

Los servicios de agua potable; alcantarillado y saneamiento, son empresas del estado; la mayoría son administradas por los Municipios, otras han sido concesionadas y otras como CAASH funciona independientemente y autónoma.

Las empresas de agua potable y de saneamiento, para la prestación de los servicios antes indicadas disponen de recursos humanos, materiales y financieros los mismos que no vienen siendo utilizados de manera eficiente, eficaz ni económica, lo que origina que estas empresas tengan grandes deudas con la administración tributaria, con los municipios, con proveedores y hasta con los clientes por falta de funcionalidad de servicios incorrectamente facturados.

Se ha determinado que el control institucional no es un facilitador de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos; por cuanto no cumple las condiciones de ser un proceso efectuado por todo el personal de las empresas ni contribuir a la consecución de los objetivos específicos. De este modo el control interno, no proporciona el grado de seguridad razonable que necesita la dirección de las empresas.

La desarticulación del control y el gobierno institucional se manifiesta en la falta de eficiencia y eficacia de las operaciones, falta de fiabilidad de la información administrativa, financiera y económica, falta de cumplimiento de las leyes y normas aplicables al sector; así como en la falta de un sistema de mejora continua y competitividad, que es exigida actualmente en el marco de una economía social de mercado, donde prima la oferta y demanda de bienes y servicios y estas empresas pese a ejercer un monopolio no saben explotarlo de la mejor forma.

Se ha determinado que el control interno de las empresas agua potable, trabaja aisladamente, no constituye una serie de acciones que debería extenderse por todas las actividades de la entidad. Las empresas han incorporado controles; sin embargo, los mismos no influyen en la capacidad de la entidad para la consecución de los objetivos previstos. La incorporación de controles no ha repercutido de forma importante en la contención de costos y tiempos de respuesta.

La aplicación de auditorías ha determinado problemas en la planeación, organización, dirección y ejecución de actividades y especialmente en el sistema de control interno de la empresa que presta los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento. Dichos problemas han sido reportados primero como hallazgos y luego como observaciones en los respectivos informes que formula el área de auditoría interna; sin embargo éstos no han sido tomados en cuenta por los directivos, debido a diversas razones, pero principalmente debido a su extemporaneidad.

El control tradicional se viene aplicando sobre la base de hechos realizados y consumados (históricos); lo que no facilita que el gobierno corporativo pueda aplicar los ajustes, regularizaciones y/o retroalimentación oportuna de las actividades institucionales.

La CAASH, no sólo tiene problemas internamente, si no también frente a los organismos reguladores como la AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO (ASEH) y especialmente frente a la comunidad. Con la comunidad los problemas están referidos a la falta de un eficiente y eficaz servicio de agua potable (cortes intespectivos, cortes programados, aguas

contaminadas, aguas con exceso y falta de cloro, etc.), deficiencias en el alcantarillado, y otros problemas relacionados con los servicios de alcantarillado y saneamiento.

Toda esta problemática es evaluada y reportada por el Órgano de Control Institucional, no en el momento oportuno si no posteriormente, en algunos casos cuando las quejas o denuncias están asfixiando al organismo operador de los servicios de agua potable alcantarillado y saneamiento.

Producto de este panorama presentado podemos concluir que los conceptos, criterios, lineamientos y prácticas de control interno aplicado por el organismo operador no han facilitado la solución de la problemática del gobierno de esta entidad. Además de la falta de oportunidad, el control interno adolece de deficiencias en la aplicación de normas técnicas, lo que mengua su relevancia y trascendencia en la gestión, determinando falta de confiabilidad de quienes hacen uso de la información auditada.

Otra situación similar es la falta de incorporación de la nueva normatividad, dada por el tratamiento del entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación y el monitoreo puntual y/o permanente que se vienen aplicando en todas las empresas, como forma de contribuir eficazmente al buen gobierno corporativo.

PROBLEMA PRINCIPAL:

¿De que manera el control eficaz, puede facilitar la buena administracion corporativa del organismo operador, hasta alcanzar la mejora continua y competitividad, en el marco de una funcionalidad eficiente y de economía social de mercado?

PROBLEMAS SECUNDARIOS:

1. ¿Qué elementos del control eficaz pueden facilitar que la cadena estratégica del organismo operador, puedan alcanzar eficiencia, eficacia y economía?
2. ¿De que modo la dirección del organismo operador, pueden enlazar la gestión y el control hasta alcanzar la mejora continua y competitividad?
3. Impacto del entorno económico, social, de pobreza y de pobreza extrema (no suministrar agua).

OBJETIVO PRINCIPAL:

Propiciar el desarrollo del buen gobierno corporativo en el organismo operador; de modo que se logre la mejora continua y competitividad, mediante la implantación y funcionamiento de los componentes del control eficaz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar los componentes del control eficaz que deben ser implantados y operados para facilitar que la cadena estratégica del organismo operador alcancen eficiencia, eficacia y economía
2. Definir las políticas de la dirección y los objetivos del control eficaz, que facilitarán la mejora continua y competitividad del organismo operador.
3. Impacto del entorno económico, social, de pobreza y de pobreza extrema (no suministrar agua).

JUSTIFICACIÓN

Todo lo que se escriba, se diseñe, o se haga en relación con el buen gobierno del organismo operador, siempre va estar justificado, por cuanto lo que se busca es superar los problemas para facilitar eficiencia, eficacia, economía, mejora continua y competitividad a los bienes y servicios que se presta. Esta situación tiene mayor sentido cuando lo que se propone es algo técnico, algo profesional, donde no solo son deseos, si no que todo se encamina en un proceso constructivo y lógico. En este caso el control eficaz para el buen gobierno corporativo del organismo operador es una gran oportunidad para hacer bien las cosas.

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Tiene gran relevancia para el gobierno institucional.

Los controles internos fomentan la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas legales vigentes. Por tanto es una necesidad imprescindible que los organismos operadores lo tengan en cuenta si es que desean contar con un buen gobierno corporativo.

El control interno comprende los factores del entorno de control, el mismo que comprende la integridad del personal, los valores éticos, la capacidad de los trabajadores de la entidad, la filosofía de la dirección, el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus trabajadores y la atención y orientación que proporciona el directorio. Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. Por otro lado, la gestión de los recursos, necesita de actividades de control gerencial, es decir de políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones del directorio. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Debe haber actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Debe incluirse una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos, segregación de funciones y otras. Asimismo, en el marco de la evaluación de la gestión de una entidad pública, es fundamental planear y aplicar acciones de control en el proceso permanente y continuo con el fin determinar, medir y/o

comprobar si los recursos de los organismos operadores se han ejecutado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados; si no se lograron tomar las medidas correctivas necesarias. Esta vital función de comprobación de planes y cumplimientos de leyes y Reglamentos, debe llevarse a cabo mediante acciones de control previas, simultáneas y de verificación posterior, para que permita con eficiencia, eficacia, economía y de conformidad a la realidad, una evaluación transparente en beneficio de la entidad y la comunidad a la cual sirve.

El control interno aplicado al organismo operador permitirá asegurar que las políticas y procedimientos vigentes se adecuen a las necesidades del buen gobierno corporativo. También posibilitará la fidelidad y oportunidad de los informes remitidos, con el objeto de que se pueda tomar las decisiones más acertadas. Así mismo asegura un seguimiento adecuado para constatar si las políticas de gestión control son obedecidas.

La aplicación del control eficaz, se llevará a cabo sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones y actividades de las dependencias de la entidad, consecuentemente orientará su función a analizar el cumplimiento de metas, objetivos, misión y visión; así como informar o recomendar el establecimiento de normas que puedan mejorar al organismo operador.

De este modo el control interno se realizará con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación con respecto a los objetivos de, eficiencia, efectividad, economía, mejora continua y competitividad en la utilización de los recursos institucionales, establecidos por el Estado y de limitar las sorpresas. Dicho sistema de control permitirá hacer frente a la rápida evolución del entorno económico, social y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los ciudadanos y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El control interno, fomenta la eficiencia, eficacia y economía; reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar el gerenciamiento adecuado de los recursos, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normas vigentes. Debido a que el control interno es útil para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de un mejor sistema

La importancia se da por el lado, de permitir recomendar la aplicación de los nuevos conceptos y lineamientos que se dan a nivel mundial en las economías más competitivas; asimismo porque permite plasmar los conocimientos y experiencia ganada en nuestra formación académica y laboral en este tipo de entidades

ACCION PRINCIPAL:

La implantación y funcionamiento de los componentes del control eficaz, facilitará el desarrollo del buen gobierno corporativo del organismo operador, de tal modo que estas entidades puedan disponer de mejora continua y competitividad en el marco de una economía social de mercado.

ACCIONES SECUNDARIAS:

La implantación y funcionamiento de los componentes del control eficaz, pueden facilitar que la cadena estratégica del organismo operador alcancen eficiencia, eficacia y economía.

Las políticas de la dirección deben enlazarse con los objetivos del control eficaz para facilitar la mejora continua y competitividad

ENTIDAD (CAASH)

Comision de Agua Potable y Alcantarillado de Huautla Hidalgo (CAASH), atiende un total de 14.500 habitantes.(cuantos barrios, colonias, servicios, padrón de usuarios, etc)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según su Ley Orgánica, CAASH es una empresa estatal de derecho privado, íntegramente de propiedad del Estado.

Sus servicios son de necesidad y utilidad pública y de preferente interés social.

A menudo un buen equipo humano puede hacer funcionar cualquier esquema estructura organizacional. Se ha dicho que la ambigüedad en la organización es una cosa conveniente puesto que al obligar al trabajo de equipo, la gente sabe que debe cooperar para realizar cualquier cosa. Sin embargo, no puede haber duda de que un buen equipo y quienes desean cooperar trabajarán eficazmente en conjunto si tienen conocimiento de la parte que han de desempeñar en cualquier esfuerzo cooperativo y de cómo se relacionan sus funciones entre sí.

La estructura organizacional reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomoda a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas.

La organización une a las personas en tareas interrelacionadas. Está pensada para ayudar a que la gente trabaje junta con eficacia hacia el logro de objetivos específicos. La organización puede tener un efecto muy favorable sobre la actuación y el control interno. Por ejemplo, los esfuerzos de ejecución están condicionados en gran parte por la calidad de los esfuerzos organizacionales desarrollados. Una persona, colocada en el puesto equivocado para ella, o que depende de un jefe de grupo con quien no simpatiza, o que tienen compañeros con los cuales no le interesa estar asociado, será muy difícil de motivar. Aquí entra a plena luz el efecto de la organización sobre el comportamiento del individuo.

La estructura organizacional siempre ha sido de importancia para el hombre. Se ha referido al asunto recurrente de organizar y a sus implicaciones a través de toda la historia. La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana porque la colaboración humana-la mutua dependencia de los individuos -y la protección contra amenazas han fomentado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos, las empresas privadas, empresas públicas y las instituciones de toda índole han estudiado la organización con el fin de mejorarlo o de utilizarlo mejor en sus particulares esfuerzos administrativos. De todas las funciones

básicas de la gestión administrativa, la organización ha sido la más intensamente estudiada y son muchas sus aportaciones en esta área.

SERVICIOS QUE PRESTA CAASH:

- atención al cliente
- estructura tarifaria
- conexión a la red
- atención de fugas
- trípticos y volantes
- cortes de agua

La cadena estratégica comprende todos los aspectos de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) asegurando su apropiada articulación entre sí. Trata de armonizar los objetivos estratégicos generales identificados con los objetivos estratégicos específicos. Busca Garantizar que la correcta identificación en los PEI de los Objetivos Estratégicos Institucionales, permita su adecuado cumplimiento a través de la priorización de sus Acciones Permanentes y Temporales y los recursos que éstas requieren para su implementación.

BASE LEGAL

- Decreto de creación 2005 asamblea municipal del gobierno de Huautla hgo.
- Ley Estatal de Agua, Alcantarillado para el Estado de Hidalgo.
- Ley de Contabilidad gubernamental.
- Ley de transparencia y rendición de cuentas

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA MULTIANUAL

Es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones primordiales del Estado. Se basa en la capacidad de observación, anticipación y adaptación de una entidad, frente a los desafíos y oportunidades que generan, tanto el entorno externo, como su realidad interna, asegurando el mejor cumplimiento de sus funciones. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, seguir el progreso y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones teniendo como referencia las metas preestablecidas. La Programación Estratégica Multianual, es una manera de enfrentar y resolver los problemas críticos de las entidades del sector público.

PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES –POA

El POA es un plan operativo anual que enmarca una serie de trabajos y actividades que sustentara todas las áreas inmersas en la funcionalidad operativa y administrativa este organismo operador a nivel de cada Pliego Presupuestario. La suma del POA reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados y responden a la manera como el pliego presupuestario aporta en alcanzar las metas que se ha fijado el sector al cual pertenece.

FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS ANUALES

El Plan Operativo Anual determina la dirección que debe seguir un Pliego Presupuestario para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas las Instituciones y actores involucrados. El POA es liderado por el Titular del Organismo operador o por quien éste delegue, siendo responsable solidario del diseño, ejecución e implementación del POA.

El Análisis Estratégico: Está conformado por la formulación de la Visión, la Misión, el Diagnóstico, los lineamientos de política y la determinación de los Objetivos Estratégicos.

La Implementación Estratégica: Toma como punto de partida los Objetivos Estratégicos y avanza hasta comprender políticas, diseño organizacional y sistema de seguimiento y evaluación. Son las líneas directrices que permiten orientar el desarrollo de las acciones temporales o permanentes a ser desarrollados en el corto, mediano y largo plazo. Son las medidas concretas que se proponen ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de política general preestablecidos.

Prioridades: Son los objetivos a atenderse en primer lugar, los cuáles deben ser consistentes con los criterios y prioridades institucionales..

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA CAASH:

La base para dirigir eficazmente una empresa es disponer de una organización estructural adecuada a las actividades, objetivos, misión y visión.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:

Las empresas de hoy se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido. Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:

Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *stratego* que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran SUN TZU, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual. Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general...

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia. Si seguimos leyendo el capítulo, vamos a poder conocer las que a mi juicio profesional son más válidas en la actualidad y que tras su lectura más de uno comentará la sencillez y lógica que tienen en su planteamiento, es cierto, la verdadera dificultad vendrá en saber realizar, combinar y ponerlas en práctica.

La implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN

MISIÓN

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, administrando eficientemente el recurso agua y la recolección y disposición final de aguas servidas, controlando la preservación del medio ambiente.

VISIÓN DE FUTURO:

Ser Autosuficiente en servicios de agua y alcantarillado

VALORES DE LA EMPRESA:

OBJETIVOS:

- El objetivo de la CAASH es la prestación de los servicios de saneamiento como agua potable y alcantarillado sanitario.
- Ejecuta la política del sector en la operación, mantenimiento, control y desarrollo de los servicios básicos, con funciones específicas en aspectos de normatividad, planeamiento, programación,
- Elaboración de proyectos, financiación, ejecución de obras, asesoría y asistencia técnica.
- Además puede dedicarse a otras actividades afines, vinculadas, conexas y/o complementarias a su objeto social.

OBJETIVOS EMPRESARIALES AL AÑO 2030:

- Asegurar la sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Mejorar la calidad de los servicios.
- Mejorar la eficiencia económica y financiera.
- Facilitar el acceso a los servicios de agua potable y alcantarillado.

OBJETIVOS EMPRESARIALES PARA EL AÑO 2027:

- **Orientados a facilitar el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento:**
- Ampliar el servicio de agua potable al 91 %.
- Ampliar el servicio de alcantarillado al 86 %.
- **Orientados a mejorar la calidad de los servicios:**

- Incrementar la Continuidad del Servicio a 20:00 horas diarias.
- Reducir la incidencia de fallas en las redes de agua al 100% .
- Reducir la incidencia de fallas en las redes de alcantarillado 100%.
- **Orientados a mejorar la eficiencia económica y financiera:**
- Disminuir el Agua No Facturada a 33 %.
- Reducir el índice de morosidad a 60 días.
- Incrementar las conexiones activas de agua a 90%.
- Mejorar la rentabilidad operativa a 85%.
- **Orientados a asegurar la sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado:**
- Optimizar la extracción de agua del afluente a 18 m³/s.
- Optimizar la operación y mantenimiento de las plantas de tratamiento de agua residual con el tratamiento del 25 % del volumen recolectado.
- Conservar el medio ambiente, desarrollando el Plan Ambiental al 50%.

PROCESO DE PRODUCTIVIDAD CON CALIDAD:

La mejor forma de alcanzar una dirección empresarial que encamine a la mejora continua y competitividad es mediante un modelo de gestión.

CAASH, a través de su Modelo de Gestión «Productividad con Calidad» busca identificar, aceptar, satisfacer y superar continuamente las expectativas y necesidades de todas las partes interesadas, relacionadas con ella, (clientes, empleados, directivos, proveedores, accionistas, etc.) con respecto a los productos y servicios que proporciona.

Los Enfoques contemplados son:

1. **Planificación y Organización – PYO.-** El gerenciamiento es científico, periódicamente el área debe analizar sus productos e indicadores desplegados de los objetivos empresariales; debe formalizar la gestión para alcanzar las metas: asimismo los recursos y la organización necesarios.
2. **Valor al Cliente y la Comunidad – VCC:** En un modelo basado en calidad total, el área debe tomar acciones a partir de la percepción que los clientes internos, clientes externos y la comunidad tienen de sus productos.
3. **Estandarización y Aseguramiento – EYA:** Los productos son realizados a través de procesos, la estandarización de los procesos es la única forma de asegurar un nivel de calidad y una de las formas de mejorar su productividad. En este enfoque se contempla al TPM.
4. **Pensamiento y Disciplinas Productivas – PDP:** La Empresa alcanzará la excelencia si personas competentes trabajan en un ambiente de calidad por la práctica de los valores y las cinco disciplinas básicas.
5. **Liderazgo y Participación – LYP:** Si los líderes participan en actividades de calidad, entonces es importante para el área y así el personal participa en ideas y sugerencias y grupos de mejora. Para mejorar la participación, aspecto clave en calidad total, debe formalizarse la comunicación, el empoderamiento del personal, formación de líderes, la integración del personal y, las reuniones y conferencias.
6. **Terceros y Autoridades- TYA:** Muchos de los problemas en los procesos se originan fuera de la empresa, en los proveedores y asociados a través de sus actividades y desempeño por lo

que deben ser continuamente evaluados (con los enfoques de nuestro modelo de gestión), con el fin de tomar las medidas correctivas y preventivas en beneficio de nuestros clientes.

7. **Medición, Innovación y Mejora – MIM:** Proceso que no se mide, no se gerencia y así no se mide la mejora, la diferencia entre el nivel actual y el deseado nos define un «área de oportunidad» que debe resolverse aplicando las siete herramientas estadísticas de la calidad.
8. **Valor Agregado y Resultados – VAR:** Se debe evidenciar la mejora en los indicadores de desempeño y percepción relacionados a calidad, operacionales y de costos de los procesos vitales del Área, en cuanto al grado de satisfacción de los clientes, accionistas, personal, proveedores y comunidad en general, comparándolos con los objetivos establecidos y con los resultados de organizaciones líderes en el ámbito nacional e internacional..

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes.

Los cinco componentes son:

- la selección de la misión y las principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas;
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas en la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y
- La implementación de la estrategia. La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizaciones apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida.

La dirección estratégica y el cambio estratégico, se ocupan también del proceso de dirección y de la acción de los directivos. Basado en los mecanismos para la dirección del cambio en áreas como el reclutamiento y la formación y la importancia de diseño y el comportamiento de la organización.

IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PROBLEMA DEL AGUA Y SANEAMIENTO

Según el Boletín Observatorio del Desarrollo Humano – PNUD; en las últimas tres décadas se han producido diferentes intentos por incrementar el acceso al agua y saneamiento a nivel mundial. Entre los esfuerzos más significativos se pueden mencionar: en la década de los 80 se fijó el objetivo de “Agua y Saneamiento para Todos”, en los 90’s la “Tercera década del Agua”. En el año 2000 se firmó **La Declaración del Milenio**, aprobada por los líderes del mundo en la Cumbre del Milenio celebrada por las Naciones Unidas, en ella se plasmaron las aspiraciones de la comunidad internacional de cara al nuevo siglo.

Según el **Informe sobre Desarrollo Humano 2006: Mas allá de la escasez: Poder, pobreza y la crisis mundial del agua**, cuando se trata el problema de agua y saneamiento

el mundo padece de un exceso de conferencias y debates pero un déficit de acción. Lo prioritario es dar el paso que facilite a 1.100 millones de personas disponer de acceso a agua limpia y 2.600 millones tener acceso a servicios de saneamiento.

Cada país debe organizar su propia política para superar este déficit. Los países menos desarrollados y con escasa cobertura, aquellos países con ingreso medio. Sin embargo, es posible identificar un marco indicativo de acción. Este marco se basa en cinco principios básicos:

- **Planificación nacional:** son los propios países quienes deben elaborar un plan de agua y saneamiento integrado a estrategias para la reducción de la pobreza. Deben incluir indicadores de referencia para medir el progreso general, así como también para reducir las desigualdades.
 1. **Establecer niveles sociales mínimos de abastecimiento.** Cada persona tiene derecho a aproximadamente a 20 litros diarios de agua.
 2. **Revisar los parámetros de los ODM para la desigualdad.** El marco actual del Séptimo Objetivo de Desarrollo del Milenio – Meta 10, se centra en reducir a la mitad la proporción de la población que no cuenta con los servicios básicos de agua y saneamiento. Esta meta debe ser complementada por otras para reducir a la mitad la brecha existente entre las tasas de cobertura de agua y saneamiento del 20% más pobre antes de 2010, haciendo que los gobiernos documenten sus estrategias para alcanzar los resultados.
 3. **Fortalecer el tratamiento de la desigualdad en los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza.** Estas incluyen objetivos y estrategias para reducir las diferencias extremas, haciendo un mayor hincapié en las desigualdades de riqueza, ubicación y género.
 4. **Adoptar una regulación y normas que apoyen a la población pobre.** Los indicadores deben tener en cuenta ampliar el abastecimiento a comunidades rurales y urbanas de ingresos bajos.
- **Financiamiento del sistema:** los planes nacionales necesitan incluir estimaciones económicas claras. El costo de la infraestructura requiere grandes inversiones y los ingresos se producen en moneda nacional, por lo tanto la movilización de recursos en mercados locales pueden contribuir a extender los costos.
- **Expansión del acceso a agua y saneamiento del sector desabastecido:** el paquete de medidas debe incluir:
 - **Tarifas mínimas** que proporcionen agua pagable hasta un límite especificado en aquellos lugares donde los ingresos son bajos.
 - **Subsidios transversales** que transfieran recursos de los hogares con más altos ingresos a los más bajos mediante los precios de los servicios públicos o transferencias fiscales concertadas.
 - **Medidas de recuperación de costos equitativas y sostenibles.** La viabilidad económica es una de las claves para la igualdad.
 - **Estrategias para sostener la demanda de agua y saneamiento entre los hogares más pobres.**
- **Ampliar las iniciativas desde abajo:** Los gobiernos trabajan mejor cuando establecen asociaciones basadas en la energía, el dinamismo y la innovación de la comunidad, y también cuando escuchan a la gente. Las entidades basadas en una participación real permiten crear el potencial para ampliar el éxito local.

- **Regulación para el Desarrollo Humano:** El agua es un derecho humano y los gobiernos son los responsables de hacer cumplir este derecho. Sin embargo, la financiación, el abastecimiento y la regulación de los servicios de agua y saneamiento plantean difíciles desafíos a la política pública que no se pueden resolver simplemente declarando que el agua es un derecho humano o debatiendo sobre si la responsabilidad es pública o privada.

¿Cómo debe ser un plan de acción global para solucionar el problema de agua y saneamiento? ¿Cómo mejoraría dicho instrumento la vida de la población pobre? En términos operativos, un plan global unificaría las donaciones bajo un único marco multilateral organizado bajo el auspicio de organismos internacionales como la ONU, y el BM..

Se pondría énfasis en el reparto de recursos y ayudas para la generación de capacidades, perfeccionar la coordinación y la cohesión facilitando de esta manera una mejor gestión de los recursos. Un marco general, basado en un nivel nacional e integrado en los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza y los planes de desarrollo nacional, proporcionaría una plataforma para intentar resolver los problemas políticos, institucionales y económicos mientras se intenta ampliar las estrategias de agua y saneamiento acelerando el progreso.

Extender el marco de acción a un nivel global no significa que no sea necesario comenzar de forma local. Con la incorporación de los ODM, las buenas políticas y los intentos serios de ofrecer servicios en los programas nacionales, atraerán el apoyo de la comunidad internacional. Un plan de estas características puede producir beneficios interrelacionados a los países cuyos gobiernos se comprometan con las siguientes acciones:

- **Adoptar los compromisos internacionales y aumentar el perfil del agua y saneamiento:** aportándole un enfoque central que posicione el problema de agua y saneamiento en el plano político, económico y social. El plan global identificaría estrategias generales de mejores prácticas para superar las desigualdades, que aceleran el progreso.
- **Supervisar el desempeño.** Incluiría una evaluación anual del desempeño de los donantes. Constaría de dos partes:
 1. Revisión por parte de los países receptores el grado de cumplimiento en los compromisos de agua y saneamiento. Según las metas y directivas de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, en el 2005 se adoptaron estrategias para incrementar la eficacia de la asistencia, así como la reducción de los costos de transacción a través de una mejor coordinación y cooperación.
 2. Evaluación independiente de los programas de asistencia respecto a las metas establecidas con los ODM.
- **Movilizar recursos adicionales de cooperación.** Junto a las ayudas de la cooperación internacional, tiene que incluirse el mercado nacional de capital al representar una importante fuente de financiación a largo plazo. Se recomienda que la inversión se realice en moneda nacional, permitiendo el fortalecimiento del mercado.
- **Apoyo al desarrollo de capacidades y a la planificación nacional.** Para obtener un rendimiento de las inversiones y los proyectos, es indispensable apoyar la planificación de políticas acompañadas de mejores prácticas, rendición de cuentas, medición del desempeño. Una buena comunicación facilita la llegada de recursos de la cooperación, gracias a la confianza generada por políticas sólidas.

- **Mejorar la coordinación y cohesión de los países donantes.** Con esta práctica, se reducen los costos de la transacción y evitan la duplicidad de los proyectos y los esfuerzos, logrando una inversión más efectiva del capital. Mejorando la eficacia de la cooperación internacional y el establecimiento de asociaciones de asistencia, el cumplimiento del Objetivo del Desarrollo del Milenio, ODM, estaría mucho más cerca de lograrse y con resultados visibles.

OBJETIVOS DEL CONTROL EFICAZ

El control eficaz, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL EFICAZ

El control eficaz es conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Los componentes están constituidos por:

- El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa
- La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales
- Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad
- Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno
- Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones

informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional

- El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del SNC
- Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

AMBIENTE DE CONTROL

El componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control.

El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Contenido:

- Filosofía de la Dirección
- Integridad y los valores éticos
- Administración estratégica
- Estructura organizacional
- Administración de recursos humanos
- Competencia profesional
- Asignación de autoridad y responsabilidades
- Órgano de Control Institucional.

La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de

una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.

La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento.

A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad.

Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo.

Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos.

Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente.

Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar.

También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales.

El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo.

La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos.

Contenido

- Planeamiento de la gestión de riesgos
- Identificación de los riesgos
- Valoración de los riesgos
- Respuesta al riesgo.

ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

El componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control.

Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos de la entidad. Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad.

Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión.

Para ser eficaces, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio.

Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.

Contenido

- Procedimientos de autorización y aprobación
- Segregación de funciones
- Evaluación costo-beneficio
- Controles sobre el acceso a los recursos o archivos
- Verificaciones y conciliaciones
- Evaluación de desempeño
- Rendición de cuentas
- Revisión de procesos, actividades y tareas
- Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales.

La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades.

Contenido

- Funciones y características de la información
- Información y responsabilidad
- Calidad y suficiencia de la información
- Sistemas de información
- Flexibilidad al cambio
- Archivo institucional
- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Canales de comunicación.

SUPERVISIÓN

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.

Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los

procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios.

En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento.

Las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad.

Contenido

- Prevención y monitoreo
- Monitoreo oportuno del control interno
- Reporte de deficiencias
- Seguimiento e implantación de medidas correctivas
- Autoevaluación
- Evaluaciones independientes.

DESARROLLO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

En principio debemos indicar que el Buen Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las entidades son dirigidas y controladas. La estructura del buen gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de las empresas públicas de saneamiento, tales como los directores, los gerentes, los trabajadores, la sociedad civil y otros agentes que mantengan algún interés. El buen gobierno corporativo también prevé la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la entidad, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

Con el buen gobierno, se ha demostrado que las entidades pueden acumular mayor valor institucional, reducen los costos de financiamiento, prestan mejores servicios, todo lo cual es una ventaja competitiva

El buen gobierno, se define de múltiples formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión. Así, se puede decir que es la fuerza que dirige una entidad y que es responsable de su éxito o fracaso. Se puede decir que es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo que consiste en la utilización del talento humano y los recursos. Puede decirse que es lograr que se hagan las cosas mediante la participación dinámica de la gente. También que es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad. Que es un recurso para alcanzar los objetivos.

PLAN DE GOBIERNO CORPORATIVO

En la prestación de servicios de saneamiento lo relevante es que se asegure la eficiencia, eficacia, economía, mejora continua y competitividad del servicio; por lo que las empresas públicas de saneamiento deben mejorar y/o perfeccionar el gobierno y el control, sin afectar el presupuesto de la entidad.

El plan de gobierno corporativo, incluye el cumplimiento de los principios del buen gobierno corporativo, definir los recursos suficientes y competentes; definir las políticas, estrategias y tácticas para el cumplimiento de los objetivos.

PRINCIPIOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

El Buen Gobierno explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones que beneficie efectivamente a la colectividad; el manejo de los conflictos de interés; la estructura patrimonial, los esquemas de remuneración de directivos, funcionarios y trabajadores; incentivos de la institución, la adquisición del control, la revelación de información, etc.

El buen gobierno, es la forma en que se dirigen y controlan las entidades y refleja las relaciones de poder entre los directivos, el gerente, los funcionarios, los trabajadores, la ciudadanía y otros grupos de interés.

Los principios del buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento, se inspiran en los principios del gobierno corporativo de la Organización Internacional Intergubernamental (OCDE) que reúne a los países más industrializados de economía de mercado. De acuerdo con esta entidad el buen gobierno es el sistema por el cual las entidades son dirigidas y controladas, su estructura específica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de las empresas de transporte urbano, tales como el directorio, los gerentes, trabajadores, los usuarios y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la entidad; provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la entidad, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

Los principios del buen gobierno corporativo para las empresas públicas de saneamiento, están agrupados en seis títulos:

- Los derechos de los usuarios; para proteger y facilitar el ejercicio del derecho de los usuarios;
- Tratamiento equitativo de los usuarios;
- La función de los grupos de interés en el gobierno; para reconocer sus derechos establecidos por ley o acuerdos mutuos y estimular la cooperación entre la sociedad y los stakeholders para crear empresas financieramente sólidas;
- Comunicación y transparencia informativa; para que se presente la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes al servicio incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno de la empresa;
- La responsabilidad del directorio; para estipular las directrices estratégicas, un control eficaz de la gerencia por parte del directorio o la junta general de accionistas, y la responsabilidad del directorio hacia la entidad, los usuarios y la colectividad en general;

- Otros aspectos relacionados; para cumplir integralmente con los usuarios y la colectividad en general en el marco de la responsabilidad social de las empresas

RECURSOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

El recurso humano, es el recurso mayor relevancia con que cuenta el buen gobierno. Al respecto cabe resaltar que el buen gobierno es para las personas y por medio de las personas. En el buen gobierno se sabe que para alcanzar el objetivo deseado, las personas requieren dirección, necesitan ser persuadidas, inspiradas, comunicadas y ser capaces de desempeñar tareas de trabajo que sean satisfactorias.

Los recursos, distintos a las personas, son esenciales para el éxito del buen gobierno corporativo. El buen gobierno debe definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación de los recursos y para establecer relaciones adecuadas y actualizadas entre ellos. Los objetivos institucionales dan propósito al uso de recursos por parte del gobierno institucional. Hay un objetivo que alcanzar, una misión que cumplir. El buen gobierno está orientado al objetivo.

Los bienes, rentas y derechos de cada empresa constituyen su patrimonio de acuerdo a las diferentes normas sobre las cuales se han constituido las empresas. El patrimonio empresarial se gobierna por cada empresa en forma autónoma, con las garantías y responsabilidades de Ley. Los bienes son inalienables e imprescriptibles. Todo acto de disposición o de garantía sobre el patrimonio empresarial debe ser de conocimiento interno y externo. Son bienes de las empresas: los bienes inmuebles y muebles; los edificios y sus instalaciones; las acciones y participaciones de las empresas, los caudales, acciones, bonos, participaciones sociales, derechos o cualquier otro bien que represente valores cuantificables económicamente; Los legados o donaciones que se instituyan en su favor.

ESTÁNDARES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Los principios del buen gobierno corporativo constituyen los estándares. También constituyen estándares los niveles de eficiencia, eficacia, economía, mejora continua y competitividad de determinados periodos o tomados del mercado. Todo lo que se haga con el buen gobierno corporativo, tiene que ser comparado con los estándares para tener la evidencia de que se están haciendo bien o mal o cosas. Esa es la función de los estándares, servir de criterio para efectos de comparación.

Los sistemas de control interno funcionan a distintos niveles de eficacia. De la misma forma, un sistema determinado puede funcionar de manera diferente en momentos distintos. **Cuando un sistema de control alcanza el estándar a continuación, puede considerarse un sistema “eficaz”.**

El control puede considerarse eficaz si:

1. Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad;
2. Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad;

3. Si se prepara de forma fiable la información financiera, económica y patrimonial de la entidad; y,
4. Si se cumplen las leyes y normas aplicables.

Mientras que el control es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los indicadores o estándares establecidos facilita la eficacia del buen gobierno empresarial..

RESULTADOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

eficiencia, eficacia y economía de las empresas publicas de saneamiento

El desarrollo de las actividades de las empresas públicas de saneamiento tiene que estar orientado a la obtención de la eficiencia, eficacia y economía, de lo contrario no se concibe su existencia, en el marco de una economía social de mercado y también por la relevancia del tipo de servicios que prestan que están relacionadas directamente con la salud y la vida de la población. Una falla en los bienes y servicios de estas empresas atentaría directamente contra la salud y la vida de la gente, por tanto es una exigencia que se cumplan estos tres elementos fundamentales del buen gobierno corporativo.

Cuando los responsables del gobierno de las empresas públicas de saneamiento se preocupan por hacer correctamente las cosas esta transitando a la EFICIENCIA (utilización adecuada de los recursos disponibles) y cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar las cosas bien hechas son las que en realidad debían realizarse, entonces se encamina hacia EFICACIA (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles) y cuando busca los mejores costos y mayores beneficios está en el marco de la ECONOMÍA.

La eficiencia, eficacia y economía no van siempre de la mano, ya que una empresa puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque seria mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz

MEJORA CONTINUA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los encargados del gobierno a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así

como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

Si bien es cierto que las empresas públicas de saneamiento no tienen competencia abierta porque en realidad son un monopolio del estado, es por tanto no necesitarán alcanzar competitividad, por que la misma se define como la capacidad de respuesta o de acción para afrontar la competencia abierta; sin embargo pese a todo esto, tienen la obligación de prestar el servicio de la mayor calidad porque los mismos no son cualquier servicio complementario, son servicios básicos que inciden directamente en la salud y la vida de la población.

En este sentido no es necesaria la competencia para ser competitivos. Solo hay que prestar los mayores y mejores servicios porque así es la exigencia en el marco de una economía social de mercado.

Cualquier falencia de las empresas públicas de saneamiento, origina en reclamos y hasta denuncias de la población. También conlleva el llamado para su privatización, concesión o cualquier otra forma distinta de gobierno de tal modo que se preste los mejores servicios.

La competitividad también es necesaria para quedar muy bien frente a lo que hacen las empresas de este tipo en otros países. La población, por medio de la globalización de la información se entera rápidamente como funcionan las empresas de este tipo en cualquier parte del mundo, por tanto le exigen los niveles de competitividad que cumplen las empresas mejor gobernadas del mundo.

La competitividad no solo una forma de quedar bien, es una necesidad para mantenerse en el mercado.

ELABORO

ING. LEOCADIO HERNANDEZ ESCUDERO