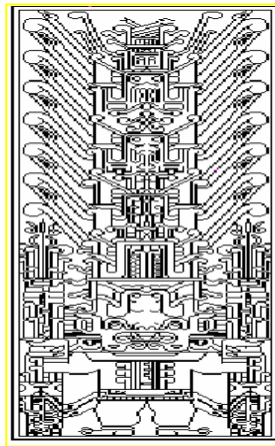


UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

ESCUELA DE POST GRADO

DOCTORADO EN CONTABILIDAD



TESIS:

**“CONTROL EFICAZ PARA EL BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE
SANEAMIENTO”**

GRADUANDO:

Ms. FELIBERTO URBANO RODRÍGUEZ

LIMA- PERÚ

2007

Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima **SEDAPAL**



A mis señores padres, hermanos y hermanas, quienes con su ejemplo y consejos me inculcaron valores y principios que han guiado mi vida personal y profesional.

A mi esposa, que me brinda sostenidamente su apoyo y consejo y en quien hallo permanente estímulo para concretar mis objetivos de superación y proyección a la sociedad

A mis hijos, que son la razón de mis esfuerzos

A mi siempre querida Universidad nacional Federico Villarreal, en cuyo aulas me he formado integralmente y con la que estaré en deuda permanente.

FELIBERTO

El control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado

Informe COSO.

El control efectivo puede facilitar la lucha contra la corrupción que afecta a las entidades públicas y privadas

ANÓNIMO.

El control interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y los empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos.

NORMA DE CONTROL.

RESUMEN

Las empresas públicas de saneamiento, son entidades estatales encargadas de brindar el servicio de agua potable, servicio de alcantarillado, servicio de disposición de excretas y realizar acciones de protección del medio ambiente. Para cumplir con eficiencia, eficacia y economía estos servicios, necesariamente deben contar con un control eficaz que facilite el buen gobierno corporativo de estas empresas.

El control eficaz, se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas. El control eficaz posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las empresas de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas. Comprende diferentes aspectos regulatorios y organizacionales que, en la medida que sean adecuadamente implementados permitirá atraer y retener capital financiero y humano, funcionar en forma eficiente y de esta manera crear valor económico para la corporación y sus accionistas. Su estructura define la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantienen algún interés en la empresa. Asimismo, provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

El Buen Gobierno Corporativo es un concepto que está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes, así como para acceder a mejores fuentes de financiamiento.

Como resultado de todo esto se obtiene la mejora continua y competitividad. La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc. La competitividad es la capacidad de una empresa de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y directivos. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas.

PALABRAS CLAVE: Empresa pública de saneamiento, control eficaz, gobierno corporativo, buen gobierno corporativo, eficiencia, eficacia, economía, productividad, mejora continua y competitividad.

ABSTRACT

The public companies of cleaning, are state organizations ordered to offer the service of potable water, service of sewage system, service of disposition of you excrete and to make protections of environment. In order to fulfill efficiency, effectiveness and economy these services, necessarily must tell on an effective control that it facilitates the good corporative government of these companies. The effective control is understood like the process that the administration with the purpose of evaluating operations executes you specify surely reasonable in three main categories: Effectiveness and operational efficiency, trustworthiness of the financial information and fulfillment of policies, laws and norms. The effective control has five components that can be implemented in all the companies according to the administrative characteristics, operational and of size; the components are: an atmosphere of control, a valuation of risks, the activities of control (political and procedures), information and communication and finally the monitored or supervision. The Corporative Government is the system by which the companies are directed and controlled. He includes/understands different regulatory aspects and organizationally that, in the measurement that suitably are implemented will allow to attract and to retain financial and human capital, to work in efficient form and this way to create economic value for the corporation and its shareholders. Its structure defines the distribution of the rights and responsibilities between the different participants from the society, such as the economic directory, managers, shareholders and other agents who maintain some interest in the company. Also, it provides the structure through which the objectives of the company settle down, the average ones to reach them, as well as the form to make a pursuit to its performance. The Good Corporative Government is a concept that is receiving more and more importance in the local and international scope due to its recognition like valuable means to reach more reliable and efficient markets, as well as to accede to better sources of financing. As

resulting from all this obtains the continuous improvement and competitiveness. The continuous improvement allows, among other advantages to reduce costs, to reduce wastes, to reduce the index of contamination to environment, to reduce times of delay, to increase the indices of satisfaction of the clients, to at the same time take advantage of to the maximum the intellectual capacity all the employees, maintaining motivated them and it jeopardize with the organization, etc. The competitiveness is the capacity of a company to maintain advantages systematically comparative that they allow to reach, to maintain and to improve a certain position him in the socioeconomic surroundings. The competitiveness has incidence in the form to raise and to develop any initiative of businesses, which is causing obvious a evolution in the enterprise model and directors. The comparative advantage of a company would be in its ability, resources, knowledge and attributes, etc., which it has this company, such of that lack their competitors or who these have to a lesser extent makes the obtaining possible of yields superior to those of those. The use of these concepts supposes a continuous direction towards the surroundings and a strategic attitude on the part of the companies.

KEY WORDS: Public company of cleaning, effective control, corporative government, good corporative government, efficiency, effectiveness, economy, productivity, continuous improvement and competitiveness

ESTRATTO:

Le aziende pubbliche di pulizia, sono dichiarano le organizzazioni ordinate per offrire il servizio di acqua potabile, servizio del sistema delle acque luride, il servizio di disposizione di voi espelle e fare le protezioni dell'ambiente. Per compiere l'efficienza, l'efficacia e l'economia questi servizi, necessariamente devono dire a su un controllo efficace che faciliti il buon governo corporativo di queste aziende. Il controllo efficace, è capito come il processo che la gestione allo scopo di i funzionamenti di valutazione li esegue specifica certamente ragionevole in tre categorie principali: Efficacia ed efficienza operativa, trustworthiness delle informazioni finanziarie ed adempimento delle politiche, delle leggi e delle norme. Il controllo efficace ha cinque componenti che possono essere effettuati in tutte le aziende secondo le caratteristiche amministrative, operative e del formato; i componenti sono: un atmosfera di controllo, una valutazione dei rischi, le attività di controllo (politico e procedure), le informazioni e comunicazione ed infine il monitoraggio o il controllo. Il governo corporativo è il sistema da cui le aziende sono dirette e controllate. Include/capisce le funzioni e i organizzacionales regolatori differenti che, nella misura che è effettuato adeguatamente permetterà che attraggano e mantengano il capitale finanziario ed umano, per lavorare nella forma efficiente ed in questo senso generare il valore economico per la società ed i relativi azionisti. La relativa struttura definisce la distribuzione dei diritti e delle responsabilità fra i partecipanti diversi dalla società, quale l'indice economico, i responsabili, gli azionisti ed altri agenti che effettuano un certo interesse nell'azienda. Inoltre, fornisce la struttura attraverso cui gli obiettivi dell'azienda si depositano giù, quelle medie per raggiungerla, così come la forma per fare un inseguimento alle relative prestazioni. Il buon governo corporativo è un concetto che sta ricevendo sempre più l'importanza nella portata locale ed internazionale dovuto il relativo riconoscimento come i mezzi del valuable per raggiungere i mercati più

certi e più efficienti, così come da accede per migliorare i mezzi di finanziamento. Come derivando dal tutto questo ottiene il miglioramento e la competitività continui. Il miglioramento continuo consente a, tra altri vantaggi di ridurre i costi, per ridurre gli sprechi, per ridurre l'indice di contaminazione all'ambiente, per ridurre i periodi del fa ritardare di, aumentare gli indici di soddisfazione dei clienti, allo stesso tempo per approfittare al massimo della capienza intellettuale tutti gli impiegati, effettuare motivato loro e compromette con l'organizzazione, ecc. La competitività è la capacità di un'azienda di effettuare sistematicamente il comparativo di vantaggi che permettono che raggiunga, effettuare e migliorare un sicuro lo posiziona nei dintorni socioeconomici. La competitività ha incidenza nella forma per sollevare e sviluppare tutta l'iniziativa dei commerci, che è causare evidente uno sviluppo nel modello e nei direttori di impresa. Il vantaggio comparativo di un'azienda sarebbe nella relativa abilità, le risorse, conoscenza e gli attributi, ecc., che questa azienda, tali di quello mancanza i loro competitori o che questi devono poco limite permette la verifica dei rendimenti superiori a quelli di quelli. L'uso di questi concetti suppone un senso continuo verso i dintorni e un atteggiamento strategico da parte delle aziende.

PAROLE CHIAVE: Azienda pubblica di pulizia, di controllo efficace, del governo corporativo, di buon governo corporativo, di efficienza, di efficacia, di economia, di rendimento, di miglioramento continuo e di competitività

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada, “**CONTROL EFICAZ PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO**”, tiene como objetivo propiciar el desarrollo del buen gobierno corporativo en las empresas públicas de saneamiento; de modo que se logre la mejora continua y competitividad, mediante la implantación y funcionamiento de los componentes del control eficaz.

Este trabajo de investigación proporciona al directorio, gerentes y funcionarios de las empresas públicas de saneamiento, propuestas para implementar y desarrollar un sistema de control interno eficaz que les permita alcanzar los estándares mínimos de un Buen Gobierno Corporativo, lo cual se traducirá mejora continua y competitividad.

Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, en el marco de las normas de la Escuela de Post Grado de nuestra Universidad Nacional Federico Villarreal.

Para llegar a verificar los objetivos y contrastar las hipótesis planteadas, se ha desarrollado el trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

El **Capítulo I**, presenta el Planteamiento Metodológico de la investigación.

El **Capítulo II**, presenta el Planteamiento Teórico de la investigación.

El **Capítulo III**, está referido a la presentación, análisis e interpretación de la entrevista y encuesta realizadas.

El **Capítulo IV**, presenta la verificación de objetivos, contrastación de las Hipótesis, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se presenta la bibliografía y los Anexos del trabajo de investigación.

**“CONTROL EFICAZ PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE
LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO”**

ÍNDICE

Dedicatoria.....	03
Frases célebres.....	04
Resumen.....	05
Abstract.....	07
Estrato.....	09
Introducción.....	11

CAPITULO I:
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Delimitaciones de la investigación.....	16
1.2. Antecedentes de la investigación.....	17
1.3. Planteamiento del problema.....	20
1.4. Objetivos de la investigación.....	24
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	25
1.6. Hipótesis de la investigación.....	28
1.7. Metodología de la investigación.....	30

CAPITULO II:
PLANTEAMIENTO TEÓRICO

2.1. Empresas Públicas de Saneamiento (EPS).....	34
2.1.1. Cadena estratégica de las EPS.....	35
2.1.2. Dirección empresarial.....	54
2.1.2.1. Naturaleza de la dirección empresarial.....	54
2.1.2.2. Políticas de la dirección.....	58

2.1.3. Impacto social y económico del problema del agua y saneamiento.....	63
2.1.4. Comparativo con las empresas de saneamiento exitosas del mundo globalizado.....	72
2.2. Economía social de mercado.....	81
2.2.1. Marco teórico de la economía social de mercado.....	81
2.2.2. Las EPS y la economía social de mercado.....	83
2.3. Control eficaz.....	84
2.3.1. Marco conceptual del control.....	84
2.3.2. Objetivos del control eficaz.....	88
2.3.3. Implantación y funcionamiento de los componentes del control eficaz.....	89
2.3.3.1. Ambiente de control.....	91
2.3.3.2. Evaluación de riesgos.....	93
2.3.3.3. Actividades de control gerencial.....	95
2.3.3.4. Información y comunicación.....	98
2.3.3.5. Supervisión.....	99
2.4. Desarrollo del Buen Gobierno corporativo.....	101
2.4.1. Plan de Gobierno Corporativo.....	102
2.4.2. Principios del buen gobierno corporativo.....	103
2.4.3. Recursos del buen gobierno corporativo.....	105
2.4.4. Estándares del buen gobierno corporativo.....	106
2.4.5. Resultados del buen gobierno corporativo de las EPS.....	107
2.4.5.1. Eficiencia y eficacia de las EPS.....	109
2.4.5.2. Mejora continua de las EPS.....	112

2.4.5.3. Competitividad de las EPS.....	115
---	-----

CAPITULO III:

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTA REALIZADAS

3.1. Presentación, análisis e interpretación de la entrevista.....	117
3.2. Presentación, análisis e interpretación de la encuesta.....	125

CAPITULO IV:

VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS, CONTRASTACION DE HIPÓTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Verificación de objetivos.....	132
4.2. Contrastación de las hipótesis.....	134
4.3. Conclusiones.....	137
4.4. Recomendaciones.....	140
Bibliografía.....	143
Anexos.....	147

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

DELIMITACION ESPACIAL

Esta investigación se desarrolló en el ámbito de las empresas públicas de saneamiento

DELIMITACION TEMPORAL

Esta investigación ha comprendido el año 2006 y su proyección al año 2011.

DELIMITACION SOCIAL

En el trabajo de investigación se consideró la participación de directivos, funcionarios y trabajadores de las empresas públicas de saneamiento. Asimismo la participación de expertos académicos y experimentados profesionales.

DELIMITACION CONCEPTUAL

Este trabajo se ha desarrollado básicamente sobre los siguientes conceptos:

- ❖ Empresas Públicas de Saneamiento
- ❖ Economía social de mercado
- ❖ Control eficaz
- ❖ Buen gobierno corporativo

1.2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

En el contexto académico no se ha podido encontrar trabajos similares. Sin embargo existen otros trabajos que de una u otra forma han facilitado alguna información para la investigación:

- 1) Tesis: **“Empresas Públicas de saneamiento: control interno para la eficiencia, eficacia y economía de los recursos”**, presentada por el suscrito para obtener el grado de Maestro en auditoría Integral en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este trabajo el objetivo fue diseñar un modelo de control interno efectivo que sea el facilitador para alcanzar eficiencia, eficacia y economía en la gestión de los recursos de las empresas públicas de saneamiento
- 2) Tesis. **“La efectividad del control interno en el buen gobierno de las empresas de transporte urbano”**; presentada por Julián Monrroy Aime para optar el Grado de Maestro en Auditoría Integral en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este trabajo el autor propicia la mejora del gobierno de las empresas de transporte urbano mediante el funcionamiento de los componentes del control interno y el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de este tipo de entidades.
- 3) Tesis. **“Los principios del buen gobierno corporativo aplicados a las universidades nacionales”**, presentada por Elcida Liñan Salinas, para optar el Grado de Doctor en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este trabajo la autora determina la forma de aplicación de los principios del buen gobierno corporativo, para gestionar eficiente y eficazmente los recursos institucionales en el marco de una adecuada dirección, reconocimiento de los derechos, definición de las responsabilidades, fluidez de la información y el establecimiento de las relaciones con los stakeholders en las universidades nacionales.

- 4) Tesis: **“Sistema de control interno para optimizar la gestión gubernamental”**; presentada por Eric Escalante Cano para optar el Grado de Maestro en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Coincidimos con la opinión del autor cuando hace énfasis en el cumplimiento de las Normas de Control para el Sector Público, como forma de facilitar la optimización de la gestión gubernamental;
- 5) Tesis: **“Control eficaz de la gestión de una empresa Cooperativa de Servicios Múltiples”**; presentada por Domingo Hernández Celis para optar el Grado de Maestro en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este documento el autor realiza un diagnóstico del control; establece como y porque se han venido dando acciones negativas en la gestión; propone acciones correctivas; establece el proceso y procedimientos del sistema de control interno en este tipo de entidades. Compartimos nuestra idea con el autor por la forma como ha formulado su trabajo;
- 6) Tesis: **“Control de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo para la eficacia de la Cooperación Técnica Internacional”**; presentada por Domingo Hernández Celis para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. En este documento, el autor establece los mecanismos de control que permiten evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la programación y gestión de la Cooperación Técnica Internacional que ejecutan las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo a favor de la población peruana. En tanto trata de eficiencia, eficacia y economía este documento permitirá tomar como referencia la experiencia desarrollada,
- 7) Tesis: **“Implementación del control y manejo estratégico de una entidad gubernamental”**; presentada por Ana Vallejos Soto para optar el Grado de Maestro en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este documento se establece la responsabilidad de la

implantación del control, las fases de la implementación, los procedimientos de trabajo del órgano de control, los resultados de la puesta en marcha; así como de la incidencia del control en el manejo estratégico de una entidad gubernamental. Para efectos de nuestro trabajo será de bastante utilidad este documento.;

- 8) Tesis: **“Auditoría Interna para la eficacia de la gestión de los organismos de supervisión de servicios públicos”**; presentada por Marlene Cossio Pinto para optar el Grado de Maestro en la Universidad Mayor de San Marcos. Se hace énfasis en el proceso de la auditoría como herramienta del control interno y su incidencia en la gestión de los organismos de supervisión de servicios públicos;
- 9) Tesis: **“Sistema de control del Servicio de Intendencia de las Fuerzas Armadas”**; presentada por Martín Gamarra Cienfuegos para optar en título de Contador Público en la Universidad de Lima. En este documento el autor reporta la forma como esta organizado, como funciona y que resultados se obtiene del sistema de control en este tipo peculiar de entidades de estado encargada de la logística institucional, resultará de utilidad esta experiencia profesional;
- 10) Trabajo de Experiencia Profesional: **“Control Interno en el nuevo marco de la doctrina internacional para facilitar la eficiencia de las empresas mineras”**; presentada por Angélica Puelles Ángeles para optar el título de Contador Público en la Universidad Católica. La autora realiza un diagnóstico al sistema de control interno de las empresas mineras y luego propone la aplicación de las metodologías de informes internacionales sobre control interno. Será de utilidad para nuestro trabajo por las experiencias y prospectivas que formula;
- 11) Trabajo de Experiencia Profesional: **“Auditoría y Control Gubernamental para la eficiencia de la gestión institucional”**; presentada por Juan Aldave Pérez para optar el Título de Contador

Público en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. En este documento se destaca la relevancia de la auditoría como herramienta del control gubernamental y su incidencia en el buen manejo de las entidades gubernamentales; compartimos los puntos de vista con el autor;

- 12) Trabajo de Experiencia Profesional: **“Gestión y control de los organismos supervisores de servicios públicos”**; presentado por Samuel García Bedoya, para optar el Título de Contador Público en la Universidad del Pacífico. El autor establece una sinergia entre la gestión y el control, con lo cual se logran los mejores resultados institucionales. Compartimos la idea del autor,
- 13) Trabajo de Experiencia Profesional: **“El nuevo enfoque del sistema de control interno empresarial”**; presentado por Carlos Llerena Pavón para optar el Grado de MBA en la Universidad de la Plata-Argentina. En este trabajo ubicado en Internet el autor formula la propuesta de implantación del sistema de control interno en las empresas industriales de Buenos Aires, en el marco de los nuevos enfoques internacionales como el Informe americano, Modelo canadiense, modelo europeo y otros.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los servicios de agua potable; sistemas de producción y distribución, alcantarillado sanitario y pluvial; sistemas de recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas y de lluvias; y, servicios de disposición sanitaria de excretas, sistemas de letrinas y fosas sépticas están a cargo de las denominadas empresas públicas de saneamiento. Son empresas del estado; la mayoría son administradas por las Municipalidades Provinciales, otras han sido concesionadas y otra como SEDAPAL funciona independientemente.

Las empresas públicas 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 las municipalidades, con proveedores y hasta con los clientes por falta de devoluciones 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 públicas de saneamiento 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 públicas de saneamiento, trabaja aisladamente, no constituye una serie de acciones que debería extenderse por todas las actividades de la entidad. Las empresas públicas de saneamiento 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 la auditoría ha determinado problemas en la planeación, organización, dirección y ejecución de actividades y especialmente en el sistema de control interno de las empresas que prestan los servicios de

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.

Las empresas de saneamiento, no sólo tienen problemas internamente, si no también frente a los organismos reguladores como la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) 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, falta de tratamiento de aguas servidas y otros problemas relacionados con los servicios de 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 a las empresas de los servicios de saneamiento.

Producto de este panorama presentado podemos concluir que los conceptos, criterios, lineamientos y prácticas de control interno aplicado por las empresas públicas de saneamiento no han facilitado la solución de la problemática del gobierno de estas entidades. 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 filosofía y doctrina, 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 todo el mundo, como forma de contribuir eficazmente al buen gobierno corporativo.

PROBLEMA PRINCIPAL:

¿De que manera el control eficaz, puede facilitar el buen gobierno corporativo de las empresas públicas de saneamiento, hasta alcanzar la mejora continua y competitividad, en el marco de una economía social de mercado?

PROBLEMAS SECUNDARIOS:

1. ¿Qué elementos del control eficaz pueden facilitar que la cadena estratégica de las empresas públicas de saneamiento, puedan alcanzar eficiencia, eficacia y economía?
2. ¿De que modo la dirección de las empresas públicas de saneamiento, 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 (sin agua).
4. Comparativo de las empresas de saneamiento exitosas en el mundo globalizado.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL:

Propiciar el desarrollo del buen gobierno corporativo en las empresas públicas de saneamiento; 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 de las empresas públicas de saneamiento 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 de las empresas de saneamiento.
3. Determinar el impacto del entorno económico, social, de pobreza y de pobreza extrema (sin agua).
4. Presentar el comparativo de las empresas de saneamiento exitosas en el mundo globalizado.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Todo lo que se escriba, se diseñe, o se haga en relación con el buen gobierno de las instituciones, 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 de las empresas públicas de saneamiento 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 las empresas públicas de saneamiento 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 las empresas públicas de saneamiento 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 previo, simultáneo 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 a las empresas públicas de saneamiento 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 mas acertadas. Asimismo 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 el control de las empresas públicas de saneamiento.

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.

La importancia también se manifiesta por los objetivos que presenta el trabajo de investigación, todo está dirigido a solucionar la problemática de las empresas públicas de saneamiento, propiciando el desarrollo del buen gobierno corporativo, de modo que se logre la mejora continua y competitividad, lo que redundará en beneficio de la población en general que es usuaria de los productos o servicios que facilita estas entidades.

1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS PRINCIPAL:

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

HIPÓTESIS SECUNDARIAS:

1. La implantación y funcionamiento de los componentes del control eficaz, pueden facilitar que la cadena estratégica de las empresas públicas de saneamiento alcancen eficiencia, eficacia y economía.
2. Las políticas de la dirección de las empresas públicas de saneamiento deben enlazarse con los objetivos del control eficaz para facilitar la mejora continua y competitividad.
3. el buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento tendrá un impacto positivo en el entorno económico y social, especialmente en la población de pobreza y pobreza extrema de nuestro país.
4. La comparación de las empresas públicas de saneamiento de nuestro país, con las empresas exitosas del mismo tipo de otros países, facilita la gestión y control del gobierno corporativo

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1) VARIABLE INTERVINIENTE:

X. EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

INDICADORES:

X.1. Cadena estratégica

X.2. Dirección empresarial

2) VARIABLE INDEPENDIENTE:

Y. CONTROL EFICAZ

INDICADORES:

Y.1. Componentes del control eficaz

Y.2. Objetivos del control

3) VARIABLE DEPENDIENTE:

Z. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

INDICADORES:

Z.1. Eficiencia, eficacia y economía

Z.2. Mejora continua y competitividad

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación es del tipo básica o pura, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por las empresas públicas de saneamiento de nuestro país.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo-correlacional, por cuanto se describe a las empresas públicas de saneamiento, los elementos del control eficaz, se explica su incidencia en el buen gobierno corporativo y se correlaciona con otras empresas; todo esto en el marco de una economía social de mercado y la exigencia de la población por más y mejores servicios.

MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN:

En esta investigación se han utilizado los siguientes métodos:

- 1) **Descriptivo.**- Por cuanto se describe todos los aspectos de las empresas públicas de saneamiento, el proceso del control eficaz y el buen gobierno corporativo de estas entidades.
- 2) **Inductivo.**- Para inferir los resultados del estudio de las empresas públicas de saneamiento, el control eficaz y el buen gobierno de estas entidades de la muestra en la población de la investigación.

POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población estuvo conformada por todas las empresas públicas de saneamiento de todo el Perú. Es decir las que están municipalizadas, concesionadas y las que operan independientemente.

MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación ha tomado como muestra a la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Lima Metropolitana (SEDAPAL), por ser la que maneja mayor cantidad de recursos y atiende a cerca de 10 millones de habitantes.

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

COMPONENTES	ENTREVISTA	ENCUESTA	TOTAL
Directores de SEDAPAL	03	00	03
Gerentes de SEDAPAL	05	00	05
Funcionarios de SEDAPAL	12	00	12
Trabajadores de SEDAPAL	00	50	50
Especialistas en control y gestión	00	30	30
Usuarios de SEDAPAL	00	100	100
TOTAL	20	180	200

Fuente: Elaboración propia.

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas que se han utilizado en la investigación serán las siguientes:

- 1) **Entrevistas.**- Esta técnica se aplicó a los directores, gerentes y funcionarios de SEDAPAL, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación
- 2) **Encuestas.**- Se aplicó a los trabajadores de las dependencias de SEDAPAL, especialistas en control y gestión y los usuarios de SEDAPAL, con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación

- 3) **Análisis documental.**- Se utilizó esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:

Los instrumentos que se han utilizado en la investigación son los siguientes:

- 1) **Guía de entrevista.**- Este instrumento ha servido como hoja de ruta para el desarrollo de la entrevista.
- 2) **Cuestionario de encuesta.**- Este instrumento se aplicó para llevar a cabo la encuesta.
- 3) **Guía de análisis documental.**- Este instrumento ha sido de utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes

TÉCNICAS DE ANÁLISIS:

Se han aplicado las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.
- 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitó los datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.
- 3) **Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores han sido conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.

4) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.- La información cuantitativa ha sido ordenada en cuadros que indican conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.

5) Comprensión de gráficos.- Se han utilizado los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS:

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.-** Esta técnica se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) **Registro manual.-** Se aplicó esta técnica para digitar la información de las diferentes fuentes.
- 3) **Proceso computarizado con Excel.-** Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS.-** Para digitar, procesar y analizar datos de las empresas y determinar indicadores promedios, de asociación y otros.

CAPITULO II:

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

2.1. EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

BASE LEGAL:

- ❖ Decreto Legislativo N° 183, Ley Orgánica del Ministerio de Economía y Finanzas modificada por el Decreto Legislativo N° 325.
- ❖ Ley N° 27209 Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, que en su artículo 55° dispone la elaboración de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y cómo el plan estratégico institucional, el plan operativo anual y el presupuesto institucional del pliego se enlazan con él.
- ❖ Ley N° 27245 Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal, que establece los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas y crea el Fondo de Estabilización Fiscal.
- ❖ Decreto Supremo N° 039-2000-EF que aprueba el Reglamento de la Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal.
- ❖ Ley N° 27293 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública creado con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión.

- ❖ Decreto Supremo N° 086-2000-EF mediante el cual se aprueba el Reglamento de la Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública.

2.1.1. CADENA ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

Interpretando a Johnson & Scholes (2004), 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.

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 - PEI

Los PEI son Planes Estratégicos similares a los PESEM, difieren de éstos por tener un alcance institucional a nivel de cada Pliego Presupuestario. La suma de los PEI reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM 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 MULTIANUALES:

El Plan Estratégico Multianual 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 PEI es liderado por el Titular del Pliego o por quien éste delegue, siendo responsable solidario del diseño, ejecución e implementación del PEI.

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.

OBJETO DE SEDAPAL:

SEDAPAL es una empresa estatal de derecho privado, encargada de brindar los servicios de saneamiento en el ámbito de las provincias de Lima y Callao, constituidos por: (i) Servicio de agua potable, que se brinda a través de conexiones y piletas, (ii) Servicio de alcantarillado sanitario y pluvial; el de alcantarillado a través de conexiones domiciliarias, no existiendo el servicio pluvial por las características climáticas (ausencia de lluvias), (iii) Servicio de disposición de excretas, sistema de letrinas y fosas sépticas, a cargo de los pobladores, y (iv) Acciones de protección del medio ambiente, vinculadas a los proyectos que ejecuta para el cumplimiento de su actividad principal.

La empresa realiza sus actividades dentro de la cultura de productividad con calidad, donde la calidad de atención al usuario es el eje fundamental de la organización, siendo la Misión y Visión de SEDAPAL, los siguientes:

VISIÓN:

“Ser líderes, en Latinoamérica, en servicios de agua y alcantarillado”.

MISIÓN:

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

ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDAD:

La organización y responsabilidad general, está establecida en el Manual de Organización y Responsabilidades Generales aprobado mediante Resolución Gerencia General N° 077-2003-GG del 17 de febrero del 2003, siendo la norma de mayor jerarquía de SEDAPAL, después de su Estatuto, y contiene los conceptos de su naturaleza, misión, visión y responsabilidad corporativa, así como la descripción de su estructura orgánica, y la organización y responsabilidades de las unidades que la conforman.

La organización de SEDAPAL se sustenta en los siguientes valores y lineamientos:

Valores

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Vocación de servicio.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.

Lineamientos

- Compromiso corporativo con el cambio y el servicio al cliente.
- Planeamiento y gestión, basados en administración por objetivos e interfuncionalidad.
- Estructura dinámica, con corta línea de mando y sin intermediación.
- Alta Dirección fuerte y definida.
- Apoyo administrativo coherente, integral y con nivel adecuado.
- Asesoría y asistencia técnica clara y diferenciada.
- Función operativa nítida, directa y desconcentrada.
- Desconcentración, delegación y polivalencia funcional efectivas.
- Jurisdicción desconcentrada con carga operativa racional y equilibrada.
- Filosofía de trabajo basada en la innovación, creatividad y mejora continua (Productividad con Calidad).
- Cuadros idóneos de personal y tecnología de punta.
- Procesos ágiles, flexibles y con valor agregado.
- Alta eficiencia y eficacia de acciones.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL:**Fortalezas**

- Es empresa líder en el Sector Saneamiento, en el ámbito nacional.
- Es la única empresa autorizada en el mercado de las Provincias de Lima y Callao.

- Cuenta con tecnología y software de avanzada como el Sistema SCADA, el Sistema de Gestión Comercial, el Sistema Logístico Financiero, Sistema de Catastro (SICAT), etc.
- Se cuenta con un Programa “Plan Azul” que permitirá recuperar parte de la cartera morosa e intensificar la detección y regularización de las conexiones clandestinas.
- Cuenta con estándares en lo referente a los procesos de captación, tratamiento y operación de la producción de agua superficial - Certificación ISO 9001.
- El área administrativa físicamente esta ubicada en La Atarjea, (antes se encontraba en diferentes locales).
- Personal profesional con vasto conocimiento y amplia experiencia.
- Participación activa del recurso humano en el Proceso de Productividad con Calidad.
- Personal identificado en la búsqueda de la excelencia al servicio del cliente.
- Programa de Educación Sanitaria a los Escolares.
- Programa SEDAPAL en su Hogar.
- El 41.8% de nuestros clientes están satisfechos con el servicio ofrecido, resaltándose la percepción de las tarifas más justas, la que desarrolla más obras para mejorar su servicio y la que incentiva mejor a sus clientes para pagar con puntualidad.

Oportunidades

- Acceso a nuevas formas de financiamiento con participación privada para incrementar la cobertura.
- Reactivación de la demanda industrial, comercial y del Sector Construcción.
- Crecimiento del ingreso y del empleo.
- Participación del Sector Privado en actividades de tratamiento de desagües.

- Participación de la banca privada con otras modalidades de financiamiento.
- Un millón de habitantes, de escasos recursos económicos y establecidos en zonas periféricas de la ciudad, no cuentan con el servicio de agua potable y acceden a un servicio sustituto caro y de mala calidad (camiones cisternas).
- Crecimiento del PBI en 4%.
- Inflación promedio menor a 2%

Debilidades

- Capacidad de embalse limitada, lo que ocasionaría abastecimiento restringido en períodos de sequía.
- Alto nivel de clandestinaje y uso fraudulento del agua por parte de la población, así como desperdicio del agua por aquellos usuarios cuya facturación es por asignación fija de consumos (25% de la población servida no cuenta con micromedición).
- Bajo nivel de inversión por parte de la empresa para afrontar la obsolescencia de las redes en algunas zonas de la ciudad, culminar con la Sectorización (macromedición y micromedición), y reemplazar medidores, impide lograr una mayor reducción del nivel de agua no facturada.
- Existen zonas con abastecimiento menor o igual a 6 horas (9.8% de la población servida), debido a restricciones en el Sistema de Distribución y a la obsolescencia de las redes de agua y alcantarillado en algunas zonas de la ciudad.
- Alta frecuencia de atoros en redes y conexiones de desagüe (54.2 atoros cada 100 Km.), debido a la obsolescencia de las redes en algunas zonas de la ciudad que colapsan frecuentemente, y por el uso inadecuado de la infraestructura por parte de algunos pobladores.
- Bajo volumen de aguas servidas tratadas, 8.5% de las aguas recolectadas.

- Demoras en los procesos de licitación de obras y servicios.
- Bajo nivel de ejecución del Programa de Inversiones, 86.0% promedio de los últimos 3 años.
- Alta rotación del personal, principalmente en los niveles gerenciales y funcionarios.

Amenazas

- Restricciones en el endeudamiento público externo y en el financiamiento externo concertado.
- Rechazo de la población a sistemas no convencionales del servicio e instalación de medidores.
- Acotaciones tributarias de la SUNAT.
- Demora en la autorización de incrementos tarifarios y en las modificaciones a la estructura tarifaria.
- Continuación de políticas sobre distribución de utilidades y de medidas de austeridad.
- Pérdidas económicas en algunos procesos judiciales.
- Demora en la entrega de medidores.
- Alta contaminación de las aguas del río por los relaves mineros y residuos orgánicos de la población, arrojo indiscriminado de basura y desmonte.
- Desabastecimiento de aguas potable a la ciudad por ausencia de lluvias en la Sierra Central (sequía).
- Oposición de algunos municipios distritales a proyectos de tratamiento de desagües.
- Pérdida del préstamo JBIC PE 21 por demora en la decisión de ejecución del Proyecto MARCA II.
- Poca regulación en materia de aguas subterráneas, en los recursos cuencas del Rimac y Chillón, que son manejados por SEDAPAL.
- Crecimiento vertiginoso de la población de Lima y Callao, estableciéndose en zonas periféricas.
- Incremento de la presión tributaria.

ANÁLISIS FINANCIERO:**a) Liquidez**

Al mes diciembre 2003, la razón corriente (activo corriente/pasivo corriente) es 0.59 veces, este indicador muestra cierta desmejora respecto al último mes del año anterior. Esto se debe al incremento de los intereses por los préstamos que no se amortizan regularmente como es el caso de FONAVI. SEDAPAL viene amortizando la Deuda vencida que tiene con FONAVI de acuerdo al planeamiento propuesto por la empresa, que es de 20 años, hasta que se defina la alternativa solución.

La propuesta de solución deberá analizar la capitalización, refinanciación o el canje de deuda por inversión social.

b) Rentabilidad

La Utilidad Operativa/Ventas Netas al mes de diciembre 2003 es de 8.3%, si lo comparamos a diciembre 2002 que ha sido 9.01% resulta siendo menor. Los gastos de operación, incluyendo la depreciación, se han incrementado en 1.6% respecto al año anterior. Estos mayores gastos se han dado por concepto de Gastos de Personal, Depreciación y Provisión por Cobranza Dudosa.

c) Solvencia

Al medir el Pasivo Total respecto al Patrimonio al mes de diciembre 2003, nos determina un índice de 0.51 veces. Este indicador nos muestra que el 51% del Patrimonio respalda nuestras obligaciones a Corto y Largo Plazo.

La capacidad de Endeudamiento (Pasivo total/Activo total) es 34.2%. El 93% del Activo Total está representado por el Activo Fijo.

El Ratio de Servicio de Deuda (GIN1/Deuda) a diciembre es de 2.4 veces, este nivel alcanzado cumple satisfactoriamente a las exigencias financieras mínimas de 1.5 veces, consideradas en el Convenio de Préstamo 3811-PE suscrito con el Banco Mundial.

El Ratio de GIN/Inversiones a diciembre 2003 alcanzó el 84.5% las condiciones mínimas exigidas es de 30% en el Convenio de Préstamo 3811-PE.

ANÁLISIS TARIFARIO:

La estructura tarifaria es inadecuada, no contándose con tarifa diferenciada por servicios de agua, desagüe, y tratamiento de desagües. Los incrementos tarifarios programados han sufrido desfases. Adicionalmente, se mantienen subsidios excesivos, repercutiendo en los ingresos y en el desarrollo del Programa de Inversión.

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO:

La población de Lima Metropolitana es de 8.0 millones de habitantes, 88.7 % es servida en agua potable mediante conexiones y pileta y el 84.3 % cuenta con servicio de desagüe. La mayor parte de la población no servida se concentra en los distritos más pobres como Carabayllo, Ventanilla, Santa Rosa e Independencia.

La continuidad del servicio en promedio es de 21.3 horas, pero existen aún una parte de la población que tiene una continuidad menor o igual a 6 horas (9.8% de la población servida).

La calidad de agua que se brinda, medida a través de la presencia de cloro en las redes alcanza el 99.6% de las muestras.

La mayoría de la facturación se realiza mediante medición, el 74.8%, la diferencia básicamente por asignaciones de consumo establecidas por la SUNASS, cuyo consumo asignado varía según distrito y horas de servicio. La facturación promedio para los usuarios domésticos es de S/. 35.0 por mes, por el servicio de agua potable y alcantarillado, incluye el cobro de una pensión básica e IGV; sin embargo, los más pobres pagan por consumo, a través de camiones cisternas, un estimado de S/. 7.0 por m³. Los usuarios domésticos representan en conjunto el 92% de los clientes, la diferencia lo constituyen los clientes comerciales, industriales y estatales.

La demanda neta de agua potable está en el orden de 22 a 25 m³/ seg, dependiendo del nivel de pérdidas que se estima, puede estar entre un valor de 30 a 38% de la producción.

En el 2004 se espera que el crecimiento de la cobertura sea moderado y que se sitúe en 90.0% en agua y 86.5% en alcantarillado y provendrá básicamente de los programas de PROREDES, de las ventas individuales y recepciones de urbanizaciones particulares de los centros de servicio. El programa JBIC y el programa PAC recién tendrán incorporaciones importantes en el 2005.

De acuerdo a la encuesta de opinión realizada por CPI, del 31 de octubre al 5 de noviembre del 2003, por encargo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, se obtiene lo siguiente:

- El grado de satisfacción del servicio es: 41.8% entre muy satisfecho y satisfecho, el 30.2% poco satisfecho y el 11.8% nada satisfecho.
- Los aspectos favorables a Sedapal están referidas a que tiene la tarifa de servicio más justa, la que desarrolla más obras para mejorar su servicio y la que incentiva mejor a sus clientes para pagar con puntualidad.
- Los aspectos que debe mejorar Sedapal están referidas a la infraestructura, al servicio técnico y a la atención de los reclamos.

PRINCIPALES PROVEEDORES:

Se enuncia los principales proveedores, en número de quince, de acuerdo a los valores de compras.

- Concyssa S. A.
- Consorcio Agua Azul S. A.
- Consorcio Uni – Serviuni S. A. C.
- Consorcio Medidores DH.
- Consorcio E y R S. A. Contratistas Generales
- Constructora M. P. M. S. A.
- Consorcio Construcciones Residenciales S. A. C.
- Quimpac S. A.
- Consorcio T y T S. A. C. Contratistas
- Consorcio Paramonga S. A. – JP Contratistas
- Transportes Leyva E. I. R. L.
- Emaser S. R. L.

- José Luis Barba Barahona
- Corporación de Ingeniería Civil S. A.
- 2M & Z S. R. LTDA.

RELACIÓN CON OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS:

Las disposiciones aplicables a SEDAPAL como empresa del Estado y entidad prestadora de servicios de saneamiento provienen de FONAFE, SUNASS, CONSUCODE, Contraloría General de la República, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Dirección General de Programación Multianual del Sector Público y Dirección de Crédito Público del Ministerio de Economía y Finanzas, entre otras, destacándose a continuación las más importantes que regulan su gestión:

FONAFE

La Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – Ley No. 27170- dispone en su Artículo 4º que las empresas deberán transferir automáticamente al FONAFE el total de las utilidades distribuibles obtenidas en el ejercicio anterior. SEDAPAL viene cumpliendo con esta disposición, disminuyendo así los recursos destinados a inversión, situación que no fue prevista cuando el ente regulador SUNASS aprobó las fórmulas tarifarias del período 2000-2005.

SUNASS

Según la normatividad establecida en la Ley General de Servicios de Saneamiento –Ley No. 26338- y su Reglamento aprobado con Decreto No. 09-95-PRES, SEDAPAL se encuentra en la Etapa de Mejoramiento, en la cual se ejecuta el primer quinquenio del Plan Maestro y se aplican las fórmulas tarifarias aprobadas mediante la Resolución No. 228-2000-SUNASS.

La filosofía que inspiró la política tarifaria con fórmulas de mediano plazo y procesos de reajustes automáticos, fue permitir a SEDAPAL mayor garantía en la ejecución de sus planes de inversión. Sin embargo, en la práctica la autorización para la aplicación de los incrementos ha

presentado rezagos y los trámites siguen siendo dilatorios y con implicancias negativas sobre los resultados empresariales. Asimismo, ciertos condicionamientos de SUNASS como la constitución del fondo intangible de inversiones, Artículo 5º de la Resolución No. 013-2002-SUNASS, alteran el manejo financiero y pueden generar problemas de liquidez.

De otro lado, la normatividad orientada a mejorar las condiciones de facturación y el sistema de atención de reclamos de los usuarios, presenta algunos aspectos que vienen incidiendo en forma negativa en la gestión comercial, por lo que se viene solicitando a SUNASS las modificaciones que los casos ameritan.

CONSUCODE

Las normas establecidas en el Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado –Ley No. 26850- aprobado con Decreto Supremo No. 012-2001-PCM y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo No. 013-2001-PCM, vienen originando en muchos casos contratiempos imprevisibles en los procesos licitatorios con los consiguientes retrasos. Los recursos de apelación son atendidos por la empresa pero pueden ser materia de recurso de revisión presentado ante el Tribunal de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, lo cual origina dilaciones que afectan los cronogramas previstos.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

La Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública-Ley No. 27293- y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo No. 157-2002-EF así como las directivas relacionadas obligan al cumplimiento de un conjunto de requisitos, procedimientos e instancias de evaluación institucional, sectorial e intersectorial de aprobación del proceso de preinversión como condición previa a la decisión de invertir, todo lo cual insume un tiempo considerable, constituyendo un factor altamente limitante para la ejecución de las inversiones programadas. De otro lado, los topes anuales a los desembolsos de préstamos externos constituyen otro factor limitante

para la ejecución de inversiones, dado que SEDAPAL tiene en cartera un conjunto de proyectos con financiamiento externo concertado, que exceden los límites autorizados por el MEF.

MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO:

Los principios básicos que orientan las políticas del Sector Saneamiento para el período 2004- 2006 establecen que: (i) las tarifas deben cubrir como mínimo los costos de operación, (ii) los subsidios deben dirigirse a los más pobres, y (iii) los subsidios de inversión deben ligarse a eficiencia en la prestación de los servicios para llegar a los más pobres.

Asimismo, se han establecido estrategias del Sector orientadas al mejoramiento de la gestión y a lograr la viabilidad financiera. Debe indicarse que muchas veces el objetivo financiero se contrapone a la atención de los sectores más pobres, por lo que sería conveniente establecer mecanismos que concilien los principios de equidad social y viabilidad financiera.

EDEGEL:

Se coordina con EDEGEL el manejo del desembalse de las aguas de las lagunas, motivando reuniones frecuentes, buscando satisfacer a la población las necesidades de agua y energía eléctrica, en la forma más razonable y sin afectar los intereses de ambas empresas.

MUNICIPIOS:

Algunos municipios, vienen cobrando un derecho por rotura de vereda, incrementando el costo por la instalación de la conexión, afectando la incorporación de nuevos clientes a la administración de la empresa.

En resumen, la normatividad existente referida al fondo intangible para inversiones, la transferencia de utilidades y el límite al endeudamiento externo, entre otros, vienen restringiendo la gestión de la Empresa más aún teniendo en cuenta que cuando SUNASS aprobó las fórmulas tarifarias del período 2000-2005, no consideró la transferencia de

utilidades ni los límites al endeudamiento externo. Estas disposiciones pueden han afectado la normal operación y mantenimiento de los sistemas y el cumplimiento de las metas empresariales de corto y mediano plazo.

GRANDES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2004 – 2008:

- Ampliar y mejorar el servicio de agua potable, incrementando la confiabilidad del servicio.
- Ampliar y mejorar el servicio de alcantarillado, reduciendo los efectos ambientales negativos.
- Incrementar la continuidad del servicio.
- Incrementar la micromedición
- Reducir la incidencia de fallas en las redes de agua.
- Reducir la incidencia de fallas en las redes de alcantarillado.
- Disminuir el agua no facturada.
- Reducir el índice de morosidad.
- Mejorar la eficiencia económica y financiera.
- Optimizar la extracción de aguas subterráneas.
- Asegurar la sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Optimizar la operación y mantenimiento de las plantas de tratamiento de agua residual.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA ALCANZAR LA VISIÓN

Se han establecido diez grandes objetivos para el Plan Estratégico Institucional 2004-2008:

- Ampliar y mejorar el servicio de agua potable, incrementando la confiabilidad del servicio.
- Ampliar y mejorar el servicio de alcantarillado, reduciendo los efectos ambientales negativos.
- Incrementar la continuidad del servicio.
- Incrementar la micromedición.

- Reducir la incidencia de fallas en redes de agua.
- Reducir la incidencia de fallas en redes de alcantarillado.
- Disminuir el agua no facturada.
- Reducir el índice de morosidad.
- Optimizar la extracción de aguas subterráneas.
- Optimizar la operación y mantenimiento de las plantas de tratamiento de agua residual.

Se presenta a continuación una descripción breve de cada uno de estos objetivos.

a) Ampliar y mejorar el servicio de agua potable, incrementando la confiabilidad del servicio

Se orientará la ampliación del servicio principalmente hacia las poblaciones de escasos recursos económicos y que están establecidas en zonas periféricas de la ciudad, incrementándose la cobertura del servicio de 88.7 % a 94.0 % en el 2008, mediante las siguientes estrategias:

- Ejecutar obras generales complementarias y de mejoramiento de agua potable;
- Continuar con el Proyecto de Mejoramiento sanitario de áreas marginales de Lima –

Fase I.

- Culminar con el Proyecto de Redes Secundarias – PROREDES;
- Implementar el Proyecto Ampliación de la Cobertura de los servicios de agua potable
- PAC;
- Continuar con la recepción masiva de conexiones, a través de obras ejecutadas por la Empresa y terceros e incorporados como clientes activos, así como la venta individual de conexiones.
- Incrementar la venta individual de conexiones, mediante la simplificación de trámites administrativos y técnicos, y el establecimiento de mecanismos financieros acorde a la capacidad de pago de la población.

b) Ampliar y mejorar el servicio de alcantarillado, reduciendo los efectos ambientales negativos

Se ha previsto alcanzar en el año 2008 una cobertura del servicio de alcantarillado de 90.4 % de la población administrada por SEDAPAL.

Estrategias:

- Ejecutar obras generales de alcantarillado;
- Continuar con el Proyecto de Mejoramiento sanitario de áreas marginales de Lima -

Fase I.

- Culminar con el Proyecto de Redes Secundarias - PROREDES;
- Implementar el Proyecto Ampliación de la Cobertura de los servicios de evacuación de desagüe - PAC;
- Continuar con la recepción masiva de conexiones, a través de obras ejecutadas por la Empresa y terceros e incorporados como clientes activos, así como venta individual.

c) Incrementar la continuidad del servicio

De acuerdo a la experiencia de los últimos años, el mayor nivel de micromedición contribuyó también al incremento de la continuidad del servicio, no obstante que el nivel de producción de agua se racionalizó. Se está produciendo menos agua por usuario y con la entrada de los proyectos Yuracmayo y Marca III, se dispone de más agua en época de estiaje.

Se han seleccionado las siguientes estrategias a fin de incrementar la continuidad del servicio, principalmente en aquellas zonas con abastecimiento menor o igual a 6 horas, de 21.3 horas a 22.0 horas en el año 2008:

- Ejecución de obras complementarias para mejorar la distribución;
- Optimizar la producción y distribución de agua potable;
- Rehabilitar redes primarias y secundarias;
- Incrementar la micromedición.

d) Incrementar la Micromedición

El Programa de Micromedición que fue creado en el año 1995 con el objetivo de incrementar los niveles de medición del agua distribuida a los clientes permitiendo un cobro justo y equitativo de acuerdo a los consumos reales, este programa se desarrollo a través de la instalación masiva de medidores en Lima y Callao, permitiendo elevar los niveles de facturación por lectura.

Estrategias:

- Implementar medidas de seguridad para las cajas de medición, a fin de evitar actos de vandalismos o la manipulación de los mismos por terceras personas, incluyendo la revisión de la normatividad vigente.
- Continuar con el Programa de Mantenimiento de Medidores, dado el tiempo transcurrido de las primeras instalaciones hasta llegar a una cobertura de 80.0% en el 2008.
- Adquirir medidores de acuerdo al tipo de consumo.

e) Reducir la incidencia de fallas en redes de agua

El Proyecto de Mejoramiento Sanitario de las Áreas Marginales de Lima – PROMESAL, iniciada en el año de 1996, contribuyó a reducir los números de incidencia de roturas en las redes de agua. Se ha previsto para el año 2008, 2.5 roturas por 100 km., habiéndose seleccionado las siguientes

Estrategias:

- Rehabilitar redes primarias y secundarias;
- Continuar con el Proyecto SCADA;
- Actualizar el catastro de redes de agua;
- Desarrollar el Mantenimiento Totalmente Productivo – TPM.

f) Reducir la incidencia de fallas en redes de alcantarillado

Se ha previsto reducir la incidencia de fallas en las redes de alcantarillado, actualmente en 54.2 atoros por 100 km a 42.7 atoros por 100 km para el año 2008.

Estrategias:

- Rehabilitar redes de alcantarillado;
- Actualizar el catastro de redes de alcantarillado;
- Realizar campañas para el buen uso de los sistemas por parte de la población.

g) Disminuir al agua no facturada

Los lineamientos de la empresa están orientados a incrementar el volumen de agua potable facturado, así como a optimizar la producción de agua potable.

Se han previsto las siguientes **estrategias**, a fin de reducir a 37.2 % el agua no facturada:

- Implantar programas de detección de conexiones clandestinas y uso fraudulento del agua.
- Continuar con la detección y reparación de fugas, conjuntamente con la culminación de la sectorización y macromedición;
- Optimizar la producción y distribución de acuerdo a la demanda;
- Desarrollar una gestión comercial moderna con participación del sector privado;
- Incrementar la micromedición;
- Actualizar el catastro de clientes.

h) Reducir el índice de morosidad

Comprende las facturas y documentos comerciales provenientes de las operaciones relacionadas con el giro del negocio y que mide su efectividad en el número de días promedios en que una factura emitida es cobrada: índice de rotación de cuentas por cobrar.

Año	Índice de morosidad (días)
1998	124
1999	105
2000	106
2001	86
2002	78
2003	72
2004	70
2005	65
2006	60

Estrategias:

- Dar a conocer la importancia vital del agua, para que el consumo de agua sea uno de los primeros servicios que cancelen los usuarios
- Dar facilidades de pago a nuestros clientes para que puedan amortizar la deuda que tienen con SEDAPAL;
- Revisión de las políticas comerciales: facilidades en pago, cortes y reaperturas;

i) Optimizar la extracción de aguas subterráneas

Con la finalidad de preservar el acuífero subterráneo, por la racionalización del consumo, se ha paralizado temporalmente pozos que presentan una sobreexplotación de la napa freática, y otros que se considera como pozos agotados; pero esto no significa que la población de Lima quede desabastecida ya que algunas zonas de la ciudad se vienen abasteciendo de agua mediante el uso conjuntivo de las aguas superficiales y aguas subterráneas.

Estrategias para alcanzar en el año 2008 un caudal de extracción de 4.1 m³/s:

- Continuar con la sustitución del abastecimiento de agua subterránea por agua superficial (uso conjuntivo);

- Ampliar las redes de distribución abastecida por agua superficial;
- Evaluar la extracción de las aguas subterráneas por particulares.

j) Optimizar la operación y mantenimiento de las plantas de tratamiento de agua residual

En el período 2004-2008, se ha previsto incrementar el volumen de aguas servidas tratadas, actualmente de 8.5% al 48.7% de las aguas recolectadas.

Estrategias:

- Agilizar la puesta en marcha de la planta de tratamiento de agua residual de San Bartolo.
- Mejorar y ampliar las plantas de tratamiento existentes.

2.1.2 DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

2.1.2.1. NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE SEDAPAL:

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



Según Koontz & O'Donnell (2004) ¹ 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.

Para Terry (2004)², 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.

Según stoner (2000)³, 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

¹ Koontz & O'Donnell (2004) Curso de Administración Moderna. Editorial Ingramex SA.

² Terry George (2004) Principios de Administración. México. Compañía editorial Continental. SA-

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.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:

Según Jonson & Scholes (2004)⁴, 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:

1) Definición de objetivos estratégicos:

- ❖ Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.

³ Stoner Freeman, Gilbert (2000) Administración. México. Prentice Hall.

⁴ Johnson Gerry & Scholes Kevan (2004) Dirección Estratégica. Madrid. Prentice May International Ltd.

- ❖ 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.

2) 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.

3) 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.

2.1.2.2. POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN

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 2007:**❖ 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 21.5 horas diarias.
- Reducir la incidencia de fallas en las redes de agua a 2.62 roturas por 100 Km.
- Reducir la incidencia de fallas en las redes de alcantarillado a 51 atoros en redes y conexiones por 100 Km.

❖ Orientados a mejorar la eficiencia económica y financiera:

- Disminuir el Agua No Facturada a 38 %.
- Reducir el índice de morosidad a 75 días.
- Incrementar las conexiones activas de agua a 92%.
- Mejorar la rentabilidad operativa a 66%.

❖ Orientados a asegurar la sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado:

- Optimizar la extracción de agua de fuentes subterráneas a 4 m³/s.
- Optimizar la operación y mantenimiento de las plantas de tratamiento de agua residual con el tratamiento del 12 % del volumen recolectado.
- Conservar el medio ambiente, desarrollando el Plan Ambiental al 55%.

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.



SEDAPAL, 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..

Según **Stoner** (2000)⁵, 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.

Según **Johnson & Scholes** (2004)⁶, 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

⁵ Stoner Freeman, Gilbert (2000) Administración. México. Prentice Hall.

⁶ Johnson Gerry & Scholes Kevan (2004) Dirección Estratégica. México. Prentice may.

áreas como el reclutamiento y la formación y la importancia de diseño y el comportamiento de la organización.

2.1.3. IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PROBLEMA DEL AGUA Y SANEAMIENTO

Según el Boletín Observatorio del Desarrollo Humano – PNUD⁷; 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, caso del Perú, se enfrentan a limitaciones relativamente disímiles en comparación con 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

⁷ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

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 ODM⁸ 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.

❖ **Financiación 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:

- 1) **Tarifas mínimas** que proporcionen agua gratuita hasta un límite especificado en aquellos lugares donde los ingresos son bajos.
- 2) **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.
- 3) **Medidas de recuperación de costos equitativas y sostenibles.** La viabilidad económica es una de las claves para la igualdad.
- 4) **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

⁸ Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

donaciones bajo un único marco multilateral organizado bajo el auspicio de organismos internacionales como la ONU⁹, la UE¹⁰ y el BM¹¹.

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

⁹ Organización de las naciones Unidas

¹⁰ Unión Económica Europea

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.

¹¹ Banco Mundial.

**PROYECTOS Y OBRAS QUE REALIZA LA EMPRESA SEDAPAL CON
IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO:**

- Programa Agua Para Todos: Enero del 2006 a Diciembre 2008 (2 años)
- Obras Secundarias de Agua Potable en Asentamientos Humanos – PROCEDES: Junio del 2000 a Diciembre 2007 (7 años)
- Estudios y Obras de Agua Potable y Alcantarillado en diversos distritos: Noviembre del 2001 a Diciembre 2008 (7,2 años)
- Rehabilitación de Redes Primarias, Colectores, Recolección y Disposición Final: Febrero del 2001 a Diciembre 2008 (8 años)
- Reposición de Redes Secundarias de Agua Potable y Alcantarillado: Julio del 2001 a Diciembre 2008 (6,5 años)
- Proyectos Básicos para el Desarrollo: Junio del 2004 a Diciembre 2006 (2,6 años)
- Otras Obras de Mejoramiento: Enero del 2006 a Diciembre 2006 (1 año)
- Proyecto de Ampliación de la Cobertura de los Servicios de Agua Potable y Evacuación de Desagües – PAC: Junio 2002 a Diciembre del 2007 (5,5 años)
- Planta de Tratamiento de Agua Potable Huachipa: Octubre 2005 a Diciembre del 2007 (2,3 años)
- Rehabilitación y Ampliación de las Plantas de Tratamiento de la Atarjea: Enero 2005 a Diciembre del 2007 (3 años)
- Proyecto Pachacútec: Enero 2006 a Agosto del 2007 (1,8 años)
- Gastos de Capital no Ligados a Proyectos: Enero del 2006 a Diciembre 2009 (3 años)

Programa Agua Para Todos

• Fuente de Financiamiento :
Recursos propios

• Costo total :
304,573,151

• Ejecución al 2004 :
0

• Presupuesto aprobado al 2005 :
2,668,488

• Porcentaje del Presupuesto Anual:
0.90%

• Ejecución Enero Febrero 2005 :
1,003,007

• Porcentaje ejecución meta total :
0.33%

• Porcentaje ejecución anual :
38.00%

• Descripción :

Programa que consiste en la Ampliación de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado, incluyendo Obras Generales y Secundarias

• Meta física :
Instalación de Redes y Conexiones Domiciliarias de Agua Potable y Alcantarillado e Instalación de Micromedidores

- Población Beneficiada :

Lima - Callao

- Plazo de ejecución :

Enero del 2006 a Diciembre 2008 (2 años)

- Situación :

En ejecución.

SEDAPAL Y EL AGUA EN DEBATE:

Según Alberto García M.¹², en el Perú el 38 por ciento de la población no tiene agua potable. Más de 10 millones de personas tienen que comprarla de las cisternas o beberla directamente de los ríos poniendo en riesgo su salud y hasta su propia vida. La situación de Lima preocupa de manera singular. Y es que su ubicación en medio de un desierto la vuelve dependiente de las lluvias de la sierra central. Los limeños que no tienen acceso al agua suman más de 900 mil. La falta de infraestructura y la ausencia de tecnología no permiten almacenar las precipitaciones durante la época de lluvias. La amenaza de racionamientos mantiene a la población bajo alarma. Un tema urgente, complejo y demasiado politizado como para tomarlo a la ligera. Materia que debe ser parte de un debate que empieza a tomar cuerpo. ¿Privatizar o no?. La polémica ya es vieja. Los años parecen haber demostrado que es imposible incrementar la cobertura en sistemas de agua potable sin participación del capital privado. Sin embargo las alternativas para acceder a este capital son las que aún producen escozor entre algunos sectores de la población. El Presidente del Consejo de Ministros, Jorge del Castillo, está convencido de que “el agua es un recurso estratégico que no sería adecuado ponerlo en

¹² Colaborador del Diario la República de Lima-Perú. SEDAPAL y el agua en debate. Púb. 31.03.2007

manos del sector privado”. Sin embargo su planteamiento no excluye la participación de los capitales particulares en proyectos específicos. “La ampliación de la planta de La Atarjea podría concretarse rápido con participación de la empresa privada”, sostuvo. Alberto Andrade, jefe del del Frente de Centro, tiene una posición similar a la del partido aprista en este tema. “Estamos de acuerdo en que Sedapal tenga un socio (privado) estratégico en algunas materias. Lo que no podemos permitir es que la empresa se convierta en botín”. Aunque los técnicos de Unidad Nacional dijeron no estar autorizados para declarar, la información que aparece en su plan de gobierno (colgado en la Web) indica que pensaban garantizar el abastecimiento de agua en Lima y otras ciudades de la costa “vía la construcción del trasvase del Mantaro y la construcción del túnel transandino”. Además indican la construcción de reservorios y ubicaran nuevas fuentes de agua. Concertación Descentralista, de Susana Villarán, señala que transferirían Sedapal del Ejecutivo (hoy depende del Ministerio de Vivienda) a la Municipalidad de Lima.

Por otro lado, el ex presidente del Comité Especial de Privatización de Sedapal, Guillermo Cox, está convencido de que el problema más urgente tiene que ver con los sistemas de purificación del agua. “Durante los meses de lluvias en la sierra el sistema de La Atarjea colapsa y deja escapar más del 40% del agua que trae el río. No tiene capacidad para filtrar el lodo y el desmonte que trae el caudal”. Para Cox poner en marcha el proyecto de Marca 2 es menos urgente. “Antes hace falta construir una planta de tratamiento en Huampaní y pozas de decantación cerca de Lima para limpiar el exceso de lodo”. También opina que sería mejor que Sedapal pase a depender del Concejo de Lima. “Así ocurre en provincias y en gran parte del mundo. Sería lo más apropiado”. El sistema de inversiones mixtas es el más adecuado, según Cox. “Solo si el Estado - mediante subsidios directos- y operadores privados participan juntos podrán lograr ampliar la cobertura de agua potable”.

2.1.4. COMPARATIVO CON LAS EMPRESAS DE SANEAMIENTO EXITOSAS DEL MUNDO GLOBALIZADO

En la actualidad en el mundo globalizado se determina tres formas de gestionar el servicio de agua y saneamiento. A través de entidades del Estado, mediante el otorgamiento de concesiones y mediante la privatización definitiva del servicio.

El tipo de política que impera en los Estados es lo que predomina para que uno u otro se haga evidente. A continuación se presenta el caso de Chile, donde predomina una economía neoliberal y donde el servicio de agua y saneamiento se ha sido totalmente concesionado, es decir el Estado no participa en nada. Luego se presenta el caso de Cuba, donde predomina la economía socialista y donde el servicio de agua y saneamiento esta totalmente a cargo del Estado. El caso del Perú es un tanto sui géneris, por cuanto tenemos un modelo económico neoliberal, sin embargo el Estado sigue teniendo la propiedad del Servicio de Agua y saneamiento en la mayoría de ciudad, hay algunas excepciones, el caso de la concesión realizada en el Dpto. de Tumbes. En buena cuenta estamos frente a un modelo mixto de propiedad del servicio.

1. SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CHILE.

El Marco Institucional del Agua en Chile - Sector: Servicios Sanitarios, comprende las siguientes normas:

- ❖ Ley 18.902: Crea la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS).
- ❖ D.F.L. MOP N°382/88: Ley General de Servicios Sanitarios; y su Reglamento.
- ❖ D.F.L. MOP N°70/88: Ley de Tarifas; y su Reglamento.

En Chile, el servicio de agua y saneamiento opera mediante concesiones.

Corresponde la SISS: El otorgamiento de concesiones sanitarias; la fiscalización de los prestadores sanitarios; cálculo de tarifas; y el control de los Riles

Se distinguen 4 concesiones públicas sanitarias: Producción de agua potable; Distribución de agua potable; Recolección de aguas servidas; y, Disposición de aguas servidas

Producción de agua potable: captación y tratamiento de agua cruda, para su posterior distribución en condiciones técnicas y sanitarias establecidas en normas respectivas.

Los requisitos para la concesión de producción de agua potable son los siguientes: Identificación de las fuentes de agua, calidad del agua cruda y sus respectivos derechos; Derechos de agua deberán ser de carácter consuntivo, permanentes y continuos; Empresa concesionaria debe tener la propiedad o uso de estos derechos.

Los tipos de fuentes de agua, según la Legislación sanitaria distinguen entre aguas superficiales y subterráneas:

Superficiales: se debe especificar la cantidad de agua en forma permanente, con al menos un 90% de probabilidad de excedencia.

Subterráneas: Como criterio de seguridad se utilizan pozos de reserva.

En ambos casos, los derechos de agua deberán ser capaces de atender la demanda de servicio de los próximos 5 años.

TARIFAS: VALOR DEL AGUA CRUDA Para efectos del cálculo de las tarifas, se valoriza la inversión en derechos de aprovechamiento de agua, requeridos por cada sistema de empresa modelo.

Sólo se calcula valor del agua cruda (VAC), en aquellas fuentes que no haya posibilidad de obtener nuevos derechos de agua, vía solicitud a DGA. Caso contrario, VAC igual a cero (cuenca o acuífero “cerrado”). Se utiliza información oficial de la DGA.

El mercado de los derechos de aguas superficiales está definido por las transacciones de derechos en misma fuente. En caso de Secciones de un río, cada Sección corresponde a un mercado diferente.

El mercado de los derechos de agua subterránea está definido por las transacciones efectuadas dentro de un mismo acuífero.

En la medida que el recurso agua se hace más escaso, hay un aumento sustancial en VAC, que incide en aumento de tarifas del agua potable.

CALIDAD DEL AGUA Existen normas D.S. SEGPRES N°90/2000, que regula descargas de residuos líquidos a cursos y cuerpos de agua superficiales; y DS SEGPRES N°46/2003, que regula descarga a aguas subterráneas. SISS, entre otras instituciones, fiscaliza descargas. Interrelación con CONAMA, Servicios de Salud, Directemar, etc. SISS está desarrollando sistema de información de calidad del agua cruda (fuentes de agua). Hay sectores en que se detecta desmejoramiento de la calidad del agua cruda. Por ejemplo, aumento en contenido de nitratos, arsénico, etc.

ANÁLISIS DE INSTITUCIONALIDAD ACTUAL

Otorgamiento de concesiones: Institucionalidad actual permite a la SISS el otorgamiento de concesiones sin mayores trabas. Principal relación con información oficial de DGA, respecto a derechos de agua.

Cálculo de tarifas: Permite el cálculo de las tarifas. Relación fluida con DGA por derechos de agua y capacidad de fuentes.

Caudales de reserva: Se está iniciando un trabajo en coordinación con DGA.

Calidad del agua: Escasa coordinación con DGA. No se tiene certeza de causas de desmejoramiento de calidad del agua cruda.

Aguas lluvias: Se debe mejorar coordinación con DOH, para análisis de colectores unitarios.

CONCLUSIONES:

Como Sector y con el actual marco normativo, se ha dispuesto de las condiciones para que las empresas sanitarias realicen las inversiones y provean los servicios en niveles satisfactorios. En opinión de la SISS, el Sector funciona razonablemente bien. Si bien existen normas ambientales

y un sistema de evaluación de impacto ambiental (SEIA), hay algunos aspectos aún no resueltos, tales como no disponer de normas de calidad para cursos receptores. Se estima que su solución comienza con el desarrollo e implementación de estas normas, lo que ya se ha iniciado.

Respecto a desmejoramiento de calidad de F.A. se detecta escasez de estudios e investigaciones del tema. No se tiene claridad del organismo encargado.

En resumen, en la actualidad, el nivel del Estado chileno se considera adecuado; sin embargo, en el futuro y a raíz de la disminución de la disponibilidad y empeoramiento de la calidad del recurso agua, podría ser necesario un replanteamiento de la institucionalidad actual.

2. SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO EN CUBA

Al contrario de Chile, donde son los privados los que manejan los servicios del agua y el saneamiento, en Cuba es el Estado Cubano que tiene a su cargo estos servicios, un tanto similar a lo que ocurre en nuestro país, aunque con sus matices socialistas que corresponden a este Estado.

Según CUBAGUA¹³, la situación encontrada en 1959 fue la siguiente: de los 300 asentamientos con más de 1 000 habitantes existentes en el país, sólo 114 contaban con suministro de agua por acueducto y 12 con alcantarillado. Funcionaban 16 instalaciones de cloración y de 4 plantas potabilizadoras (Camagüey, Santa Clara, Palma Soriano y Cienfuegos) una no funcionaba hacía 3 años, por no disponer de productos químicos, y otra requería ser reparada.

A su vez, el alcantarillado de La Habana, que contaba con casi 50 años de construido, resultaba insuficiente y necesitaba una urgente reconstrucción. La única planta de depuración de aguas residuales, enclavada en Santa Clara, se encontraba abandonada, y los alcantarillados de Holguín, Guantánamo y Pinar del Río, que llevaban varios años en construcción, no habían comenzado a dar servicio.

¹³ <http://www.hidro.cu/historia5.htm>

En cuanto a la capacidad de almacenamiento de agua, sólo existían 13 pequeños embalses, distribuidos en las provincias de Camagüey, Villa Clara, Holguín y Santiago de Cuba.

Surgimiento e institucionalización de la Voluntad Hidráulica:

En las condiciones de subdesarrollo económico que confrontaba Cuba al triunfo de la Revolución en 1959, los recursos hidráulicos, a pesar de su innegable importancia para el progreso humano, no corrían mejor suerte que el resto de su riqueza natural, sometida al saqueo y la explotación rapaz neocolonialista de la economía cubana.

Como el resto de los recursos, los hidráulicos se convierten en patrimonio común que deben ser empleados sabia y técnicamente en provecho de toda la sociedad, en función del abastecimiento de agua potable a toda la población, del desarrollo agrícola e industrial, de prever y paliar los embates de la naturaleza como son los ciclones y la sequía. Así surge, impulsada por el Fidel Castro, la voluntad de desarrollar los recursos hidráulicos, y dar el lugar que le corresponde a la hidráulica en la vida social y económica de Cuba.

1962: Pero para que esta Voluntad Hidráulica se llevara a vías de hecho fue necesario sentar las bases de su organización, fue necesaria su institucionalización. De ahí, que el Gobierno Revolucionario del Estado Cubano, en virtud de la promulgación de su Ley No. 1049 del 10 de agosto de 1962, crea el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos.

Presidida por el Comandante Faustino Pérez Hernández, esta primera institución tuvo la ardua tarea de colocar los cimientos del trabajo hidráulico en el comienzo del período revolucionario al:

- Diseñar la primera estrategia nacional para poner los recursos hidráulicos en función del desarrollo económico del país e iniciar un ambicioso programa de construcciones hidráulicas.
- Asumir la atención de los servicios de acueducto y alcantarillado, incorporando a su sistema la Empresa Operadora de Acueductos y Alcantarillados del Ministerio de la Construcción, la cual tuvo su origen en la Comisión Nacional de Acueducto y Alcantarillado (CONACA),

constituida como "corporación oficial autónoma" en marzo de 1959 por la Ley No. 168 del Gobierno Revolucionario, para asumir la administración, operación y mantenimiento de todos los acueductos y alcantarillados del país.

1969: Necesidad de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, nuevas concepciones y planes dan como resultado la fusión del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos con una nueva entidad, el DAP (Desarrollo Agropecuario del País) en mayo de 1969.

Esta fusión con el DAP da como resultado la creación dentro de éste del Grupo Hidráulico Nacional y del Grupo de Hidrología Urbanística. El primero asume la dirección técnica del programa de desarrollo hidráulico:

- Desarrollando investigaciones y proyectos de obras hidráulicas.
- Realizando investigaciones sistemáticas (observaciones del ciclo hidrológico).
- Supervisando las construcciones que ejecutan las brigadas del DAP.
- Iniciando la organización de la explotación de las obras hidráulicas.

Al Grupo de Hidrología Urbanística se le asigna la dirección de la actividad de acueducto y alcantarillado, por lo que:

- Desarrolla investigaciones y proyectos de sistemas de acueducto, alcantarillado y drenaje pluvial.
- Supervisa las construcciones de estos sistemas que ejecutan las brigadas del DAP.
- Ejecuta la operación y mantenimiento de dichos sistemas.

1977: Los avances logrados en el desarrollo agrícola e industrial y en la calidad de vida de la población cubana, conllevan a una mayor demanda de agua, la cual exige una institución acorde a los retos a enfrentar para satisfacer dicha demanda. A finales de 1976, al disolverse el DAP sus funciones pasan a diferentes organismos, creándose oficialmente en enero de 1977 el Instituto de Hidroeconomía adscrito al Ministerio de la Construcción.

El Instituto de Hidroeconomía asume, por encargo de la Administración Central del Estado, las funciones de ejecutar y controlar la aplicación de la política estatal y de gobierno en relación a la planificación y control de los recursos hidráulicos, así como la rectoría de la actividad de acueducto y alcantarillado que ejecutan los gobiernos locales. A estos efectos:

- Propone y controla el Plan de Uso del Agua.
- Desarrolla investigaciones y proyectos de obras hidráulicas, acueducto y alcantarillado.
- Ejecuta las investigaciones sistemáticas (observación del ciclo hidrológico) y el control de la calidad de las aguas.
- Ejerce la función de inversionista de las obras hidráulicas que ejecutan las empresas del Ministerio de la Construcción.
- Ejecuta la explotación de las obras hidráulicas. Se inicia la organización de los Complejos Hidráulicos.
- Realiza la mayor parte de la perforación de pozos.
- Desde el nivel central ejerce la rectoría de la actividad de acueducto y alcantarillado que es administrada por los gobiernos locales.

1987-1989: El período comprendido entre 1987 y 1989 marca otro hito en el desarrollo de los recursos hidráulicos en Cuba, al impulsarse la terminación de varias obras hidráulicas y la construcción de muchas nuevas. Este hecho se conoce como "la recuperación de la Voluntad Hidráulica".

Como hecho lógico del impulso y reorganización de la actividad hidráulica en Cuba y con el fin de perfeccionar, potenciar y jerarquizar la rectoría de los recursos hidráulicos, es también en 1989, a través del Decreto-Ley No. 114 del 6 de junio, que se crea un nuevo Organismo de la Administración Central del Estado. Este organismo toma el mismo nombre que el fundado el 10 de agosto de 1962: Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH).

Presidido por el Ing. Jorge Luis Aspiolea Roig desde su creación, el INRH será el encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno relativa a la actividad de los recursos hidráulicos.

1993: Como hecho relevante se destaca la promulgación, el 1º de julio de 1993, del Decreto Ley No. 138 de las Aguas Terrestres, tanto superficiales como subterráneas, cuyo objetivo es desarrollar los principios básicos establecidos en la Constitución de la República de Cuba y en la Ley de Protección del Medio Ambiente. Hasta esa fecha tenía vigencia formal en Cuba la Ley de Aguas de España del 13 de junio de 1879, promulgada en la Isla por Real Decreto del 19 de enero de 1891.

2000-2006: En el período 2000-2004 el INRH comienza un proceso de reorganización, modificando la estructura, funciones y atribuciones de su Nivel Central, y crea grupos empresariales y empresas que aplican el nuevo sistema de dirección y gestión empresarial. El INRH, comprometido con las tareas de estos tiempos y a la vez continuador de las instituciones que lo precedieron, tiene hoy la responsabilidad de trabajar en dos vertientes de singular importancia:

- Por una parte, controlar el cumplimiento, con rigor y eficacia, de los instrumentos legales y normativos vigentes sobre la preservación y uso racional del agua, implantando las medidas de orden práctico que contribuyan a este propósito y al logro de la clara comprensión al nivel de toda la sociedad del valor de ésta, de su papel en el desarrollo socioeconómico del país y de su carácter limitado y escaso en nuestras condiciones.
- Por otra parte, perfeccionar y controlar a las entidades económicas integradas en su sistema para alcanzar los máximos niveles de eficiencia económica y de calidad de los servicios que prestan.

Ya en el 2006, el INRH arriba a su 44 Aniversario con una estructura consecuente con la política trazada por el Estado Cubano de proteger el medio ambiente y los recursos naturales, y de alcanzar el desarrollo económico y social sostenible.

Las siguientes cifras demuestran lo alcanzado (datos 2006):

- **Infraestructura hidráulica**

- 241 embalses administrados por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, que almacenan en su conjunto más de 9 000 millones de m³ y son capaces de entregar más de 7 000 millones de m³ al año. El mayor número de embalses se concentra en la provincia de Camagüey con 54, mientras Sancti Spíritus dispone de la mayor capacidad con 1, 336 millones de m³.
- 60 derivadoras
- 730 micropresas
- 79 (759,63 km) de canales magistrales
- 8 grandes estaciones de bombeo y de trasvase
- 124 (1270,4 km) obras de protección contra inundaciones

- **Hidroenergía**

- 138 micro centrales hidroeléctricas con 3 033 kW de potencia instalada, de ellas 9 conectadas al Sistema Electroenergético Nacional (SEN)
- 32 mini centrales hidroeléctricas con 4 030 kW de potencia instalada, de ellas 12 conectadas al SEN
- 5 pequeñas centrales hidroeléctricas con 7 310 kW de potencia instalada, todas conectadas al SEN

- **Acueducto y Alcantarillado**

Cobertura de abasto de agua potable 95 % de la población total del país

Estaciones de bombeo 2 352

Conductoras y redes de distribución 19 705,4 km

Plantas potabilizadoras 56

Estaciones de cloración 1 912

Plantas desalinizadoras 2

Cobertura de saneamiento 92,8 % de la población total del país

Estaciones de bombeo 121

Sistema de alcantarillado 4 683,4 km de tubería

Fosas 862 121

Tanques sépticos 470

Sistemas de lagunas de oxidación 317

Plantas de tratamiento de residuales 7

2.2. ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO

2.2.1. MARCO TEÓRICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO

Según Pfaller (1998)¹⁴, el concepto teórico que más explícitamente formula el objetivo político de la "prosperidad para todos" dentro de un sistema económico esencialmente capitalista es el de la economía social del mercado. "Economía social de mercado" - este concepto se aplica, en el sentido estricto, al modelo de orden económico, explícitamente elaborado, que le sirvió al primer gobierno de la República Federal de Alemania después de la Segunda Guerra Mundial como pauta para encauzar su política económica. Su configuración teórica se relaciona ante todo con los nombres de Walter Eucken y Alfred Müller-Armack, y su implementación política con el de Ludwig Erhard. Los lineamientos básicos esenciales del modelo caracterizan la constitución económica de la mayoría de las naciones industrializadas de Occidente, aun cuando no necesariamente su reflexión teórico ideológica.

El proyecto de la economía social de mercado se basa en la convicción de que el mercado en combinación con la propiedad privada de los medios de producción (es decir, el rasgo esencial del capitalismo) constituye tanto la modalidad más eficiente de coordinación económica, como también una condición necesaria para garantizar la máxima libertad política. Según esto, es tarea del Estado velar por el buen funcionamiento del mercado. Esto significa, antes que nada, que el Estado le confiere al mercado un margen de acción suficiente y que por principio no interfiere en el "juego" de la oferta y de la demanda. La decisión en favor de un régimen de economía de mercado implica, por lo tanto, de manera esencial una

¹⁴ Pfaller Alfred (1998) El concepto de la economía social del mercado y la nueva "de-civilización del capitalismo en Europa. Bonn. Electronic ed.: Bonn.

limitación del Estado. Sin embargo, el concepto también compromete al Estado a intervenir activamente en el mercado cada vez que allí se configuren constelaciones de poder - formalmente inobjetables - que afecten seriamente la competencia. Porque es la competencia de la cual depende la eficiencia superior del mercado en la generación de bienestar social. Monopolios y cárteles anulan esta eficiencia, independientemente de que se presenten del lado de la oferta o de la demanda. Será tarea del Estado impedir que éstos se produzcan o hacerlos desaparecer en caso dado. Esto requiere de un Estado suficientemente fuerte para poder actuar en contra de los que tienen poder económico.

Ahora bien, el concepto de la economía social de mercado reconoce explícitamente que ni siquiera un mercado altamente eficiente satisface todas las necesidades de una sociedad. Es por ello que no sólo le atribuye al Estado el derecho, sino incluso la obligación de intervenir activamente dondequiera que se produzca un menoscabo de intereses sociales legítimos. Esta obligación de intervenir abarca tres aspectos: restricción de la libertad del mercado, compensación de fallas del mercado, corrección de resultados generados por el mercado.

Probablemente la aportación más destacada que los padres de la economía social de mercado hicieron al pensamiento político-económico consiste en la clara delimitación que marcaron entre la economía de mercado como conjunto de instrumentos organizativos por un lado, y el objetivo de una sociedad "justa", concebida de manera independiente de aquel, por el otro. De modo expreso, no dejaron librada enteramente a los mecanismos del mercado la distribución del bienestar social. Bien por el contrario, impusieron la vigilancia permanente y, eventualmente, la corrección de los efectos distributivos del mercado con miras a alcanzar mejor el objetivo distributivo, el cual en sí es independiente del mercado. Mientras que el mercado en principio siempre tiene la razón cuando se trata de la asignación de recursos, incluyendo el factor trabajo, esto no es igualmente válido con respecto a la asignación definitiva de derechos de consumo. Si el mercado concede un ingreso muy por debajo del promedio

a determinados actores, la concepción de la economía social de mercado no se da por satisfecha con estas circunstancias, sino las considera motivo para una corrección estatal.

2.2.2.LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO Y LA ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO

Las empresas públicas de saneamiento constituyen un monopolio del estado en los servicios que prestan estas entidades. Es decir en contra de lo que dispone la economía social de mercado, estas empresas no tienen competencia, por tanto sea cual fuere los productos o servicios que presten la población tiene que acceder a ellos. No contentos con el monopolio existe un organismo regulador del sector, pero el mismo también tiene estatal, por tanto el poder de las empresas es total. Para redondear el asunto este organismo regulador, no ha demostrado por nada favorecer a la población, si no más bien el poder que ya tienen las empresas, de allí que ha llevado a que se forme organizaciones no gubernamentales en defensa del consumidor de este tipo de servicios, lo cual en alguna medida sirve como defensa de la población.

Frente a todo este panorama, estas empresas tienen que trabajar como si tuvieran competencia y para ello deben desarrollar un esfuerzo enorme para trabajar con eficiencia, eficacia y economía; y, en ese mismo esfuerzo alcanzar la mejora continua que necesitan para ser competitivas.

La competitividad es la receta de la economía social de mercado. Por tanto, en la medida que los bienes y servicios que prestan estas entidades sean de calidad y altamente competitivos en relación con otros países, la población no va a notar el abuso del monopolio.

2.3. CONTROL EFICAZ

2.3.1.MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL

CONCEPTOS:

Según Aldave & Meniz (2005)¹⁵, coincidente con la Contraloría General de la República (2004)¹⁶, explican que Control Interno es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por las empresas públicas de saneamiento, 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 u objetivos previstos.

El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación

¹⁵ Aldave & Meniz (2005) Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

¹⁶ Contraloría General de la República (2004) Manual de Auditoría Gubernamental. Lima. Editora Perú.

de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

ELEMENTOS:

Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del Control interno:

- ❖ Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios;
- ❖ Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;
- ❖ Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;
- ❖ Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;
- ❖ Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;
- ❖ Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;
- ❖ Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno;
- ❖ Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;
- ❖ Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;
- ❖ Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;

- ❖ Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;
- ❖ Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

SISTEMA NACIONAL DE CONTROL:

Según Cepeda (1996)¹⁷, el Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula.

El Sistema está conformado por los siguientes órganos:

- ❖ La Contraloría General de la República, como ente técnico rector;
- ❖ Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental;
- ❖ Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

CONTROL GUBERNAMENTAL:

Según la CGR (2006)¹⁸, el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como

¹⁷ Cepeda Alonso, Gustavo (1996) Auditoría y control interno. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá

¹⁸ Contraloría general de la república (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente

CONTROL GUBERNAMENTAL INTERNO:

Interpretando a la CGR (2006)¹⁹, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su

¹⁹ Contraloría general de la república (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones.

CONTROL GUBERNAMENTAL EXTERNO:

La CGR (2006)²⁰, Se entiende por control externo, el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.

En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley del Sistema Nacional de Control o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda.

Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

2.3.2. OBJETIVOS DEL CONTROL EFICAZ

Interpretando a Osorio (2005)²¹, el control eficaz, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad,

²⁰ Contraloría general de la república (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

²¹ Osorio Sánchez Israel (2005) Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. Lima ECAFSA.

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.

2.3.3.IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL EFICAZ

Interpretando al Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, SA (2004) ²², 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

²² Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand SA. (2004) Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO. Madrid. Ediciones Días de Santos SA.

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.

2.3.3.1. AMBIENTE DE CONTROL

Interpretando al Informe COSO²³, cuando se refiere al ambiente de control, nos habla del Entorno de Control. Según este informe, el entorno de control marca las pautas de comportamiento de la empresa SEDAPAL, y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actual; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el Directorio de la empresa.

Según Holmes (2002)²⁴, el ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Fija el tono de la

²³ El informe es un manual de control interno que publica el Instituto de Auditores Internos de España en colaboración con la empresa de auditoría Coopers & Lybrand. En control interno lo último que ha habido es el informe COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), -comenta- que es denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendó el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos que agrupa a alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros. Ha sido hecho para uso de los consejos de administración de las empresas privadas en España y en los países de habla hispana. Ahí se resume muy bien lo que es control interno, los alcances, etc.

²⁴ Holmes, A.W. (2002) Auditoría. México. Unión Tipográfica Hispanoamericana.

organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Según la Ley 28716 (2004)²⁵, 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.

²⁵ Ley 28716- Ley de control interno de las entidades del estado.

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.

2.3.3.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Interpretando al Informe COSO²⁶, las empresas públicas de saneamiento, como toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la empresa que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados. Debido a que las condiciones económicas, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

Analizando la Ley 28716²⁷, 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.

²⁶ Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO).

²⁷ Ley No. 28716- Ley de control interno de las entidades del estado.

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.

2.3.3.3. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Analizando el Informe COSO²⁸, encontramos que las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección de la empresa pública de saneamiento. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la empresa. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones. En buena cuenta las actividades de control son las normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas) que pretenden asegurar que se cumplen

²⁸ Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO).

las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos.

La Ley No. 27785²⁹, cuando se refiere a actividades de control, las define como acciones de control. Al respecto indica que la acción de control es la herramienta esencial del Sistema Nacional de Control, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales. Las acciones de control se realizan con sujeción al Plan Nacional de Control y a los planes aprobados para cada órgano del Sistema de acuerdo a su programación de actividades y requerimientos de la Contraloría General. Dichos planes deberán contar con la correspondiente asignación de recursos presupuestales para su ejecución, aprobada por el Titular de la entidad, encontrándose protegidos por el principio de reserva. Como consecuencia de las acciones de control se emitirán los informes correspondientes, los mismos que se formularán para el mejoramiento de la gestión de la entidad, incluyendo el señalamiento de responsabilidades que, en su caso, se hubieran identificado. Sus resultados se exponen al titular de la entidad, salvo que se encuentre comprendido como presunto responsable civil y/o penal.

Según la Ley 28716³⁰; 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.

²⁹ Ley No. 27785- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Publicada el 23.07.2002.

³⁰ Ley No. 28716 – Ley de control interno de las entidades del estado.

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).

2.3.3.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Interpretando al Informe COSO³¹, es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control de la empresa pública de saneamiento. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados. El personal deberá disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa. Asimismo, es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.

³¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO).

Según la Ley No. 28716³², 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.

2.3.3.5. SUPERVISIÓN

Analizando el Informe COSO³³, se puede determinar que es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores. La supervisión continuada se inscribe

³² Ley No. 28716- Ley de control interno de las entidades del estado.

³³ Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO).

en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por el directorio, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al directorio.

Según Ley No. 28716³⁴, 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.

³⁴ Ley No. 28716- Ley de control interno de las entidades del estado.

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.

2.4. DESARROLLO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Según CONASEV (2006)³⁵, coincidente con el Informativo Caballero Bustamante³⁶, 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. Las normas del Buen Gobierno Corporativo surgen como respuesta a los escándalos financieros que en última década conmovieron los mercados de capitales internacionales (caso de las empresas Enron, Worlcom, Parmalat, etc.).

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

³⁵ CONASEV (2006) Gobierno Corporativo. Lima. www.conasev.gob.pe

³⁶ Informativo Caballero Bustamante-Segunda Quincena-Diciembre 2005. Pág. H3.

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.

2.4.1.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 la 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.

Los principios son las bases que deben tener en cuenta los directivos, funcionarios y trabajadores en general. Es la guía maestra para la actuación.

La definición de los recursos es básica para llevar a cabo las actividades de la empresa. Los recursos humanos, financieros y materiales deben ser suficientes y competentes para hacer posible las metas, objetivos, misión y visión de la empresa.

Naturalmente ningún gobierno puede concretarse si es que no existe una definición explícita de las políticas, estrategias y tácticas. Los grandes lineamientos de la empresa, la forma como concretar esas políticas en el largo, mediano y corto plazo son elementos a tener en cuenta.

2.4.2.PRINCIPIOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Interpretando a Mena (2005)³⁷, el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. Comprende diferentes aspectos regulatorios y organizacionales que en la medida que sean adecuadamente implementados en por las empresas públicas de saneamiento, le permitirá a éstas atraer y retener capital financiero y humano, funcionar en forma eficiente y de esta forma crear valor económico para la corporación y sus accionistas. Su estructura específica, la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. Asimismo, provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. El Buen Gobierno Corporativo es un concepto que está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes.

Analizando a Olcese (2006)³⁸, 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

³⁷ Mena Labarthe Carlos (2005) Gobierno Corporativo, Mercado de Capitales y Derechos de los Accionistas. Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.

³⁸ Olcese Santonja, Aldo (2006) Teoría y Práctica del buen gobierno corporativo. Madrid. Ediciones Días de Santos SA.

funcionarios, los trabajadores, la ciudadanía y otros grupos de interés (stakeholders).

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 especifica 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.

Según Mena (2005)³⁹, 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

³⁹ Mena Labarthe Carlos (2005) Gobierno corporativo, mercado de capitales y derechos de los accionistas. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. SA.

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

2.4.3.RECURSOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Analizando con conceptos de Mena (2005)⁴⁰, se puede colegir que 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,

⁴⁰ Mena Labarthe Carlos (2005) Gobierno corporativo, mercado de capitales y derechos de los accionistas. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. SA.

derechos o cualquier otro bien que represente valores cuantificables económicamente; Los legados o donaciones que se instituyan en su favor.

2.4.4. ESTÁNDARES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Actualmente vivimos el paradigma de los estándares. Todo lo que se hace es comparándolo con los estándares. Los estándares pueden ser principios, normas, indicadores, parámetros, etc. Interpretando a Mena (2005)⁴¹, los principios del buen gobierno corporativo constituyen los estándares de las actividades de esta forma de gobernar las empresas. Todo lo que haga el Directorio, la Gerencia y el resto del personal de las empresas públicas de saneamiento debe ser medido en relación con los principios del buen gobierno corporativo. Si el resultado es al nivel o por encima del principio estamos frente a un buen gobierno y si el resultado es por debajo del principio, es decir del estándar, estaremos frente a un mal gobierno.

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.

De acuerdo con el COSO⁴², 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: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales

⁴¹ Mena Labarte Carlos (2005) Gobierno corporativo, mercado de capitales y derechos de los accionistas. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. SA.

⁴² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la información financiera, económica y patrimonial de la entidad; y, iv) 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..

2.4.5.RESULTADOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

Según Koontz & O'Donnell (2004)⁴³, el proceso administrativo por medio del cual los directivos y trabajadores, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por el directorio, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

En la búsqueda de resultados entra a tallar la Administración por Objetivos (APO) como parte del buen gobierno corporativo. Según Terry (2004)⁴⁴, la APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los

⁴³ Koontz & O'Donnell (2004) Curso de Administración moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramaex. S.A.

⁴⁴ Terry George (2004) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA.

gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas. En realidad, la "APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas". "En la APO, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros". La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

2.4.5.1. EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

Según Johnson & Scholes (2004)⁴⁵, la eficiencia es muy importante. Sin ella, no habría organizaciones; con ella hay menos organizaciones. La eficiencia es un paradigma importado de la teoría económica, que ha orientado el trabajo de las organizaciones y sus dirigentes durante décadas, desde los trabajos de los economistas clásicos, Adam Smith y David Ricardo a mediados del siglo XVIII. Su planteamiento esencial es la relación entre insumos (gastos) y resultados (ingresos), su expresión es la reducción de los costos, o los costos mínimos. Tiene una lógica contundente, se tiene que “producir con los costos más bajos posibles”, o dicho de otra forma, “obtener los mayores resultados con los mismos recursos (gastos)”.

La eficiencia actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde usted puede trabajar para reducir sus gastos. Pero ¿qué pasa en un entorno turbulento? se preguntan los especialistas, donde se tiene que estar al tanto de lo que está pasando “afuera” de la empresa, para ajustar sus estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten. Ante esto, Drucker⁴⁶ dice

⁴⁵ Johnson Gerry & Scholes kevan (2004) Dirección Estratégica. Madrid. Prentice May International Ltd.

⁴⁶ Peter Ferdinand Drucker (19 de noviembre de 1909 – 11 de noviembre de 2005) fue un autor austriaco de literatura relacionada con el "management" o gestión. Tras trabajar en la banca y como periodista, se doctoró en Derecho Internacional en Alemania. El auge del nazismo le forzó a emigrar a EE.UU. (1937), tras vivir 4 años en Londres, donde se convirtió en profesor y escritor. Dio clases de *Management* en la Universidad de Nueva York (1950-1971). Su carrera como pensador del mundo de la empresa despegó en 1943, cuando sus primeros escritos sobre política y sociedad le dieron acceso a las entrañas de la General Motors, que se había convertido en una de las mayores compañías del mundo del momento. Sus experiencias en Europa le dejaron fascinado con el problema de la autoridad. Compartió dicha fascinación con Donaldson Brown, la cabeza pensante tras los controles administrativos en General Motors. El libro resultante de todo ello *El Concepto de Corporación (un estudio de General Motors)*, del que se derivaron muchos artículos y trabajos posteriores. Gracias a él se popularizó la estructura multidivisional de GM. Drucker se interesó por la creciente importancia de los trabajadores que trabajaban con sus mentes más que con sus manos. Le intrigaba el hecho de que determinados empleados que llegaban a saber más de ciertas materias que sus propios superiores y colegas, aún teniendo que cooperar con otros en una gran organización. Drucker analizó y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional de cómo deberían gestionarse las organizaciones

“No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)...”. Menguzzato, especialista española, en su libro sobre Dirección Estratégica expresa: “...la experiencia demuestra que el éxito y supervivencia a largo plazo de la empresa depende más de los progresos en su eficacia que en su eficiencia...”.

Si usted se preocupa sólo de la eficiencia, puede llegar a ser el productor más eficiente de algo que no le interese a la gente. La bibliografía sobre el tema ofrece abundantes ejemplos de empresas que eran las más eficientes en su actividad, pero que no percibieron a tiempo los cambios que se estaban gestando en el entorno, no modificaron sus estrategias y, a la larga, tuvieron que salir del negocio. Ese es el caso de la Owen Illinois, la empresa productora de envases de cristal más eficiente de los EE.UU., que no percibió a tiempo las preferencias por los envases plásticos. Cuando lo comprendió, era demasiado tarde.

La eficiencia hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo.

La eficacia (o efectividad) hace énfasis en: los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores (principalmente para el cliente), proporcionar eficacia (empowerment) a los subordinados, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.

La eficiencia se concentra en cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan. La eficacia en: para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen, qué objetivos se logran. La pregunta básica de la eficiencia es ¿Cómo podemos hacer mejor lo que estamos haciendo?. La de la eficacia es: ¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?.

En el proceso de formulación de la estrategia de una empresa el enfoque que debe prevalecer en la formulación de objetivos y estrategias es el de la “eficacia”. El enfoque de la eficiencia “entra” en el momento en que se definen los planes, los presupuestos y las acciones para poner en práctica la estrategia. La eficacia se centra en el “¿Qué?”, la eficiencia en el “¿Cómo?”.

Cuando trabajo el tema, en talleres o consultorías, me gusta utilizar un pensamiento de José Martí, el Héroe de la Independencia de Cuba, considerado con justicia uno de los pensadores latinoamericanos más notables del XIX cuando expresó:

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 sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz

2.4.5.2. MEJORA CONTINUA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

Interpretando a Adame (2007)⁴⁷, hablar mejora continua, es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas. La ciencia ha sentado las bases de nuestro conocimiento y por ende de nuestra educación. De esta manera también ha sido la generadora de varios de nuestros paradigmas al señalar varios hechos como verdades absolutas. El problema del término “verdad absoluta” es el hecho de que al encontrar una solución supuestamente universal a un problema, la mayoría de los individuos ya no continuamos con la comprensión del mismo y, por lo tanto, no avanzamos en el proceso de mejora continua. El entender este proceso significa comprender el hecho de que no hay soluciones únicas a los problemas, sino varias, todas ellas susceptibles de ser mejoradas. Este principio se aplica tanto a las personas como a las organizaciones donde laboran. Las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal como organizacional, pueden mejorarse para crear individuos y organizaciones más competitivos en todos los campos posibles. Hablando en el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, con cada vez más competencia y donde la

⁴⁷ L.I. Gilberto Ernesto Adame Hernández (2007) Mejora continua. Una necesidad del nuevo mundo. www.tuobra.unam.mx.

sociedad exige cada vez más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc. Ahora bien, se reconoce que existen varias barreras que se interponen en la buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones. En primer lugar nuestra propia educación que nos ha impuesto la cultura de no cuestionar paradigma alguno y detenernos en la búsqueda de una mejora solución al encontrar la primera respuesta correcta; esto nos lleva a la segunda barrera que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo y permanente. La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, capacitación, evaluaciones, etc., y solo acuden a ellos cuando son obligados; esto nos lleva a una tercera barrera: la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados. Y por ultimo, aunque tal vez sea la barrera principal, tenemos el miedo al cambio, el cual ciega a individuos y organizaciones impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer les funciono hoy ya los está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día. Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar. Lo más importante de todo esto es no ver a la mejora continua como una forma o procedimiento laboral, sino como una forma de vida. Al hacerlo podremos crecer como individuos y por ende las

organizaciones también crecerán. El camino es arduo, pero al final vale la pena intentarlo.

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.

2.4.5.3. COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

Para llegar a la competitividad, debemos pasar por la productividad. La misma que se define como la relación entre producción final y los factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a lo que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad.

La competitividad se define como la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia abierta ya sea entre naciones, empresas o individuos, la competitividad siempre será un concepto relativo a otros elementos; por ejemplo, SEDAPAL es más competitiva que SEDALAM, etc.

La gerencia tiene que ver con la toma de decisiones, con la capacidad de maniobra de la organización para tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de sus actividades, además se puede asociar con el problema del manejo de recursos escasos, los cuales deben ser utilizados eficientemente con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Productividad y competitividad son conceptos que están ligados, más no son iguales; la productividad por ejemplo, no puede asociarse inmediatamente con la competitividad; por ejemplo, si SEDAPAL mejora su productividad en la prestación de algún servicio, no necesariamente será más competitiva en los mercados, ya que la competitividad es un concepto más comparativo, mientras que la productividad se podría considerar como un factor más interno y propio.

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, aún siendo un monopolio.

CAPITULO III:

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTA REALIZADAS

3.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA

La entrevista se ha efectuado al personal de directores y gerentes de la empresa SEDAPAL para obtener información sobre el trabajo de investigación. Al respecto se preparó apropiadamente, especificando los entrevistados, las preguntas, alertando el propósito y puntos a ser abordados.

La composición de la entrevista fue la siguiente:

COMPOSICIÓN DE LA ENTREVISTA	Numero de entrevistados
Directores de SEDAPAL	03
Gerentes de SEDAPAL	05
Funcionarios de SEDAPAL	12
TOTAL	20

Fuente: Elaboración propia.

PREGUNTA 1:

¿La gestión o gobierno de las empresas públicas de saneamiento puede utilizar ventajosamente el control interno empresarial?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 01**

ALTERNATIVAS	CANT	%
No es posible, son antagónicos	5	25
Podría ser, es cuestión de analizarlo	0	00
Si es posible, se interrelacionan	12	60
Son aspectos muy técnicos	1	05
No sabe, no responde	2	10
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por el autor.

INTERPRETACIÓN:

Los entrevistados en un 10% no saben y por tanto no responden sobre el tema preguntado. En un 5% argumentan que son aspectos muy técnicos. En un preocupante 25% dicen que gobierno y control son antagónicos. Sin embargo un 60% dice que se es posible interrelacionar ventajosamente la gestión o gobierno de las empresas de saneamiento y el control interno empresarial.

Al respecto debemos indicar que el control es parte de la gestión o gobierno de una empresa. Forma parte del proceso de gobierno. Dicho procesos está compuesto por la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

PREGUNTA NR 2:

¿Es posible mejorar el gobierno de las empresas públicas de saneamiento mediante el control eficaz?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 02**

ALTERNATIVAS	CANT	%
No es posible	2	10
El gobierno es cuestión de dinero	2	10
Si es posible	14	70
No sabe, no responde	2	10
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

Los entrevistados en un mayoritario 70% responden que si es posible mejorar el gobierno de las empresas de saneamiento público mediante el control eficaz, por tanto debe reforzarse dicho elemento mediante la implementación de los componentes establecidos en el Informe COSO. El resto del personal entrevistado responde proporcionalmente contesta que no es posible, que el gobierno es cuestión solo de recursos financieros y finalmente otro tanto demuestra que no sabe del tema preguntado.

Cuando un elemento del proceso de gobierno, como el control sea eficaz, dicho atributo rebota en los otros elementos del gobierno, por tanto se convierte en un facilitador para que exista un buen gobierno. El hecho de que haya un buen gobierno significará para las empresas eficiencia, eficacia, economía, productividad, mejora continua y competitividad.

PREGUNTA NR 3:

¿En la actualidad se viene hablando del buen gobierno de las empresas. El mismo tiene como base un conjunto de principios para viabilizar la participación y el uso adecuado de los recursos. Es posible aplicar el buen gobierno en las empresas públicas de saneamiento y además establecer una sinergia con los componentes del control interno para que estas empresas obtengan los mejores indicadores de productividad?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 03**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si es posible	10	50
No es posible	4	20
Sólo de aplica a las grandes corporaciones	2	10
No hay un entorno apropiado para ello	2	10
Todo es cuestión de recursos financieros	2	10
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

Al respecto un 50% responde si es posible aplicar el buen gobierno en las empresas públicas de saneamiento y además establecer una sinergia con los componentes del control interno para que estas empresas obtengan los mejores indicadores de productividad. Sin embargo preocupa que un 20% diga que no es posible realizar dicha aplicación; además un 20% conoce y comprende que esto se aplica solo en las grandes corporaciones; un comprensible 10% dice que no hay un entorno favorable y otro 10% dice que la receta para superar todo esto son los recursos financieros.

PREGUNTA NR 4:

¿El control eficaz se aplica mediante evaluaciones continuadas y puntuales. Es posible que estas evaluaciones contribuyan a mejorar los estándares de productividad e incluso la responsabilidad social de las empresas públicas de saneamiento?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 04**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si, totalmente de acuerdo	16	80
Si, de acuerdo	04	20
No, totalmente en desacuerdo	00	00
Podría ser.	00	00
No sabe, no contesta	00	00
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

Lo cierto es que el control eficaz es parte importante del buen gobierno de las empresas. El 80% contesta que está totalmente de acuerdo que las evaluaciones continuadas y puntuales contribuyen a mejorar los estándares de productividad e incluso la responsabilidad social de las empresas públicas de saneamiento. Estas evaluaciones facilitan la eficiencia, eficacia y economía de los recursos humanos, materiales y financieros lo que permite alcanzar y superar los estándares de productividad empresarial

Los entrevistado en un 20% responden estar de acuerdo con la proposición, lo cual es buen indicador por el grado de comprensión que le dan al control y su contribución en el buen gobierno de las empresas.

PREGUNTA NR 5:

¿La implantación y funcionamiento de un sistema de control eficaz, facilitará la seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de normas empresariales?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 05**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si	18	90
No	02	10
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

Un 90% los entrevistados contestan que la implantación y funcionamiento de un sistema de control eficaz, si es un verdadero facilitador de la seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de normas empresariales. El resto contesta en sentido contrario.

De acuerdo con el Informe COSO, en un sentido amplio, el control eficaz se define como un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el resto del personal de la empresa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, las empresas públicas de saneamiento pueden tener un control interno eficaz, con lo cual pueden disponer de seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos.

PREGUNTA NR 6:

¿Es posible propiciar la mejora del gobierno de las empresas públicas de saneamiento, mediante el funcionamiento de los componentes del control interno y el cumplimiento de objetivos empresariales?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 06**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si es posible.	20	100
No es posible	00	00
Son cuestiones diferentes	00	00
No sabe, no responde	00	00
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

Los entrevistados al 100% responden que si es posible propiciar la mejora del gobierno de las empresas de transporte urbano, mediante el funcionamiento de los componentes del control interno y el cumplimiento de objetivos empresariales. Al respecto los entrevistados han sido orientados en el sentido que los componentes del control son: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. El hecho que funcionen sinérgicamente estos componentes trae como consecuencia el cumplimiento de los objetivos lo que culmina con la mejora del gobierno de las empresas, lo que se concretará en mejores indicadores de gestión, liquidez, solvencia, rentabilidad, productividad y competitividad.

PREGUNTA NR 7:

¿Podemos decir que un sistema de control eficaz es un verdadero facilitador del buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento, lo que asegura la continuidad y optimización de este tipo de entidades?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 07**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si	20	100
No	00	00
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

Los entrevistados el 100% responden que si se puede decir que un sistema de control eficaz es un verdadero facilitador del buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento, lo que asegura la continuidad y optimización de este tipo de entidades.

Los controles eficaces se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de gestión, liquidez, rentabilidad, solvencia, productividad y competitividad empresarial. El control eficaz permite al directorio hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los usuarios del agua potable y otros servicios y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento, continuidad y optimización de los servicios que facilita. Los controles eficaces fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de la información.

3.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA.

La encuesta es un instrumento que se ha utilizado para recopilar información de un mayor número de personas. Ha sido entregada formalmente en un cuestionario, enviado por correo físico, correo virtual y otras formas a los trabajadores de la empresa SEDAPAL, especialistas de control y gestión de la Universidad Nacional Federico Villarreal y Usuarios de la empresa SEDAPAL. La ventaja de este instrumento radica en la economía en términos de costo y tiempo; aunque su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide.

COMPONENTES	ENCUESTA
Trabajadores de SEDAPAL	50
Especialistas en control y gestión	30
Usuarios de SEDAPAL	100
TOTAL	180

Fuente: Elaboración propia.

PREGUNTA 1:

¿Existe un adecuado control en las empresas públicas de saneamiento, para facilitar el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros, cumplimiento de las leyes y la responsabilidad social?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 01**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si	45	25
No	135	75
TOTAL	180	100

Fuente: Encuesta realizada por el autor.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados en un 75% contesta que no existe un adecuado control en las empresas públicas de saneamiento, lo que no facilita el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros, cumplimiento de las leyes y la responsabilidad social de este tipo de empresas.

Por otro lado un 25% de los encuestados dice que si ha podido experimentar la existencia de un adecuado control.

El control debe ser llevado a cabo por el directorio, la gerencia y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de las empresas, mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la empresa e implantan los mecanismos de control. El control tiene en cuenta que las personas no siempre comprenden, se comunican o realizan sus cometidos de una manera uniforme.

PREGUNTA NR 2:

¿El gobierno de las empresas cuando utiliza diversas herramientas de gestión y control tiende a mejorar sustancialmente. En el caso de las empresas públicas de saneamiento si se aplican los principios del BUEN GOBIERNO y los COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO, podría facilitarse el cumplimiento de los objetivos, productividad, mejora continua y productividad?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 02**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si, podría ser	23	12.78
Es posible. Depende.	22	12.22
Si totalmente de acuerdo	135	75.00
TOTAL	180	100.00

Fuente: Encuesta realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

El 75% de los encuestados contesta que las empresas públicas de saneamiento podrán cumplir sus objetivos y alcanzar los estándares de productividad, aplicara sinérgicamente los principios del BUEN GOBIERNO y los componentes del Control Interno.

El gobierno de una empresa es la forma en que se dirige y controla dicha empresa. El gobierno refleja las relaciones de poder entre los accionistas, el directorio, la gerencia, trabajadores, usuarios y otros grupos de interés denominados stakeholders.

El buen gobierno es un conjunto de estándares mínimos adoptados por las empresas que desean ser líderes en la actividad que desarrollan.

PREGUNTA NR 3:

¿Los componentes del control interno son: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Es posible que estos componentes faciliten el buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 03**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si	158	87.78
No	22	12.22
TOTAL	180	100.00

Fuente: Encuesta realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados en un 87.78% ha llegado a conocer y comprender que los componentes del control interno son: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión; en tal sentido contestan que si es posible que estos componentes faciliten el buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento. El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por toda la organización. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias.

PREGUNTA NR 4:

¿El control eficaz se plasma en evaluaciones permanentes y puntuales. Este tipo de evaluación facilitaría alcanzar los estándares mínimos de un buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 04**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si	180	100
No	000	000
TOTAL	180	100

Fuente: Encuesta realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados ha llegado a conocer y comprender que el control interno se plasma en evaluaciones permanentes y puntuales. Por tanto contesta positivamente que este tipo de evaluación si facilitaría el logro de los estándares mínimos de un buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento. La evaluación continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de evaluación continuada. Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control en el desarrollo normal del negocio. Comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.

PREGUNTA NR 5:

¿La eficacia del control consiste en la contribución al logro de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento normativo. Puede alcanzarse la eficacia del control en las empresas públicas de saneamiento?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 05**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si	171	95
No	009	05
TOTAL	180	100

Fuente: Encuesta realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados no necesariamente comprenden los temas de gobierno y control empresarial por tanto se les da las explicaciones del caso. La respuesta en un 95 % nos da a entender que han llegado a comprender que la eficacia del control consiste en la contribución al logro de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento normativo y por lo tanto si puede alcanzarse dicha eficacia en las empresas públicas de saneamiento para facilitar el buen gobierno de este tipo de empresas.

El control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades. La eficacia se da en la medida que se comprenda que los cinco componente del control interno son aplicables e importantes para conseguir los objetivos de las operaciones.

PREGUNTA NR 6:

¿El control eficaz tiene sus componentes. El buen gobierno tiene sus principios. Es posible establecer una sinergia entre ambos para alcanzar estándares mínimos; alcanzar objetivos operacionales, financieros y normativos; y por tanto obtener mejora continua y competitividad en las empresas públicas de saneamiento?

ANÁLISIS:**CUADRO NR 05**

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si	171	95
No	005	05
TOTAL	180	100

Fuente: Encuesta realizada por el Autor.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados saben que sus empresas no vienen siendo gobernadas adecuadamente; sin embargo tienen fe en establecer una sinergia entre los componentes del control eficaz y los principios del buen gobierno para de esa forma poder alcanzar estándares mínimos; objetivos operacionales, financieros y normativos; mejora continua y competitividad de las empresas públicas de saneamiento. El control eficaz, es parte del gobierno. Debe trabajar para el gobierno institucional. El propósito del buen gobierno es contar con una recta gerencia; reconocer el derechos de todos los trabajadores y usuarios de los servicios; definir responsabilidades, asegurar la fluidez de la información y reconocer las relaciones con los grupos de interés. El buen gobierno sirve para tener la confianza interna y externa mediante la prestación del servicio en las mejores condiciones y con los costos más asequibles a la comunidad.

CAPITULO IV:

VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS, CONTRASTACION DE HIPÓTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVO PLANTEADO:

Los objetivos, son los propósitos o fines esenciales que se pretende alcanzar para lograr la misión que nos hemos propuesto en el marco de la estrategia del trabajo llevado a cabo.

Los objetivos planeados por se encuentran especificados en el numeral 1.4. Objetivos de la investigación.

VERIFICACIÓN:

El hecho de haber identificado la problemática de las empresas públicas de saneamiento y haber propuesto a la eficacia del control en sinergia con los principios del buen gobierno, significa que estamos propiciando la mejora y competitividad de este tipo de empresas; en el planteamiento teórico, se ha realizado el estudio analítico de los diferentes aspectos de las empresas públicas de saneamiento (2.1.), el control Eficaz (2.3.), el desarrollo del buen gobierno (2.4.). Asimismo se hace referencia a las estrategias para gestionar y controlar con eficiencia, economía y eficacia los recursos de las empresas (2.4.5.). Por otro lado, los entrevistados (3.1.) y encuestados (3.2.) formulan un conjunto de respuestas relacionadas al tema de investigación, las mismas que son concordantes, en promedio al 90%, con nuestras proposiciones.

RESULTADOS OBTENIDOS.

De acuerdo con la verificación realizada, el resultado obtenido es el logro de los respectivos objetivos de la investigación.

Se ha identificado los componentes del control eficaz: Ambiente de control, evaluación de riesgos, Actividades de control gerencial, información y comunicación; y, supervisión.

Se ha definido las políticas de la dirección y los objetivos del control eficaz. También se ha determinado el impacto de los servicios de las empresas de saneamiento en el entorno económico y social de nuestro país.

Asimismo, se presenta el comparativo de las empresas de saneamiento exitosas, en el marco del mundo globalizado.

El buen gobierno está relacionado al cumplimiento de acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de las empresas públicas de saneamiento. El buen gobierno, es el proceso emprendido para coordinar las actividades con la finalidad de lograr los estándares mínimos de la empresa. La aplicación del buen gobierno, no es una moda, si no una forma de continuar en el mercado. La implantación del buen gobierno sirve para que las empresas de transporte puedan tener la confianza de los clientes, proveedores, acreedores, el estado y otros agentes económicos.

El control eficaz es un proceso efectuado por toda la empresa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. El sistema de control de las empresas funciona en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si disponen de información adecuada, se preparan de forma fiable los estados financieros y se cumplen las leyes. Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado; el mismo que es un verdadero facilitador del buen gobierno de los recursos de las empresas y el instrumento que encamina al logro de los objetivos.

4.2. CONTRASTACION DE LAS HIPÓTESIS

HIPÓTESIS PLANTEADAS

Las hipótesis son guías de la investigación. Indican lo que se está buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas de la investigación, formuladas a manera de proposiciones.

Las hipótesis planteadas están indicadas en el numeral 1.6. Hipótesis.

CONTRASTACION:

En el marco teórico de la investigación se ha tratado los aspectos más relevantes de las empresas públicas de saneamiento, control eficaz y desarrollo del buen gobierno; asimismo se ha relacionado al control eficaz como herramienta facilitadora del buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento. Los entrevistados y encuestados mencionan que debe establecerse una sinergia de los componentes del control eficaz y los principios del buen gobierno para poder alcanzar eficiencia, eficacia, economía, productividad y competitividad en las empresas públicas de saneamiento.

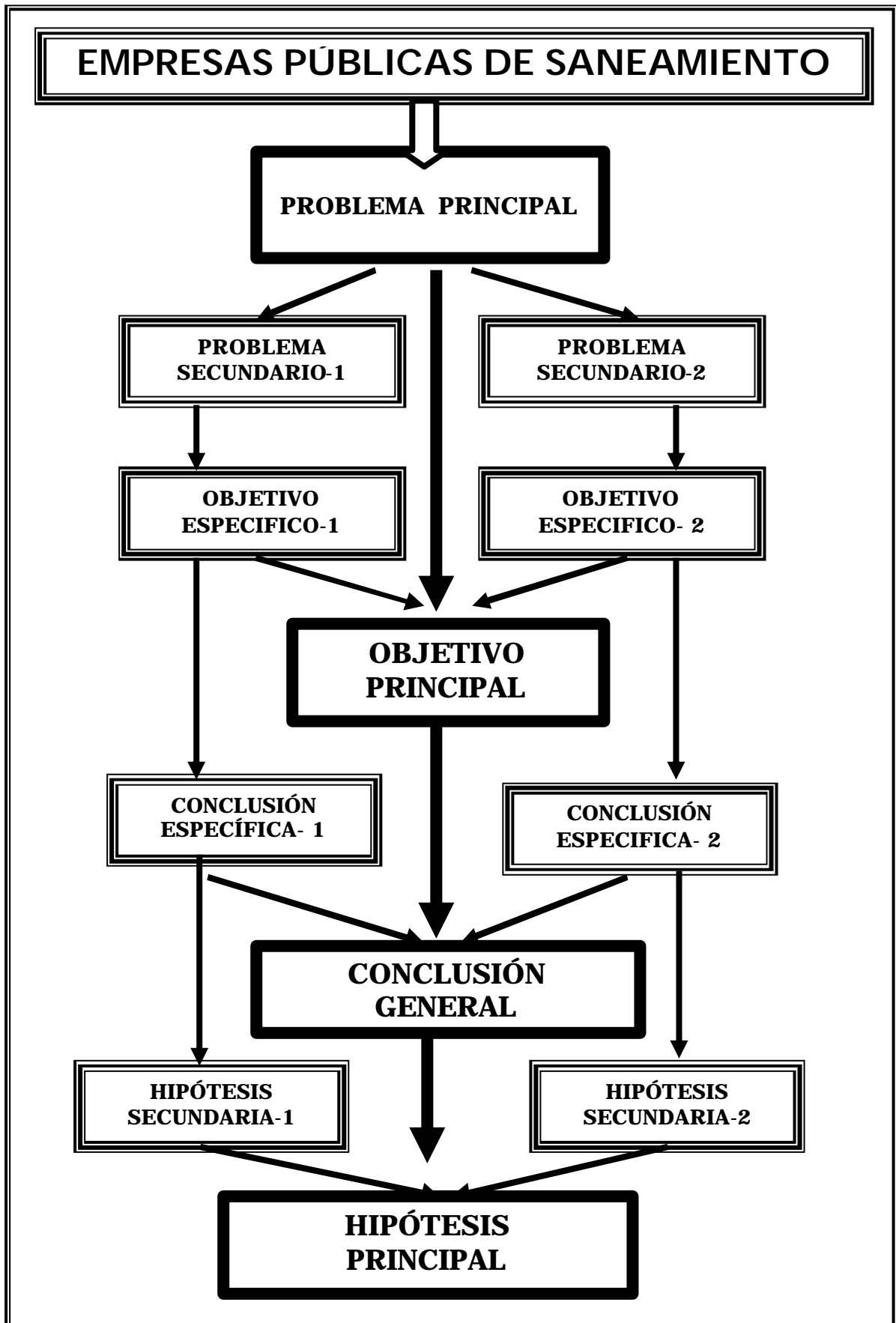
RESULTADO FINAL:

En este trabajo de investigación, en primer lugar se han identificado los **problemas**, en base a los cuales se han propuesto las soluciones correspondientes a través de las **hipótesis**, asimismo se han propuesto los **objetivos** que persigue la investigación; estableciendo de esta forma una interrelación directa entre estos tres elementos metodológicos en base a las **variables** de la investigación.

Luego se desarrolló el planteamiento teórico y obtenido los resultados de la investigación, se ha verificado los **objetivos específicos**, lo que permitió verificar el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos verificados, fueron la base la base para la formulación de las **conclusiones parciales**; las mismas que constituyen los resultados

parciales de la investigación y por tanto han sido la base para emitir la conclusión general del trabajo.

Luego se estableció una interrelación entre el **objetivo general** verificado con el resultado general representado por la **conclusión general**; la que se contrastó con la hipótesis principal de la investigación, llegando a confirmarla como válida sobre la base del desarrollo de los **planteamientos teóricos**, las **entrevistas** y **encuestas** que se han realizado.

ESQUEMA DE CONTRASTACION DE LA HIPÓTESIS:

4.3. CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN GENERAL:

La implantación y funcionamiento de los componentes del control eficaz, facilitan el desarrollo del buen gobierno corporativo de las empresas públicas de saneamiento. El **entorno de control** aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades. Dentro de este entorno, el directorio y la gerencia **evalúa los riesgos** relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las **actividades de control gerencial** se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, **la información relevante se capta y se comunica por toda la empresa**. Todo **este proceso es supervisado** y modificado según las circunstancias para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, financieros y normativos.

CONCLUSIONES PARCIALES:

1. Los componentes del control eficaz facilitan la cadena estratégica de las empresas públicas de saneamiento (políticas, estrategias, objetivos, misión y visión institucional), al facilitar un entorno de control adecuado, evaluando los riesgos que se presenten, realizando actividades de control gerencial, recopilando información y comunicándola a los interesados y llevando a cabo una supervisión puntual y continuada.

2. Las políticas de la dirección de las empresas públicas de saneamiento se enlazan con los objetivos del control eficaz facilitando la mejora continua y competitividad de este tipo de empresas.
3. El control eficaz facilita el cumplimiento de las metas y objetivos del gobierno corporativo de las empresas públicas de saneamiento, lo que se traduce positivamente en el entorno económico y social de las áreas de pobreza y pobreza extrema de nuestro país.
4. El control eficaz y el buen gobierno de las empresas públicas de nuestro país deben compararse con las empresas exitosas del mismo tipo para sacar las conclusiones más pertinentes para la mejora continua y competitividad.
5. El control interno es el proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el resto del personal; diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad en cuanto a la protección de activos, cumplimiento de obligaciones, logro de objetivos y el buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento.
6. El buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento, es la forma como se dirigen y controlan dichas empresas. El buen gobierno refleja las excelentes relaciones entre los grupos de interés. El buen gobierno está orientado a facilitar los estándares mínimos de eficiencia, eficacia, economía, productividad y mejora continua en la prestación del servicio.
7. El propósito del buen gobierno aplicado en las empresas públicas de saneamiento es contar con una recta y eficaz gerencia; reconocer el derecho de accionistas, trabajadores y usuarios; definir las responsabilidades del directorio; asegurar la fluidez de la información y reconocer las relaciones con los grupos de interés.

8. Las prácticas del buen gobierno deben ser iniciativas del directorio, el mismo que tiene responsabilidad de su implementación. Dicha implementación sirve para que las empresas públicas de saneamiento puedan obtener capitales y créditos al menor costo del mercado, obtener créditos en condiciones competitivas y para atraer y retener a los mejores cuadros profesionales para cumplir los objetivos y estándares del servicio de agua potable y alcantarillado.
9. El buen gobierno es hacer que los miembros de las empresas públicas de saneamiento (directivos, gerentes, funcionarios, empleados y obreros) trabajen formando una sinergia para alcanzar mayor productividad, disfruten de su trabajo, desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean los mejores representantes de la empresa ante los diferentes agentes del entorno.
10. Por más problemas que tenga una empresa, cuando existe la predisposición de mejorar; el control interno y el buen gobierno van a facilitar la salida de esta problemática y enrumbarse en nuevos desafíos.
11. El control, por muy bien diseñado, implementado y eficaz que sea, solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la gerencia acerca en la consecución de los objetivos de la empresa pública de saneamiento.

4.4. RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN GENERAL:

Los directivos, gerentes y trabajadores de las empresas públicas de saneamiento deben facilitar el funcionamiento de los componentes del control interno y la aplicación del buen gobierno corporativo para conseguir los objetivos operacionales, financieros y normativos.

RECOMENDACIONES PARCIALES:

1. Las empresas públicas de saneamiento deben disponer de buen sistema de control para poder conseguir sus objetivos de rentabilidad y prevención de pérdidas de recursos; puede ayudar a la obtención de información financiera fiable; también puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, el control puede ayudar a que la empresa llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.
2. Las empresas públicas de saneamiento deben comprender que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gobierno de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.
3. Las empresas públicas de saneamiento deben buscar la eficacia del control mediante el logro de los estándares. El control interno puede considerarse eficaz si se dispone de información adecuada sobre hasta que punto se están logrando los objetivos operacionales de la

empresa; se preparan en forma fiable los estados financieros; y, se cumplen las leyes y normas aplicables.

4. La base para el buen gobierno es el entorno de control, por tanto los directivos y gerentes deben abocarse a que exista en sus empresas un entorno facilitador tanto del control como del buen gobierno corporativo. El entorno marca las pautas de comportamiento en una empresa y tienen una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control y buen gobierno corporativo. Constituye la base de todos los componentes del control, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el directorio.
5. Las empresas públicas de saneamiento deben propiciar la utilización de los principios del buen gobierno para garantizar el derecho de los accionistas; el tratamiento equitativo de los accionistas y usuarios del servicio de agua potable; la función de los grupos de interés; la información y comunicación transparente; responsabilidad de los directivos y otros aspectos relacionados con un gobierno que permita alcanzar los estándares mínimos y la optimización del servicio que prestan.
6. Con la finalidad de alcanzar un buen gobierno, los directivos de las empresas públicas de saneamiento deben promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad de los servicios que prestan; proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir las leyes, reglamentos y otras normas empresariales

7. Para disponer de una estructura de control que facilite el buen gobierno de las empresas públicas de saneamiento, se requiere la implementación de sus componentes, que se encuentran interrelacionados e integrados al proceso del buen gobierno corporativo. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control y determinar su eficacia.
8. Se recomienda tener en cuenta que el control eficaz es efectuado por diversos niveles, cada uno de ellos con responsabilidades importantes. Los directivos, la gerencia, los auditores internos y otros funcionarios contribuyen para que el sistema de control funcione con eficiencia, eficacia y economía de los recursos del buen gobierno corporativo de las empresas públicas de saneamiento.
9. Se recomienda tener en cuenta que una estructura sólida del control es fundamental para promover el logro de los objetivos, la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de cada empresa pública de saneamiento. Por ello, la dirección de la empresa es responsable de la aplicación y supervisión, así como del apoyo que facilite para la consolidación del buen gobierno corporativo.
10. Los directivos y todo el personal de las empresas públicas de saneamiento deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo a los controles. La actitud es una característica de la alta dirección de cada empresa y se refleja en todos los aspectos relativos a su actuación. Su participación y apoyo favorece la existencia de una actitud positiva.
11. Los funcionarios y empleados de las empresas públicas de saneamiento deben aplicar los controles y adoptar medidas que promueven su eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Aldave U., Juan H. & Meniz Roque, Julio (2005) **Auditoría y control gubernamental**. Lima. Editora Gráfica Bernilla.
- 2) CATÁCORA, F. (1996). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela.
- 3) CEPEDA ALONSO, Gustavo (1996) **Auditoria y Control Interno**, Editorial Mc. Graw - Hill, Bogotá, 2da. Edición.
- 4) COOPER & LYBRAND (1998) **Manual de Auditoria**, Ediciones Deusto S.A., Bilbao, 3ra. Edición.
- 5) Contraloría General de la República. (2004) **Manual de Auditoría Gubernamental**. Lima: Editora Perú.
- 6) Contraloría General de la República.(2006). **Normas de control interno de las entidades del Estado**. Lima. Editora Perú.
- 7) CONASEV (2006) **Gobierno Corporativo**. Lima.
- 8) CONASEV (2006) **Principios del Gobierno Corporativo**. Lima.
www.conasev.gob.pe
- 9) Federación internacional de Contadores- IFAC – (2005) **Normas Internacionales de Auditoria**. Lima. Editado por la Federación de Colegios de Contadores del Perú.
- 10) Hernández R, Fernando. (2004) **La auditoria operativa**. Lima: Editorial San Marcos SA.

- 11) Holmes, A. W. (2002) **Auditoria**. México: Unión Tipográfica Hispanoamericana.
- 12) Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (2004) **Dirección Estratégica**. Madrid: Prentice May International Ltd.
- 13) Informativo Caballero Bustamante (Informativo Auditoria). (2005). **Control Interno**. Lima. Editorial Tinco SA.
- 14) Instituto Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand, SA. (2004). **Los nuevos conceptos del control interno- Informe COSO-** Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
- 15) Instituto de Auditores Internos del Perú. (2005). **El nuevo marco para la práctica profesional de la auditoria interna y código de ética**. Lima. Edición a cargo The Institute of Internal Auditors.
- 16) Koontz / O'Donnell (2004) **Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas**. México. Litográfica Ingramex S.A.
- 17) Mena Labarthe Carlos (2005) **Gobierno Corporativo, Mercado de Capitales y Derechos de los Accionistas**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
- 18) Olcese Santonja, Aldo (2006) **Teoría y practica del buen gobierno corporativo**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
- 19) Osorio Sánchez Israel (2005) **Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros**. Lima. ECAFSA.
- 20) Panéz Meza Julio. (2004) **Auditoria Contemporánea**. Lima: Iberoamericana de Editores SA.

- 21) Pfaller Alfred (1998) **El concepto de la economía social del mercado y la nueva "de-civilización del capitalismo en Europa.** Bonn. Electronic ed.: Bonn.
- 22) Stoner Freeman, Gilbert (2000) **Administración.** México. Prentice Hall.
- 23) Terry George (2004) **Principios de Administración.** México. Compañía editorial Continental. SA-
- 24) Tuesta Riquelme, Yolanda. (2004). **“El ABC de la Auditoria Gubernamental”.** Tomo I. Lima. Iberoamericana de Editores SA.

ANEXO No.1: MATRIZ DE LA INVESTIGACION

**" CONTROL EFICAZ PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS
EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO"**

ASPECTOS PRINCIPALES DE LA INVESTIGACION		VARIABLES
PRINCIPAL	CONTENIDOS	VARIABLES E INDICADORES:
PROBLEMA	¿ DE QUE MANERA EL CONTROL EFICAZ , PUEDE FACILITAR EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO, HASTA ALCANZAR MEJORA CONTINUA Y COMPETITIVIDAD, EN EL MARCO DE UNA ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO?	<u>VARIABLE INTERVINIENTE:</u> X. EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO INDICADORES: X.1. CADENA ESTRATEGICA X.2. DIRECCION EMPRESARIAL
OBJETIVO	PROPICIAR EL DESARROLLO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO; DE MODO QUE SE LOGRE LA MEJORA CONTINUA Y COMPETITIVIDAD, MEDIANTE LA IMPLANTACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL EFICAZ.	<u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u> Y. CONTROL EFICAZ INDICADORES: Y.1. COMPONENTES DEL CONTROL EFICAZ Y.2. OBJETIVOS DEL CONTROL
HIPOTESIS	LA IMPLANTACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL EFICAZ, FACILITARA EL DESARROLLO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO, DE TAL MODO QUE ESTAS ENTIDADES PUEDAN DISPONER DE MEJORA CONTINUA Y COMPETITIVIDAD EN EL MARCO DE UNA ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO.	<u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u> Z. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO INDICADORES: Z.1. EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA Z.2. MEJORA CONTINUA Y COMPETITIVIDAD

**" CONTROL EFICAZ PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS
EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO"**

PROBLEMAS SECUNDARIOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS SECUNDARIAS
¿ QUE ELEMENTOS DEL CONTROL EFICAZ PUEDEN FACILITAR QUE LA CADENA ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO, PUEDAN ALCANZAR EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA?	IDENTIFICAR LOS COMPONENTES DEL CONTROL EFICAZ QUE DEBEN SER IMPLANTADOS Y OPERADOS PARA FACILITAR QUE LA CADENA ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO ALCANCE EFICIENCIA., EFICACIA Y ECONOMIA.	LA IMPLANTACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL EFICAZ, PUEDEN FACILITAR QUE LA CADENA ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO ALCANCEN EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA.
¿ DE QUE MODO LA DIRECCION DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO, PUEDEN ENLAZAR LA GESTION Y EL CONTROL HASTA ALCANZAR LA MEJORA CONTINUA Y COMPETITIVIDAD?	DEFINIR LAS POLITICAS DE LA DIRECCION Y LOS OBJETIVOS DEL CONTROL EFICAZ, QUE FACILITARAN LA MEJORA CONTINUA Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO.	LAS POLITICAS DE LA DIRECCION DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO, DEBEN ENLAZARSE CON LOS OBJETIVOS DEL CONTROL EFICAZ PARA FACILITAR LA MEJORA CONTINUA Y COMPETITIVIDAD.
IMPACTO DEL ENTORNO ECNOMICO, SOCIAL, DE POBREZA Y DE POBREZA EXTREMA (SIN AGUA)	DETERMINAR EL IMPACTO EN EL ENTORNO ECONOMICO, SOCIAL, DE POBREZA Y DE POBREZA EXTRENA (SIN AGUA)	EL BUEN GOBIERNO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO TENDRA UN IMPACTO POSITIVO EN EL ENTORNO ECONOMICO Y SOCIAL, ESPECIALMENTE EN LA POBLACION DE POBREZA Y POBREZA EXTREMA DE NUESTRO PAIS.
COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS DE SANEAMIENTO EXITOTOSAS EN EL MUNDO GLOBALIZADO	PRESENTAR EL COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS DE SANEAMIENTO EXISTOSAS EN EL MUNDO GLOBALIZADO.	LA COMPARACION DE LAS EMPRESA PUBLICAS DE SANEAMIENTO DE NUESTRO PAIS, CON LAS EMPRESAS EXITOSAS DEL MISMO TIPO DE OTROS PAISES, FACILITA LA GESTION Y EL CONTROL DEL GOBIERNO CORPORATIVO.

**" CONTROL EFICAZ PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS
EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO "**

OTROS ASPECTOS DE LA INVESTIGACION	
TIPO DE INVESTIGACION:	BASICA O PURA
NIVEL DE INVESTIGACION:	DESCRIPTIVA-EXPLICATIVA
METODOS APLICADOS:	ANALITICO E INDUCTIVO
DISEÑO DE LA INVESTIGACION:	POR OBJETIVOS
POBLACION:	LAS EMPRESAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE TODO EL PERU.
MUESTRA:	EMPRESA DE AGUA POTABLE DE LIMA METROPOLITANA (SEDAPAL).
TECNICAS:	ANALISIS DOCUMENTAL, OBSERVACION, ENTREVISTAS, ENCUESTAS Y OTRAS TECNICAS
INSTRUMENTOS:	FICHA BIBIOGRAFICA, GUIA DE ENTREVISTA, FICHA DE ENCUESTAS Y OTROS

