e Inversiones Regulado - POIR.				

todas las personas del territorio nacional accedan a servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo con estándares de calidad						<p>2.Modificar el artículo 2.1.2.1.10.1. de la Resolución CRA 943 de 2021 en lo relacionado con la provisión de recursos por diferencias entre las inversiones planeadas y ejecutadas del POIR.</p> <p>3.Por la cual se adiciona el párrafo 3 al artículo 2.1.1.1.6.5 "Progresividad en la aplicación de las tarifas" contenido en el Título 1, Parte 1 del Libro 2 de la Resolución CRA 943 de 2021 y un nuevo artículo en este mismo Título.</p>						
Desarrollar un modelo regulatorio efectivo e innovador con enfoque diferencial para que los prestadores ofrezcan servicios de acueducto, alcantarillado y aseo – AAA con calidad que transforme las condiciones de vida la población.	Desarrollar marcos regulatorios y tarifarios de acueducto y alcantarillado que respondan a los retos del mercado del mercado y de las políticas nacionales e internacionales.	Número de estudios y/o documentos para el análisis y desarrollo de los servicios públicos de Acueducto y Alcantarillado publicados.	2	<p>1.Bases marco tarifario para los servicios públicos de acueducto y alcantarillado para grandes prestadores.</p> <p>2. Estudio para analizar la aplicación del marco regulatorio de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado para empresas con más de 5.000 suscriptores, y establecer recomendaciones e insumos para la construcción de las bases del marco regulatorio del siguiente periodo.</p>	1	1.Estudios soporte del próximo marco tarifario para los estudios de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado para grandes prestadores.	2	<p>1.Estudios soporte del próximo marco tarifario para los estudios de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado para grandes prestadores.</p> <p>2. Bases para el marco tarifario de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado aplicable a pequeños prestadores.</p>	2	<p>1.Nuevo marco tarifario de acueducto y alcantarillado para más de 5.000 suscriptores.</p> <p>2.Marco tarifario de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado aplicable a pequeños prestadores.</p>		

OBJETIVO ESTRATÉGICO O SECTORIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO ENTIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2020	2020	META 2021	2021	Meta 2022	2022	Meta 2023	2023	Meta 2024	2024
PROYECTOS MISIONALES - AGENDA REGULATORIA INDICATIVA													
PROYECTOS TRANSVERSALES ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO													
Mejorar la cobertura, calidad y continuidad de los servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico	Incentivar la aplicación de esquemas de prestación de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, que reconozca las características de las áreas urbanas y rurales para que todas las personas del territorio nacional accedan a servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo con estándares de calidad	Instrumentos complementarios que apoyen el fortalecimiento y aplicación de la regulación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo	Número de Proyectos Regulatorios y/o Estudios de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo publicados.	7	1. Desarrollar la compilación de las regulaciones de carácter general, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1077 de 2015. 2. Medidas transitorias y permanentes definidas en: (i) Resolución CRA 911 de 2020, (ii) Resolución CRA 915 de 2020; (iii) Resolución CRA 918 de 2020; (iv) Resolución CRA 919 de 2020; (v) Resolución CRA 922 de 2020; (vi) Resolución CRA 923 de 2020;	3	1. Desarrollar la compilación de las regulaciones de carácter general, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1077 de 2015. 2. Por la cual se aclara y se modifica un considerando de la Resolución CRA 943 de 2021 y se adoptan otras disposiciones de técnica normativa. 3. Por la cual se modifica el artículo 5 de la Resolución CRA 911 de 2020, modificado por el artículo 4 de la Resolución CRA 936 de 2020, los artículos 8 y 9 de la Resolución CRA 911 de 2020, modificados por los artículos 2 y 3 de la Resolución CRA 921 de 2020, el artículo 10 de la Resolución CRA 911 de 2020 y el artículo 12 de la	1	1. Racionalización de las regulaciones de carácter general.	1	1. Actualización Compilatoria Cada dos años		

						Resolución CRA 911 de 2020, modificado por el artículo 5 de la Resolución CRA 936 de 2020. Levantamiento medidas Covid.							
		Desarrollar estrategia de presencia y participación regional de la CRA para la aplicación de la regulación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo	Documento de Estrategia de presencia y participación regional	1	Documento de estrategia de presencia y participación regional	1	Revisión y/o actualización del documento de estrategia de presencia y participación regional	1	Revisión y/o actualización del documento de estrategia de presencia y participación regional	1	Revisión y/o actualización del documento de estrategia de presencia y participación regional	1	Revisión y/o actualización del documento de estrategia de presencia y participación regional
		Ejecución Estrategia de presencia y participación regional = (Actividades ejecutadas / Actividades programadas) *100		100%	Plan de acción de la Estrategia de presencia y participación regional	100%	Plan de acción de la Estrategia de presencia y participación regional	100%	Plan de acción de la Estrategia de presencia y participación regional	100%	Plan de acción de la Estrategia de presencia y participación regional	100%	Plan de acción de la Estrategia de presencia y participación regional
	Fortalecer la gestión institucional con base en su independencia y capacidad técnica para que los agentes del sector reconozcan a la entidad, como eficiente, moderna y con un capital humano valioso.	Estudio del impacto del marco regulatorio en su conjunto, sobre la sostenibilidad, viabilidad y dinámica del sector	Número de Estudios de impacto	2	Estudios de impacto de los marcos regulatorios de acueducto y alcantarillado y de aseo para grandes prestadores, sobre la sostenibilidad, viabilidad y dinámica de cada uno de los sectores.					2	Estudios de impacto de los marcos regulatorios de acueducto y alcantarillado y de aseo para grandes prestadores, sobre la sostenibilidad, viabilidad y dinámica de cada uno de los sectores.		
		Establecer condiciones regulatorias particulares acorde con los requerimientos de los prestadores de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y	Actos administrativos tramitados acorde con demanda = (Número de actos tramitados / Número de actos recibidos) *100	100%	Actuaciones particulares tramitadas	100%	Actuaciones particulares tramitadas	100%	Actuaciones particulares tramitadas	100%	Actuaciones particulares tramitadas	100%	Actuaciones particulares tramitadas

		aseo a nivel nacional, cuando se cumplan los requisitos regulatorios.											
		Implementar la estrategia de cooperación internacional que permita generar alianzas estratégicas para apoyar el diseño de instrumentos y la divulgación de la gestión regulatoria de la CRA.	Documento de la estrategia de cooperación internacional.	1	Documento de estrategia de cooperación internacional			1	Actualización Documento de estrategia de cooperación internacional				
			Ejecución estrategia de cooperación internacional = (Actividades ejecutadas / Actividades programadas) *100	100%	Plan de acción de la Estrategia de cooperación internacional	100%	Plan de acción de la Estrategia de cooperación internacional	100%	Plan de acción de la Estrategia de cooperación internacional	100%	Plan de acción de la Estrategia de cooperación internacional	100%	Plan de acción de la Estrategia de cooperación internacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO ENTIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2020	2020	META 2021	2021	META 2022	2022	META 2023	2023	META 2024	2024
PROYECTOS MISIONALES - AGENDA REGULATORIA INDICATIVA													
PROYECTOS INSTITUCIONALES UAE CRA													
Robustecer la capacidad de gestión y desempeño de las entidades del sector	Fortalecer la gestión institucional con base en su independencia y capacidad técnica para que los agentes del sector	Fortalecer la planeación, ejecución y administración de los recursos de la entidad bajo el principio de	Porcentaje de ejecución presupuestal = (Presupuesto ejecutado/Presupuesto programado) *100	95%	Ejecución presupuestal	95%	Ejecución presupuestal	95%	Ejecución presupuestal	95%	Ejecución presupuestal	95%	Ejecución presupuestal

reconozcan a la entidad, como eficiente, moderna y con un capital humano valioso.	transparencia implementando mecanismos de control que garanticen el crecimiento, la sostenibilidad, la eficiencia y la optimización de los recursos de la entidad.	Recaudo de contribuciones especiales = (Ingresos recibidos por contribuciones) / (Proyección de Ingresos)	100%	Recaudo anual de la proyección por concepto de contribuciones especiales	100%	Recaudo anual de la proyección por concepto de contribuciones especiales	100%	Recaudo anual de la proyección por concepto de contribuciones especiales	100%	Recaudo anual de la proyección por concepto de contribuciones especiales	100%	Recaudo anual de la proyección por concepto de contribuciones especiales
	Optimizar las capacidades de los funcionarios de la UAE CRA orientada a lograr la excelencia a nivel misional y en los procesos de apoyo (plan de capacitación, plan de talento humano, clima organizacional, concurso de méritos, plan de bienestar, teletrabajo, entre otros).	Porcentaje de actividades cumplidas de los diferentes planes y programas relacionados con la optimización de capacidades de los funcionarios = (Actividades ejecutadas / Actividades programadas) *100	100%	Ejecución de planes y programas relacionados con la optimización de capacidades de los funcionarios.	100%	Ejecución de planes y programas relacionados con la optimización de capacidades de los funcionarios.	100%	Ejecución de planes y programas relacionados con la optimización de capacidades de los funcionarios.	100%	Ejecución de planes y programas relacionados con la optimización de capacidades de los funcionarios.	100%	Ejecución de planes y programas relacionados con la optimización de capacidades de los funcionarios.
	Mejorar la capacidad instalada de la Entidad	Sede adecuada	1	Adecuar la sede administrativa de la CRA								
	Fortalecer la gestión institucional para mejorar el desempeño de la UAE CRA	Sostenimiento del Sistema de Gestión de Calidad_# de auditorías de calidad realizadas sobre el total de auditorías planeadas.	100%	Ejecución de Auditorías de calidad	100%	Ejecución de Auditorías de calidad	100%	Ejecución de Auditorías de calidad	100%	Ejecución de Auditorías de calidad	100%	Ejecución de Auditorías de calidad

			Incremento en el índice de Evaluación del Desempeño IED= IED _{t-1} +0.5	89,10%	Mantener o incrementar el IED - Índice de Evaluación del Desempeño del FURAG - Formulario Único de Avance a la Gestión.	IED ₂₀₁₉ +0.5	Mantener o incrementar el IED - Índice de Evaluación del Desempeño del FURAG - Formulario Único de Avance a la Gestión.	IED ₂₀₂₀ +0.5	Mantener o incrementar el IED - Índice de Evaluación del Desempeño del FURAG - Formulario Único de Avance a la Gestión.	IED ₂₀₂₁ +0.5	Mantener o incrementar el IED - Índice de Evaluación del Desempeño del FURAG - Formulario Único de Avance a la Gestión.	IED ₂₀₂₂ +0.5	Mantener o incrementar el IED - Índice de Evaluación del Desempeño del FURAG - Formulario Único de Avance a la Gestión.
	Desarrollar procesos de comunicación y divulgación de la gestión institucional	Ejecución Estrategia de participación ciudadana y rendición de cuentas = (Actividades ejecutadas / Actividades programadas) *100		100%	Estrategia de participación ciudadana y rendición de cuentas elaborada, publicada e implementada.	100%	Estrategia de participación ciudadana y rendición de cuentas elaborada, publicada e implementada.	100%	Estrategia de participación ciudadana y rendición de cuentas elaborada, publicada e implementada.	100%	Estrategia de participación ciudadana y rendición de cuentas elaborada, publicada e implementada.	100%	Estrategia de participación ciudadana y rendición de cuentas elaborada, publicada e implementada.
	Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento que tenga impacto interna y externamente	Documento de la estrategia de gestión del conocimiento y la innovación		1	Documento Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación formulada							1	Actualización Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación formulada
		Ejecución Estrategia de gestión del conocimiento =(Actividades ejecutadas/Actividades programadas)*100		100%	Plan de acción de la Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación	100%	Plan de acción de la Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación	100%	Plan de acción de la Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación	100%	Plan de acción de la Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación	100%	Plan de acción de la Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación
	Consolidar el ecosistema de Innovación Digital de la Entidad	Implementación tecnologías emergentes=(Número de proyectos TI ejecutados / Número de proyectos planeados) x100		100%	Implementación de los proyectos tecnológicos definidos en el plan de acción del PETI.	100%	Implementación de los proyectos tecnológicos definidos en el plan de acción del PETI.	100%	Implementación de los proyectos tecnológicos definidos en el plan de acción del PETI.	100%	Implementación de los proyectos tecnológicos definidos en el plan de acción del PETI.	100%	Implementación de los proyectos tecnológicos definidos en el plan de acción del PETI.
		Transformación digital = (Número de proyectos ejecutados/ total de proyectos definidos) *100		100%	Implementación de los proyectos definidos en el plan de Transformación Digital.	100%	Implementación de los proyectos definidos en el plan de Transformación Digital.	100%	Implementación de los proyectos definidos en el plan de Transformación Digital.	100%	Implementación de los proyectos definidos en el plan de Transformación Digital.	100%	Implementación de los proyectos definidos en el plan de Transformación Digital.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO No. 1
RESOLUCIONES DEFINITIVAS CRA 2016 – 2020

Tabla 13. Resoluciones Definitivas CRA

	N° RES	AÑO	PROYECTOS ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO
1	747	2016	“Por la cual se modifica el artículo 2 de la Resolución CRA 730 de 2015, “Por la cual se adopta el modelo de contrato de condiciones uniformes para las personas prestadoras de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, incluidas en el ámbito de aplicación de la Resolución CRA 688 de 2014 o la que la modifique, adicione o aclare y se define el alcance de su clausulado”, dando cumplimiento a lo previsto en el artículo 2.3.6.3.3.9 del Decreto 1077 de 2015 y se inicia el proceso de discusión directa con los usuarios y agentes del sector”.
2	749	2016	“Por la cual se modifica la Resolución CRA 726 de 2015”.
3	750	2016	“Por la cual se modifica el rango de consumo básico”
4	759	2016	Por la cual se establecen los requisitos generales aplicables a los contratos que suscriban los prestadores de servicios públicos domiciliarios de acueducto y/o alcantarillado, para el uso e interconexión de redes y para los contratos de suministro de agua potable e interconexión; se señala la metodología para determinar la remuneración y/o peaje correspondiente y se establecen las reglas para la imposición de servidumbres de interconexión.
5	768	2016	“Por la cual se adopta el modelo de condiciones uniformes del contrato para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y/o alcantarillado, para personas prestadoras que cuenten con más de 5.000 suscriptores y/o usuarios en el área rural o urbana y se define el alcance de su clausulado”.
6	770	2016	“Por la cual se modifica el Anexo II de la Resolución CRA 688 de 2014, modificado y adicionado por el artículo 47 de la Resolución CRA 735 de 2015”.
7	782	2016	“Por la cual se publica la información de los parámetros de inclusión en el modelo de eficiencia comparativa DEA y los valores de las variables administrativas y operativas para la construcción del modelo de eficiencia comparativa DEA, calculadas a partir de la información disponible en el SUI al primero de noviembre de 2016, de las personas prestadoras de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado relacionadas en el numeral 8 del Anexo II de la Resolución CRA 688 de 2014, modificado y adicionado por el artículo 47 de la Resolución CRA 735 de 2015 y la Resolución CRA 770 de 2016”.
8	789	2017	“Por la cual se señalan los estándares de servicio, su gradualidad y se determinan medidas regulatorias que permitan la aplicabilidad y operatividad de las Asociaciones Público Privadas - APP para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y/o alcantarillado y sus actividades complementarias, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 1508 de 2012 y sus decretos reglamentarios.”.

9	798	2017	"Por la cual se modifican el parágrafo 4 del artículo 9 de la Resolución CRA 688 de 2014, el artículo 89 de la Resolución CRA 688 de 2014, modificado por el artículo 26 de la Resolución CRA 735 de 2015 y el artículo 103 de la Resolución CRA 688 de 2014, modificado por el artículo 34 de la Resolución CRA 735 de 2015".
10	800	2017	"Por la cual se establece la opción de medición de vertimientos en el servicio público domiciliario de alcantarillado."
11	821	2017	"Por la cual se define el concepto de mercado regional, se establecen las condiciones para declararlo y la forma de verificarlas, de conformidad con lo previsto en el artículo 126 de la Ley 1450 de 2011"
12	823	2017	"Por la cual se modifica y adiciona parcialmente el régimen de calidad y descuentos establecido mediante el TÍTULO VII de la Resolución CRA 688 de 2014"
13	825	2017	"Por la cual se establece la metodología tarifaria para las personas prestadoras de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado que atiendan hasta 5.000 suscriptores en el área urbana y aquellas que presten el servicio en el área rural independientemente del número de suscriptores que atiendan."
14	844	2018	"Por la cual se modifica y adiciona la Resolución CRA 825 de 2017".
15	881	2019	"Por la cual se adicionan unos artículos a la Resolución CRA 825 de 2017"
16	887	2019	"Por la cual se adoptan medidas para desincentivar el consumo excesivo de agua potable"
17	906	2019	<i>"Por la cual se definen los criterios, metodologías, indicadores, parámetros y modelos de carácter obligatorio para evaluar la gestión y resultados de las personas prestadoras de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y/o alcantarillado, se establece la metodología para clasificarlas de acuerdo con el nivel de riesgo, características y condiciones, y se modifican unas resoluciones"</i>
18	907	2019	<i>"Por la cual se modifican y adicionan unos artículos a las Resoluciones CRA 688 de 2014 y CRA 825 de 2017"</i>
19	908	2019	<i>"Por la cual se modifica la Resolución CRA 821 de 2017". (Mercado regional)</i>
	N° RES	AÑO	PROYECTOS DE ASEO
1	751	2016	"Por la cual se modifica la Resolución CRA 720 de 2015 "Por la cual se establece el régimen de regulación tarifaria al que deben someterse las personas prestadoras del servicio público de aseo que atiendan en municipios de más de 5.000 suscriptores en áreas urbanas, la metodología que deben utilizar para el cálculo de las tarifas del servicio público de aseo, se corrige un yerro y se dictan otras disposiciones".
2	767	2016	"Por la cual se regulan las condiciones generales de los acuerdos de lavado, que los prestadores suscriban y se establece una metodología que permita calcular y asignar geográficamente las áreas públicas objeto de lavado que corresponden a cada prestador en los casos en que se deben resolver controversias suscitadas entre los prestadores que confluyen en un área de prestación de las actividades de recolección y transporte del servicio público de aseo."
3	775	2016	"Por la cual se desarrolla el parágrafo 3° del artículo 42 de la Resolución CRA 720 de 2015 y se dictan otras disposiciones."

4	778	2016	Por la cual se adopta el modelo de condiciones uniformes del contrato para la prestación del servicio público de aseo y sus actividades complementarias para las personas prestadoras que atiendan en municipios de más de 5.000 suscriptores en el área urbana y de expansión urbana, y todas las personas prestadoras de la actividad de aprovechamiento en dichas áreas, y se define el alcance de su clausulado, dando cumplimiento a lo previsto en el artículo 2.3.6.3.3.9 del Decreto 1077 de 2015”.
5	779	2016	“Por la cual se expiden los porcentajes de distribución del incremento en el costo de comercialización del servicio CCS, entre las personas prestadoras de la actividad de recolección y transporte de no aprovechables y las personas prestadoras de la actividad de aprovechamiento, cuando se presta esta actividad en el municipio y/o distrito”.
6	786	2017	“Por la cual se resuelve la solicitud de verificación de motivos para la inclusión de cláusulas de áreas de servicio exclusivo en los contratos que se suscriban para la prestación del servicio público de aseo en el Distrito Capital para las actividades de comercialización, recolección, transporte, barrido y limpieza de vías y áreas públicas, corte de césped, poda de árboles, lavado de áreas públicas, instalación y mantenimiento de cestas”.
7	788	2017	“Por la cual se define el porcentaje de los recursos del recaudo del servicio público de aseo correspondiente a la provisión de inversiones de la actividad de aprovechamiento, en el marco de lo previsto en el artículo 2.3.2.5.3.5 del Decreto 1077 de 2015 modificado y adicionado por el Decreto 596 de 2016”
8	807	2017	“Por la cual se corrige un error formal de carácter de digitación del artículo 15 de la Resolución CRA 720 de 2015 “Por la cual se establece el régimen de regulación tarifaria al que deben someterse las personas prestadoras del servicio público de aseo que atiendan en municipios de más de 5.000 suscriptores en áreas urbanas, la metodología que deben utilizar para el cálculo de las tarifas del servicio público de aseo y se dictan otras disposiciones”.
9	810	2017	“Por la cual se modifica y adiciona la Resolución CRA 783 de 2016.” Modificación de costos- No requiere solicitud CRA por cambio costos operación por contrato de suministro
10	822	2017	“Por la cual se adiciona un párrafo al artículo 71 de la Resolución CRA 720 de 2015 “Por la cual se establece el régimen de regulación tarifaria al que deben someterse las personas prestadoras del servicio público de aseo que atiendan en municipios de más de 5.000 suscriptores en áreas urbanas, la metodología que deben utilizar para el cálculo de las tarifas del servicio público de aseo y se dictan otras disposiciones”.
11	824	2017	“Por la cual se establecen las condiciones para verificar la existencia de los motivos que permiten la inclusión de áreas de servicio exclusivo y se definen los lineamientos generales y las condiciones a las cuales deben someterse los contratos de prestación del servicio público de aseo.”
12	845	2018	“Por la cual se desarrolla el artículo 72 de la Resolución CRA 720 de 2015, se adiciona un numeral a las cláusulas 6, 9 y 10, se modifican las cláusulas 25 y 26 y se adiciona un inciso a la cláusula 27 del Anexo No. 1 de la Resolución CRA 778 de 2016”
13	853	2018	“Por la cual se establece el régimen tarifario y metodología tarifaria aplicable a las personas prestadoras del servicio público de aseo que atiendan en municipios de hasta 5.000 suscriptores y se dictan otras disposiciones”

14	858	2018	"Por la cual se modifica parcialmente el régimen de calidad y descuentos establecido mediante el TÍTULO IV y se modifican parcialmente las disposiciones finales establecidas en el TÍTULO V de la Resolución CRA 720 de 2015"
15	883	2019	"Por la cual se modifica la vigencia del régimen tarifario y de las metodologías tarifarias, el régimen de transición y derogatorias de la Resolución CRA 853 de 2018"
16	888	2019	"Por la cual se adiciona un parágrafo al artículo 38 de la Resolución CRA 720 de 2015"
17	892	2019	"Por la cual se realizan aclaraciones y se corrigen errores de la Resolución CRA 853 de 2018 "Por la cual se establece el régimen tarifario y metodología tarifaria aplicable a las personas prestadoras del servicio público de aseo que atiendan en municipios de hasta 5.000 suscriptores y se dictan otras disposiciones", y de la Resolución CRA 883 de 2019 que la modifica."
18	894	2019	"Por la cual se adopta el modelo de Condiciones Uniformes del Contrato de Servicios Públicos al que podrán acogerse las personas prestadoras del servicio público de aseo y sus actividades complementarias incluidas en el ámbito de aplicación de la Resolución CRA 853 de 2018 o la que la modifique, adicione, sustituya o derogue y, se dictan otras disposiciones"
19	900	2019	"Por la cual se establecen aspectos generales de los acuerdos de barrido y limpieza de vías y áreas públicas, se regula la solución de las controversias entre prestadores del servicio público de aseo que realicen la actividad de barrido y limpieza de vías y áreas públicas en un área de confluencia, y se determinan las metodologías para calcular y asignar geográficamente los kilómetros de barrido y limpieza que corresponden a cada prestador en dicha área".
20	901	2019	"Por la cual se adicionan unos artículos a la Resolución CRA 853 de 2018"
21	912	2020	"Por la cual se modifica el artículo 38 de la Resolución CRA 720 de 2015"
22	916	2020	"Por la cual se modifica el parágrafo 4 del artículo 38 de la Resolución CRA 720 de 2015, modificado por el artículo 1 de la Resolución CRA 912 de 2020"
23	927	2020	"Modificación del parágrafo 4 del artículo 38 de la Resolución CRA 720 de 2015, modificado por el artículo 1 de la Resolución CRA 912 de 2020 y por el artículo 1 de la Resolución CRA 916 de 2020."
	N° RES	AÑO	PROYECTOS TRANSVERSALES
1	781	2016	"Por la cual se establecen los indicadores de eficiencia y criterios cuyo incumplimiento dará lugar a que la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – CRA ordene a los municipios la entrega de la prestación del servicio a un tercero, en el marco de lo establecido en el numeral 15 del artículo 73 de la Ley 142 de 1994".
2	783	2016	"Por la cual se establecen excepciones al procedimiento de modificación de los costos económicos de referencia establecido en las Resoluciones CRA 151 de 2001, modificada por la Resolución CRA 271 de 2003 y se dictan otras disposiciones."
3	820	2017	"Por la cual se modifican los artículos 1.3.7.7 de la Resolución CRA 151 de 2001, 5.2.1.6 de la Resolución CRA 151 de 2001 modificado por el artículo 2 de la Resolución CRA 271 de 2003, se derogan los artículos 5.2.1.7, 5.2.1.8, 5.2.1.9, 5.2.1.12 y 5.2.1.13 de la Resolución CRA 151 de 2001 modificados por el artículo 2 de la Resolución CRA 271 de 2003, se modifica

			el artículo 1.3.22.3 de la Resolución CRA 151 de 2001 modificado por el artículo 2 de la Resolución CRA 422 de 2007; y se derogan los artículos 5.5.1.3, 5.5.1.4, 5.5.1.5, 5.5.1.6 y 5.5.1.7 de la Resolución CRA 151 de 2001, modificados por los artículos 1, 2, 3, 4 y 5 de la Resolución CRA 396 de 2006”
4	864	2018	“Por la cual se modifica la Sección 5.2.1., del Capítulo 2, del Título V de la Resolución CRA 151 de 2001, modificada por el artículo 2 de la Resolución CRA 271 de 2003, se modifican algunas disposiciones de las Resoluciones CRA 688 de 2014, CRA 720 de 2015, CRA 759 de 2016, CRA 800 de 2017, se deroga la Resolución CRA 783 de 2016, modificada por la Resolución CRA 810 de 2017 y, se dictan otras disposiciones relacionadas con la aplicación de las metodologías tarifarias”
5	178	2020	“Por la cual se adoptan medidas para garantizar la atención y la prestación de los servicios por parte de la Unidad Administrativa Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – CRA, en el marco de lo dispuesto en el Decreto Legislativo 491 de 2020”.
6	911	2020	"Por la cual se establecen medidas regulatorias transitorias en el sector de agua potable y saneamiento básico, derivadas de la emergencia declarada por el Gobierno Nacional a causa del COVID-19".
7	915	2020	"Por la cual se establecen medidas regulatorias transitorias para el pago diferido de las facturas de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado y del servicio público de aseo, en el marco de la emergencia declarada por el Gobierno Nacional a causa del COVID-19".
8	918	2020	"Por la cual se modifica la Resolución CRA 915 de 2020".
9	919	2020	"Por la cual se adoptan medidas regulatorias para los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo con ocasión de la Emergencia Económica, Social y Ecológica declarada por el Gobierno Nacional a causa del COVID-19".
10	920	2020	"Por la cual se amplía el plazo previsto en el párrafo del artículo 109 de la Resolución CRA 688 de 2014, como consecuencia de la Emergencia Económica, Social y Ecológica declarada por el Gobierno Nacional a causa del COVID-19".
11	921	2020	"Por la cual se deroga el artículo 7 y se modifican los artículos 8 y 9 de la Resolución CRA 911 de 2020".
12	922	2020	"Por la cual se establecen medidas regulatorias transitorias para la extensión del pago diferido de las facturas de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado y del servicio público de aseo".
13	923	2020	"Por la cual se adoptan medidas regulatorias para los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo relacionadas con aforos extraordinarios en el servicio público de aseo e inversiones ambientales adicionales en el servicio público domiciliario de acueducto".

ANEXO No. 2

Evaluación, ponderación y resultados matrices de planeación estratégica¹⁴

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Una vez elaborada la matriz, se utiliza la metodología de análisis MEFI y MEFE, en la cual se realiza primero una evaluación de los factores externos (amenazas y oportunidades) dando como resultado la matriz MEFE. Para esto las variables fueron calificadas según su nivel de impacto en la gestión institucional de: 0,0 (no importante) a 1.0 (muy importante) y la suma de la ponderación de todos los factores externos debe dar como resultado 1.0 según la metodología utilizada.

Posteriormente, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito (oportunidades y amenazas) con el propósito de indicar si dicho factor presenta: una amenaza importante (1); una amenaza menor (2); una oportunidad menor (3) y una oportunidad importante (4). Posteriormente, se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación para establecer el resultado ponderado por cada una de las oportunidades y amenazas. A continuación, se presenta la matriz MEFE con los resultados obtenidos:

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	FACTORES EXTERNOS CLAVES (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	Ponderación (0 – 1)	Calificación (1- 4)	Valor Ponderado
O1	Implementación de estándares nacionales e internacionales para la gestión de procesos y la innovación	0,05	3	0,15
O2	Priorización internacional de temáticas relacionadas con la sostenibilidad ambiental y el acceso a los servicios básicos, como la preponderancia del ODS 6 debido a la emergencia mundial causada por la Covid-19	0,11	4	0,44
O3	Generación de impacto social y ambiental a través de la regulación	0,12	4	0,48
O4	Desarrollo de más alianzas que fomenten la cooperación y el intercambio de conocimientos con actores del sector de APSB	0,09	4	0,36

¹⁴ La calificación realizada a los factores externos y los factores internos se hizo con base al ejercicio de planeación estratégica, en el que participaron representantes de todas las áreas de la entidad. En este ejercicio se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la CRA y entre todos se ordenaron según su grado de importancia. Los resultados de este ejercicio fueron recogidos por el área de planeación, donde también se agruparon los factores según el número de veces que se repitieron, lo que también se tomó en cuenta para organizar por orden de importancia los factores identificados.

De acuerdo con la priorización obtenida de este ejercicio participativo y basándose en la metodología de análisis MEFI y MEFE, se asignaron los valores a los factores internos y externos.

	FACTORES EXTERNOS CLAVES (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	Ponderación (0 – 1)	Calificación (1- 4)	Valor Ponderado
O5	Fortalecer la articulación y la coordinación interinstitucional para apoyar el ejercicio regulatorio	0,06	3	0,18
O6	Mayor presupuesto de inversión para fortalecer la capacidad técnica de la Comisión, la participación ciudadana en las regiones y el diálogo con los diferentes grupos de interés	0,08	4	0,32
O7	Creación de espacios técnicos en eventos de alcance internacional y/o participación en eventos internacionales	0,04	4	0,16
A1	Cuestionamientos frente al sector y a sus decisiones regulatorias, que afectan su imagen y credibilidad	0,04	2	0,08
A2	Información y datos incompletos o inexactos para la toma de decisiones	0,07	1	0,07
A3	Desactualización del análisis de riesgos asociados a la función regulatoria.	0,05	2	0,1
A4	Deficiente comportamiento financiero de los prestadores de los servicios de AAA que impacte negativamente su contribución especial a la CRA	0,06	2	0,12
A5	Cambios legislativos y normativos, por situaciones imprevistas, que afecten la Agenda Regulatoria Indicativa, como la emergencia sanitaria declarada por la Covid-19	0,11	1	0,11
A6	Impacto del cambio climático en la oferta hídrica y en la infraestructura de los sistemas de AAA	0,08	1	0,08
A7	Posibilidad de fallos a favor de demandantes de las resoluciones de liquidación de la contribución especial, lo cual afectaría el presupuesto de la entidad	0,04	2	0,08
RESULTADO TOTAL		1		2,73

Fuente: CRA Elaboración propia

Como resultado de la calificación evidenciada en la matriz MEFE anterior, se presenta un índice igual a 2,73, el cual, de acuerdo a la metodología aplicada, es superior al mínimo valor promedio ponderado de 2,5. Esto indica que la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) cuenta con un mayor

número de oportunidades que de amenazas por lo que es recomendable formular estrategias para aprovechar las oportunidades y generar impactos positivos en la gestión de la CRA.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI)

Continuando con el análisis MEFI y MEFE, se procede a realizar la evaluación de los factores internos de la entidad (debilidades y fortalezas), lo que da como resultado la matriz MEFI, para esto se hace una calificación similar a la matriz anterior, evaluando el impacto de cada factor en la gestión de la entidad, de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante), donde también la suma de la ponderación de todos los factores internos debe dar 1,0.

Posteriormente, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito (fortalezas y debilidades) con el propósito de indicar si dicho factor presenta: una debilidad importante (1); una debilidad menor (2); una fortaleza menor (3); una fortaleza importante (4). Posteriormente, se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación para establecer el resultado ponderado por cada una de las fortalezas y debilidades. A continuación, se presenta la matriz MEFI con los resultados obtenidos:

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)

	FACTORES INTERNOS CLAVES (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	Ponderación (0 – 1)	Calificación (1 - 4)	Valor Ponderado
F1	Personal calificado, con alto conocimiento técnico	0,1	4	0,4
F2	Generación de conocimiento en el desarrollo de proyectos	0,13	4	0,52
F3	Reconocimiento de la CRA a nivel nacional e internacional	0,08	3	0,24
F4	Alianzas estratégicas que apoyan la gestión y la potencializan	0,06	3	0,18
F5	Cumplimiento de planes, políticas y normatividad a nivel institucional y sectorial	0,09	4	0,36
F6	Coordinación entre los miembros de la Comisión.	0,12	4	0,48
F7	Unidad administrativa eficiente con estructura orgánica definida.	0,05	3	0,15
D1	Se requiere actualización de los procesos y procedimientos conforme a mejores prácticas ejecutadas en la Unidad Administrativa	0,03	1	0,03
D2	Carencia en materia de presencia regional para divulgar la regulación	0,08	2	0,16

	expedida y generar un mayor entendimiento y aplicación adecuada			
D3	Insuficiente intercambio de información y datos sectoriales que permitan fortalecer la toma de decisiones al interior de la CRA.	0,06	2	0,12
D4	Falta de aplicación de metodologías de lenguaje claro para mejorar el entendimiento y la implementación de la regulación por parte de los prestadores de los servicios públicos	0,07	2	0,14
D5	Estrechos espacios de trabajo que permitan el trabajo colaborativo, la generación de conocimiento e ideación.	0,05	2	0,1
D6	Limitada apropiación de TICs para apoyar la gestión misional y operativa de la entidad.	0,06	1	0,06
D7	Ausencia de estrategias de gestión del conocimiento que capitalicen el conocimiento de la Comisión y eviten pérdida de memoria institucional	0,03	2	0,06
RESULTADO TOTAL		1		3,00

Fuente: CRA Elaboración propia

Con lo anterior se puede observar que el índice resultante es 3,00, superior al valor promedio ponderado que es igual a 2,5. Esto indica que la CRA cuenta con fortalezas internas que aportan de manera significativa al cumplimiento de los objetivos institucionales.