



**ACCIÓN SECTORIAL
DEL AGUA**

Por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial





ACCIÓN SECTORIAL DEL AGUA

Por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial

ASUNTOS CLAVE PARA UN MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA





ASUNTOS CLAVE PARA UN MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA

Este documento busca ser una herramienta útil para las y los nuevos miembros de Junta Directiva de las empresas prestadoras de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado de Colombia. En la selección de su contenido se ha priorizado información relevante relacionada con los retos comunes del sector a nivel global y nacional, una breve descripción de su gobernanza, e ideas clave de lo que se espera en el desempeño de sus funciones en la junta. Al final hay un ABC de la Acción Sectorial.





CRÉDITOS DEL DOCUMENTO

Este documento se realizó por iniciativa de las empresas socias y gestoras de **Acción Sectorial por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial** de las empresas de acueducto y alcantarillado, con el apoyo de ANDESCO, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Programa COMPASS, la Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) de la Embajada Suiza en Colombia, Governance Consultants y Nalanda Analytica .

3

Tiene como propósito brindar información básica de los asuntos que son de su competencia a los miembros antiguos y nuevos de la Junta Directiva de cada empresa, así como contribuir a la gobernanza de las empresas del sector.

El objetivo de este documento es contribuir a que las Juntas Directivas de las empresas de acueducto y alcantarillado del país, complementen su conocimiento, de tal forma que puedan generar mayor valor a sus empresas y usuarios.



EMPRESAS GESTORAS ACCIÓN SECTORIAL



CON EL APOYO DE:

Programa COMPASS

Cooperación para la Mejora del Desempeño de Prestadores de Agua y Saneamiento en Colombia



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)



1.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES DESAFÍOS EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO?

5

A nivel global, los principales desafíos en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado pueden resumirse en tres cambios de paradigmas (Sadoff, Borgomeo and Uhlenbrook, 2020):



Nuevo paradigma económico: cada vez hay mayor claridad de que el bien más escaso no son los recursos financieros, sino el agua como tal. La posibilidad de acceder a recursos hídricos es el mayor activo de una empresa prestadora.



Nuevo paradigma técnico: es preciso empezar la transición del tradicional énfasis en sistemas lineales, centralizados y de infraestructura gris (concreto), hacia sistemas circulares (que faciliten el re-uso y reciclaje del agua), descentralizados y con soluciones basadas en la naturaleza.



Nuevo paradigma de gobernanza: es preciso empezar la transición de una visión sectorial aislada, anticipativa y limitada a criterios técnicos, hacia una visión más integral (que dialogue con otros sectores como ambiente y agricultura), adaptativa (por temas como el cambio climático), y que incluya un mayor reconocimiento de la participación de las comunidades.



En Colombia, particularmente, tenemos tres grandes retos:

Disponibilidad de recursos: para tener cobertura universal, es necesario diseñar instrumentos que nos permitan contar con recursos públicos o privados por un valor aproximado de 40 billones de pesos.

Ejecución: debemos disminuir las trabas burocráticas y la escasez de proyectos con diseños adelantados, para poder ejecutar los recursos públicos que ya están disponibles y facilitar el aumento de la inversión.

Sostenibilidad: necesitamos generar mecanismos para que la infraestructura que logramos construir sea sostenible en términos operativos y financieros.

La prestación de estos servicios, además, tiene la posibilidad de convertirse en uno de los ejes para que la recuperación económica sea más rápida, verde e inclusiva:

Rápida: las obras de infraestructura necesarias para el desarrollo del sector están dentro de las que generan más empleos por millón de dólares invertido.

Verde: es un sector vital frente a los retos del cambio climático, entre otros, por su potencial rol frente a la preservación de fuentes hídricas (idealmente, de forma conjunta con los sectores industrial y agrícola), así como en la planeación y ejecución de obras para hacer frente a inundaciones y sequías.

Inclusiva: pocas intervenciones tienen el mismo nivel de impacto en derechos humanos que el acceso al agua potable y el saneamiento básico, desde la disminución de muertes de niños por diarrea, hasta aumentos en la seguridad de las mujeres por el acceso privado a sanitarios.



2.

¿QUIÉNES SON LAS PRINCIPALES AUTORIDADES DEL SECTOR?

8

El sector de los servicios de acueducto y alcantarillado en Colombia tiene varias autoridades y muchos puntos de conexión con otros usos de los recursos hídricos en el país (industria, agricultura, transporte, etc.).





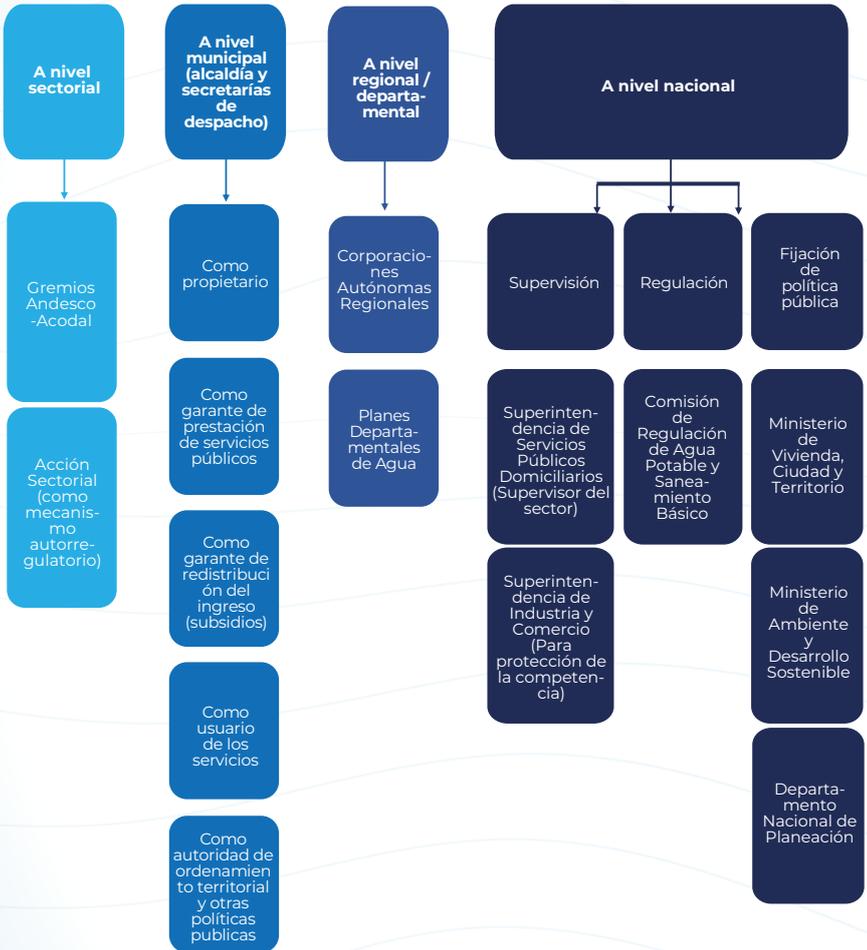
Autoridades nacionales: entre las principales autoridades nacionales se encuentran el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT), la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) y la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA). Estas autoridades lideran el desarrollo de las políticas públicas del sector y su implementación, así como la regulación (expedición de reglas y vigilancia).

CRA: la CRA produce las principales reglas sectoriales -incluyendo el tema tarifario- (éste último por delegación del Congreso). Allí tienen asiento el MVCT (la preside), el DNP, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) y el Ministerio de Salud (MinSalud) con voz y voto, la SSPD sólo con voz, y cuatro comisionados expertos.

Otras autoridades nacionales: El Ministerio de Hacienda y FINDETER tienen gran incidencia en la financiación del sector e incluso en la regulación de temas fiscales de los gobiernos departamentales y municipales que, en últimas, impactan la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado. El Ministerio de Salud no sólo hace parte de la CRA, sino que su sector incide a través del Instituto Nacional de Salud (INS) en la vigilancia de la potabilidad del agua. Por su parte, el IGAC y el IDEAM ofrecen información y análisis muy relevantes sobre los recursos hídricos.

Rama judicial: a nivel nacional, además, tienen gran incidencia las decisiones de la Corte Constitucional, especialmente, a través de decisiones de tutela en las que ha protegido el derecho humano al agua potable y al saneamiento.

Nivel subnacional: a nivel subnacional, las principales autoridades son los alcaldes, los gobernadores y las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR). Los alcaldes son los principales garantes del servicio, y con los gobernadores desempeñan roles cruciales en financiamiento, implementación de políticas, e incluso de operación y mantenimiento en el sector.





3.

¿CUÁL ES EL RÉGIMEN JURÍDICO DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE LOS SERVICIOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO?





Regla general: aplicación del derecho privado (artículo 32 de la Ley 142). En los contratos, en general, no aplica el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (artículo 31 de la Ley 142 de 1994).

Excepción: existen tres importantes excepciones (Núñez, 2017):

- o Cuando hay inclusión forzosa de cláusulas exorbitantes en los contratos de las empresas prestadoras;
- o Cuando la CRA ejerce la facultad de exigir por vía general la celebración de ciertos contratos previa licitación pública;
- o Y en el caso de los contratos que las entidades territoriales celebren con empresas de servicios públicos para que éstas asuman la prestación.

Principios de la función administrativa y de la gestión fiscal: de acuerdo con el artículo 13 de la Ley 1150: *“Las entidades estatales que por disposición legal cuenten con un régimen contractual excepcional al del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, aplicarán en desarrollo de su actividad contractual, acorde con su régimen legal especial, los principios de la función administrativa y de la gestión fiscal de que tratan los artículos 209 y 267 de la Constitución Política, respectivamente según sea el caso y estarán sometidas al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto legalmente para la contratación estatal”.*

Esto significa:



- o Que su función esté al servicio de los intereses generales y, por tanto, deba desarrollarse con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad (artículo 209 de la Constitución);
- o Y que la vigilancia de la gestión fiscal se guie por los principios de eficiencia, economía, equidad y valoración de costos ambientales (artículo 267 de la Constitución).

Régimen laboral: En cuanto al régimen legal de quienes trabajan en las empresas prestadoras, los miembros de junta deben tener en cuenta que las empresas de servicios públicos pueden ser privadas, mixtas y oficiales. Como señaló hace poco Función Pública (2022), “para el caso de las dos primeras su régimen laboral será el de los trabajadores particulares regidos por el Código Sustantivo del Trabajo, salvo aquellas personas que prestaron sus servicios en empresas que se acogieron a lo dispuesto en el párrafo del artículo 17 de la Ley 142 de 1994; caso en el cual le es aplicable lo dispuesto en el artículo 5° del Decreto 3135 de 1968, el cual dispone que aquellas personas que presten sus servicios en Establecimientos Públicos son empleados públicos, y los trabajadores de construcción y sostenimiento de obras públicas son trabajadores oficiales.”



4.

¿CÓMO FUNCIONAN LAS TARIFAS Y SUBSIDIOS DE LOS QUE DEPENDE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS?





Antes de la Constitución del 91 y la ley 142 de 1994:

la prestación de los servicios públicos domiciliarios estaba en cabeza del Estado (entidades nacionales o municipales) -con bajo rigor en el análisis de los costos y beneficios de las decisiones-, prestaban sus servicios a una reducida parte de la población (la de mayores recursos), y lo hacían con deficiente calidad y tarifas por debajo de los costos, lo que impedía tener recursos para expandir y mejorar las redes. Sin embargo, era imposible subir las tarifas porque los usuarios estaban inconformes por la baja calidad, y los “desconectados” no tenían mecanismos para exigir su derecho a estos servicios (López et al., 2009).

“Trampa de malos servicios”: los principales, y tal vez únicos, ganadores eran quienes controlaban las empresas, porque tenían numerosos puestos y contratos a su disposición. En contraste, el grueso de la población se veía afectada en sus derechos fundamentales, al menos, de dos formas: (i) de manera directa por no tener agua para cocinar y la higiene, y, (ii) de forma indirecta, por encontrarse en una sociedad sin la infraestructura básica para el desarrollo de cualquier actividad económica (López et al., 2009).

Solución estructural: Los constituyentes de 1991 decidieron que el Estado concorra con los particulares en la prestación de los servicios públicos, y lo afianzaron en el rol de garante de la prestación y en el ejercicio de la inspección, control y vigilancia de los prestadores (a través de la SSPD). Igualmente, establecieron en la Constitución que la eficiencia es la “regla de oro” para públicos y privados, que **las tarifas sólo reconocen los costos eficientes del prestador -no cualquier tipo de costos- y que sólo hay subsidios para el consumo básico de los más pobres.** Gracias a estas reformas nuestro país salió de la “trampa de los malos servicios” (López et al., 2009).



No hay gratuidad: en el artículo 128 de la ley 142 se establece que el esquema de prestación de los servicios públicos se dará a través del “contrato de servicios públicos”, entendido como un contrato uniforme, consensual, en virtud del cual una empresa de servicios públicos los presta a un usuario “a cambio de un precio en dinero”. Y el artículo 140 establece que la falta de pago durante cierto periodo da lugar a la “suspensión del servicio”, y el 141 permite el “corte del servicio”.

Carácter integral de las tarifas: toda tarifa tendrá un carácter integral, en el sentido de que supondrá una calidad y grado de cobertura del servicio, cuyas características serán definidas por la CRA (“Un cambio en estas características se considerará como un cambio en la tarifa”).

Focalización y financiación de subsidios: el Estado y sus entidades descentralizadas podrán dar subsidios a los habitantes con menores ingresos, destinados al pago correspondiente al consumo básico. Actualmente, la determinación de las “personas de menores ingresos”, se hace con base en la “estratificación del inmueble” en el que se encuentre.

16

Como señaló la experta en estratificación María Cristina Álzate: “En Colombia los inmuebles residenciales se clasifican hasta en seis grupos, homogéneos en sí y heterogéneos entre sí, según sus características físicas y de hábitat urbano o rural, con el fin de cobrar a sus residentes, de manera diferencial, los consumos de energía eléctrica, gas, agua, alcantarillado, aseo y telefonía fija. Esta clasificación se denomina estratificación socioeconómica.”

El sistema funciona de modo que los inmuebles queden clasificados en “residenciales”, “comerciales” e “industriales”. Y que los “residenciales”, tanto urbanos como rurales, queden clasificados en un estrato que va de 1 a 6, de modo que el estrato 6 corresponde al de mejores condiciones y, de allí, se siga un orden descendente.

Los “subsidios” no sólo se financian con los recursos derivados de las “contribuciones”, sino también con recursos



de cada entidad territorial y, en el caso del agua potable y del saneamiento básico, la principal fuente de financiación corresponde a los recursos derivados del “Sistema General de Participaciones para agua potable y saneamiento básico en virtud del artículo 11 de la Ley 1176 de 2007”.

Regímenes tarifarios: Hay tres: (i) libre fijación de tarifas, (ii) “libertad vigilada” y (iii) “libertad regulada”. La CRA toma la decisión sobre cuál régimen aplica. En general, actualmente, aplica la libertad regulada y, por tanto, a esta autoridad le corresponde establecer las fórmulas para la fijación de las tarifas. Los prestadores deben respetar dicho régimen. Dicha “fórmula” debe basarse en el costo de prestación bajo los criterios de “eficiencia económica” y “suficiencia financiera”. Además, debe atender los criterios de “neutralidad”, “solidaridad”, “redistribución”, “simplicidad” y “transparencia”.

Entidad tarifaria local: Particularmente, en este sector, la Junta Directiva es la instancia responsable de asumir la función de “entidad tarifaria local”, de conformidad con lo establecido en sus estatutos o reglamentos. En este sentido, tiene la responsabilidad de definir la tarifa que se cobrará en el (las) área (s) de prestación del servicio a partir de las reglas establecidas por la CRA y demás disposiciones legales y regulatorias aplicables. Debe presentar ante la CRA la solicitud de modificación de fórmulas tarifarias o de costos económicos de referencia en los términos y por las causales definidas en la regulación de la CRA. Y es la instancia encargada de aprobar los planes de gestión y resultados.

¿Quién vigila? en asuntos tarifarios, las facultades de la SSPD se enfocan en vigilar que los prestadores sometidos al régimen de “libertad regulada” cumplan con las metodologías señaladas por la CRA para la fijación de sus tarifas.



5.

¿CONSIDERANDO LOS DIVERSOS GRUPOS DE INTERÉS DE UNA ESP, ADEMÁS DE LA ACCIÓN SECTORIAL, QUÉ OTRAS HERRAMIENTAS EXISTEN PARA APOYAR EL GOBIERNO CORPORATIVO?





Gobierno corporativo: El cabal entendimiento y cumplimiento de los requerimientos del Gobierno Corporativo son imprescindibles para asegurar la eficiencia y transparencia en la gestión. La Gobernanza comienza por la identificación de los diversos grupos de interés que impactan en la operación de la empresa, desde los usuarios, trabajadores, directivos y proveedores, hasta las poblaciones ubicadas en las cuencas y fuentes de agua y las autoridades nacionales, departamentales y municipales. En este contexto, por ejemplo, las buenas prácticas promovidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) son particularmente útiles.

Decreto 1510 de 2021: Es un desarrollo normativo clave en la gestión de la propiedad de la Nación y de las entidades territoriales en las ESP. Aunque sus disposiciones son de carácter opcional para las entidades territoriales, es relevante resaltar su utilidad para generar valor económico y social, garantizar el uso eficiente de los recursos de inversión y fomentar prácticas de gobierno corporativo que fortalezcan la sostenibilidad y la calidad en la prestación de los servicios. Este decreto proporciona una estructura que, al ser adoptada de manera consciente, puede potenciar la capacidad de las ESP para enfrentar sus principales desafíos.



6.

¿QUÉ SE ESPERA DE LA JUNTA DIRECTIVA DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN COLOMBIA?

20

Composición: Si bien la Ley 142 dispone que los miembros de las Juntas Directivas de las empresas públicas oficiales son elegidos por el Presidente, el gobernador o el alcalde -según el nivel territorial de las empresas-, existen ciertas restricciones en cuanto a su composición. Por ejemplo, en el art. 27 se ordena que, en el nivel municipal, una tercera parte debe ser escogida entre los vocales de control registrados por los Comités de Desarrollo y Control Social. También debe tenerse en cuenta que las empresas de servicios públicos son “sociedades por acciones” (artículo 17 de la Ley 142 de 1994). Que el capital de los prestadores esté dividido en acciones busca separar la propiedad de la administración, de tal forma que las entidades públicas, como accionistas, puedan optar por una gerencia de profesionales en vez de designaciones políticas



(Núñez, 2017). Incluso, el artículo 25 de la Ley 142 de 1994 dispone que las entidades territoriales “garantizarán a las empresas oficiales de servicios públicos el ejercicio de su autonomía administrativa y la continuidad en la gestión gerencial que demuestre eficacia y eficiencia. No podrán anteponer a tal continuidad gerencial intereses ajenos a los de la buena prestación del servicio”. En esta misma línea, es sustancial evitar que haya conflictos de interés generados por otros roles a cargo de los miembros (que pueden surgir, entre otros, por el nombramiento de Secretarios en la junta).

Máximo órgano de dirección: Entre otros, la Junta es responsable de supervisar el adecuado desempeño de las operaciones de la empresa, así como de garantizar que se disponga de un sistema de información y control interno que contribuyan a la prevención de fraudes y corrupción (Acción Sectorial, 2020). También se encarga de aprobar y dar seguimiento a los objetivos estratégicos y la visión de la empresa. Esto requiere un análisis serio de su modelo de negocio, evaluando su adaptación a las tendencias del sector y asegurando que esté alineado con las capacidades y recursos de la empresa. Por ejemplo, iniciativas como el Aquarating del BID han sido particularmente útiles para guiar a las Juntas en esta labor. En todo caso, las actuaciones y propuestas de los miembros deben partir del reconocimiento de que los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado están regulados de forma detallada (existe un margen de acción mucho menor que en otros sectores de la economía en los que, por ejemplo, existe mayor competencia). Estas regulaciones están justificadas por fallas del mercado, obligaciones de derechos humanos y retos de planeación (López Murcia, 2022).



Entidad tarifaria local: Particularmente, en este sector, la Junta Directiva es la instancia responsable de asumir la función de “entidad tarifaria local”, de conformidad con lo establecido en sus estatutos o reglamentos. En este sentido, tiene la responsabilidad de definir la tarifa que se cobrará en el (las) área (s) de prestación del servicio a partir de las reglas establecidas por la CRA y demás disposiciones legales y regulatorias aplicables. Debe presentar ante la CRA la solicitud de modificación de fórmulas tarifarias o de costos económicos de referencia en los términos y por las causales definidas en la regulación de la CRA. Y es la instancia encargada de aprobar los planes de gestión y resultados. En otras palabras, los miembros de las Junta Directivas, a nivel personal, tienen obligaciones legales fundamentales para la sostenibilidad de la empresa, como el cumplimiento de la regulación tarifaria y del Plan de Obras e Inversiones Regulado (POIR).

Competencias esenciales: En cuanto a las competencias esenciales de un buen miembro de Junta Directiva “no son principalmente su capacidad ejecutiva (de ejecutar) ni su capacidad directiva (de dirigir), sino que requiere de otro tipo de competencias más políticas y de gobierno, como por ejemplo, las capacidades de construir consensos, deliberar y oír y, sobre todo, de aprender a tomar decisiones y hacer seguimiento a su cumplimiento.” (Gómez Osorio, 2017). De allí, que sea una ventaja para las empresas contar con miembros de junta que sean independientes de la administración municipal.



Políticas Corporativas

Regulaciones internas de la empresa que complementan a la normativa legal en aspectos como talento humano, tratamiento de datos, medio ambiente, entre otros.

Código de Buen Gobierno

Modelo de gestión de la empresa articulado con los valores, principios y reglas adoptados por esta. Sus disposiciones son pautas de comportamiento obligatorias, que sirven de base para la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Código de Ética

Principios, valores y estándares de conducta de los trabajadores y colaboradores de la empresa.

Manual de Procedimientos

Procedimientos establecidos a nivel interno para el adecuado funcionamiento de la empresa en aspectos como cambio de supervisión de contratos, evaluación de proveedores, entre otros.

Estatutos y Reglamentos Internos

Regulan aspectos de la composición y funcionamiento de la empresa en aspectos como la distribución de funciones, los requisitos para acceder a ciertos cargos, el quorum decisorio y deliberatorio de las Juntas Directivas bajo distintos supuestos, entre otros.

Gobierno Corporativo: Es recomendable que la Junta cuente con un Comité de Gobierno Corporativo. Su objetivo es recomendar a la Junta Directiva estrategias y herramientas para la adopción, seguimiento y mejora de las prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad. En general, el gobierno corporativo propende por: (i) crear unas reglas de juego claras y sensatas sobre cómo se toman decisiones al interior de la organización, (ii) contribuir a que se tomen decisiones directivas de mejor calidad (mejor estructuradas, comprensivas de diversos intereses e impactos, y con vocación por la sostenibilidad y el largo plazo), y (iii) definir un marco de relacionamiento balanceado entre los propietarios, la Junta Directiva y la Gerencia (tomadores de decisión corporativa). Lo anterior, de tal forma que se tengan funciones diferenciadas y un sistema de pesos y contrapesos entre el rol de la Gerencia y de la Junta (Acción Sectorial, 2020).



INSTRUMENTOS PARA MATERIALIZAR EL MODELO DE GESTIÓN Y LOS VALORES ÉTICOS DE LA EMPRESA

Compliance y auditoría externa: la alta cantidad de estándares normativos que tiene que cumplir una empresa de acueducto y alcantarillado hacen recomendable contar con un sistema interno que sistematice los controles para garantizar su cumplimiento. En todo caso, las empresas de servicios públicos domiciliarios están obligadas a contratar una auditoría externa de gestión y resultados con personas privadas especializadas y solicitar la autorización de la SSPD en caso de querer cambiar a su auditor (artículo 51 de la Ley 142 de 1994).

Restricciones de los miembros de Junta Directiva: Los miembros de Juntas Directivas no son funcionarios públicos. Pero en el caso de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado ejercen funciones públicas. Los particulares que participan en Juntas Directivas de Empresas Industriales y Comerciales del Estado no pueden tener cargos de dirección en empresas privadas que desarrollen actividades similares a las de la empresa ante la cual actúan y, en todo caso, deberán declararse impedidos cuando ocurran conflictos de intereses. En el caso de las empresas mixtas, los administradores deben abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceras, en actividades que impliquen competencia



con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la Asamblea General de accionistas. No se podrá nombrar miembro de Junta Directiva a un particular que participe en otras dos Juntas Directivas de entidades descentralizadas con participación pública mayoritaria. Tampoco se podrá nombrar al particular que participe de cinco Juntas Directivas en empresas privadas (Acción Sectorial, 2020).

Importancia y riesgo del uso de indicadores: Si bien la planeación y los indicadores para la medición de su cumplimiento son útiles y muy importantes, un buen miembro de Junta Directiva debe estar alerta a las problemáticas que tienden a aparecer cuando se gerencia con base en indicadores (ver Hood, 2006).

- o Es posible que encuentren problemas con los resultados de los indicadores que les reportan, entre otros, por el deseo de los equipos de comunicar buenas noticias a la Junta -lo que puede disminuir el interés en revisarlas a fondo- (ver Hood, 2006).
- o También puede haber problemas relacionados con tener metas comunes para equipos con diferentes desempeños -pueden terminar nivelando por lo bajo-.
- o Problemáticas relacionadas con la decisión de ir subiendo las metas año a año -pueden incentivar a algunos equipos a disminuir la marcha para evitar una meta mucho más alta el año siguiente-.
- o O serios problemas generados por equipos enfocados en cumplir el indicador formalmente, pero no el objetivo de fondo que se buscaba con su aplicación.



SOBRE LA ACCIÓN SECTORIAL POR LA GOBERNANZA Y EFICIENCIA EMPRESARIAL

¿QUÉ ES LA ACCIÓN SECTORIAL?

La Acción Sectorial es una iniciativa de carácter voluntario y autorregulatorio, creada el 4 de septiembre de 2019 como fruto de un proceso de construcción colectivo de Empresas Gestoras del sector de acueducto y alcantarillado de Colombia. Estas empresas han asumido un compromiso voluntario de adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo y eficiencia empresarial, para consolidar mejores empresas y promover una mejor prestación de los servicios a su cargo (Acción Sectorial, 2019).





¿CUÁLES SON LOS COMPROMISOS DE LA ACCIÓN SECTORIAL?

Alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y con el fin de promover la sostenibilidad y la eficiencia alrededor de la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado en el país, las Empresas Gestoras de la Acción Sectorial han cocreado ocho (8) compromisos útiles para avanzar en la adopción de buenas prácticas empresariales, sociales y ambientales (Acción Sectorial, 2019b).

COMPROMISOS:



1

Adoptar, fortalecer y socializar de manera permanente estrategias y proyectos que contribuyan a la buena gobernabilidad corporativa.



2

Preservar una cultura de toma de decisiones donde prevalezca el criterio institucional y de responsabilidad empresarial.



3

Promover un ejercicio responsable de los derechos de propiedad.



4

Fortalecer su Junta Directiva mediante la adopción de buenas prácticas.



5

Gestionar relaciones sostenibles y responsables con sus grupos de interés.



6

Gestionar su sistema de control interno para que la empresa sea más segura, confiable y administrada de manera prudente.



7

Promover una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas.



8

Compartir conocimiento y promover innovación en la búsqueda de la eficiencia empresarial.



¿QUIÉNES CONFORMAN LA ACCIÓN SECTORIAL?

Las empresas que hacen parte de Acción Sectorial están encargadas de prestar el servicio público de acueducto y alcantarillado en Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Ibagué, Manizales, , Medellín, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán y Villavicencio. En conjunto, estas empresas suministran agua potable a 17.5 millones de colombianos y se han posicionado como empresas referentes en la adopción de buenas prácticas empresariales, ambientales y sociales (Acción Sectorial, 2019c).

¿QUÉ ROL CUMPLE LA ACCIÓN SECTORIAL?

Acción Sectorial es un espacio voluntario centrado en la identificación, implementación y socialización de buenas prácticas para la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado. En esta comunidad de práctica, se han priorizado las acciones encaminadas a prestar mejores servicios de acueducto y alcantarillado con eficiencia, sostenibilidad y adaptabilidad, de manera que los usuarios puedan acceder y disfrutar de estos servicios, como manifestación de la garantía de sus derechos y deberes ciudadanos.



¿CUÁL ES EL ALCANCE DE LA ACCIÓN SECTORIAL?

El espacio de trabajo en el que se desenvuelven las empresas que conforman Acción Sectorial está basado en el compromiso y la articulación entre actores empresariales, el sector público y la sociedad civil.

En esta comunidad de práctica, se comparten conocimientos, lecciones aprendidas y otros insumos relevantes, para la respuesta eficiente y oportuna a coyunturas complejas e inciertas, así como a los retos actuales del sector relacionados con los componentes ambientales y sociales.

Desde Acción Sectorial se promueven acciones sostenibles, eficientes, participativas y adaptativas, que benefician tanto a los usuarios como a las empresas que prestan el servicio (Acción Sectorial, 2019c).

La ventajas y beneficios asociados directa e indirectamente con esta acción colectiva están condicionadas a un compromiso real con sus iniciativas. Incumplir de forma reiterada los compromisos o apartarse explícitamente no solo privaría a la Empresa miembro de esas ventajas y beneficios, sino que también impactaría negativamente el trabajo que viene desarrollando todo el grupo.



INSTRUMENTOS PRÁCTICOS PARA MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA

CURSOS VIRTUALES GRATUITOS:



Departamento Nacional
de Planeación - **DNP**

[HTTPS://ESCUELAVIRTUAL.DNP.GOV.CO](https://escuelavirtual.dnp.gov.co)

CURSO VIRTUAL

30

**ESTRUCTURACIÓN Y PRESENTACIÓN
DE PROYECTOS DE AGUA POTABLE
Y SANEAMIENTO BÁSICO**

CURSO VIRTUAL

**PRIORIZACIÓN DE INVERSIONES
PARA LAS EMPRESAS DE
SERVICIOS PÚBLICOS
DE AGUA Y SANEAMIENTO BÁSICO**

CURSO VIRTUAL

**GOBERNANZA EN PRESTADORES
DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO**

CURSO VIRTUAL

**JUNTAS DIRECTIVAS EFICIENTES
EN PRESTADORES DE ACUEDUCTO
Y ALCANTARILLADO**



[HTTPS://CURSOS.IADB.ORG/ES](https://cursos.iadb.org/es)

CURSO VIRTUAL

**CAMBIO CLIMÁTICO
EN EMPRESAS DE AGUA Y SANEAMIENTO**

CURSO VIRTUAL

**GESTIÓN DEL AGUA
PARA LAS CIUDADES DEL FUTURO**

31

CURSO VIRTUAL

**AGUA EN AMÉRICA LATINA:
ABUNDANCIA EN MEDIO DE LA ESCASEZ MUNDIAL**

CURSO VIRTUAL

**AGUA 2.0: EMPRESAS
EFICIENTES PARA EL S. XXI**



REFERENCIAS

Acción Sectorial (2019). Acción Sectorial de las empresas de acueducto y alcantarillado por la gobernanza y eficiencia empresarial.

Acción Sectorial (2019b). Compromisos de la Acción Sectorial. Disponible en: <https://www.accionsectorialdelagua.com/compromisos-de-la-accion-sectorial-2/>

Acción Sectorial (2019c). Acción Sectorial por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial. Disponible en: <https://www.accionsectorialdelagua.com/>

Acción Sectorial (2020). Preguntas frecuentes sobre las Juntas Directivas para empresas de acueducto y alcantarillado en Colombia.

Baietti, A., William Kingdom, & van Ginneken, M. (2006). Characteristics of well-performing public water utilities. Water Supply and Sanitation Board.

Banco Mundial (2020). Colombia - Un Cambio de Rumbo: Seguridad hídrica para la recuperación y crecimiento sostenible.

Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) (s.f.). Esquemas Diferenciales de prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo. Bogotá.

Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) (s.f.). Concepto 57211 de 2010 CRA.

Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) (s.f.). Esquemas Diferenciales de prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.

Consejo Nacional de Política Económica y Social (2014). CONPES 3810. Política para el Suministro de Agua Potable y Saneamiento Básico en la Zona Rural.

DIAN (2019). Código de Ética y Buen Gobierno. <https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/Documents/Codigo-Etica-Backup-28022021.pdf>

Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP 2022-2026. Programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua (PUEAA)

Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, EAAB-ESP (2014). Plan Maestro de Emergencias de la EEAB.

Grupo de Energía de Bogotá (s.f.). Políticas corporativas. Disponible en: <https://www.grupoenergiabogota.com/gobierno-corporativo/politicas-corporativas>

Kasim, T., Haracic, M., & Haracic, M. (2018). The improvement of business efficiency through business process management. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 16(1), 31-43.



Hood, Ch. (2006). "Gaming in Targetworld: The Targets Approach to Managing British Public Services". *Public Administration Review*, 66(4), 515-521. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00612.x>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (s.f.). Guía de orientaciones para el Uso de los recursos del Sistema General de Participaciones en Agua Potable y Saneamiento Básico (subsidios e inversiones).

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (s.f.). Reglamento técnico del sector de agua potable y saneamiento básico. Título I - Componente Ambiental.

Núñez Forero, F. (2017). *Servicios Públicos Domiciliarios, Telecomunicaciones e Infraestructura (instituciones, regulación y competencia)*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Palacios Mejía, H. (1999). *El derecho de los servicios públicos*. Bogotá: Derecho Vigente.

Palmer, T. (2023). *The Primacy of Doubt: from climate change to quantum physics, how the science of uncertainty can help predict and understand our chaotic world*. Oxford (UK): Oxford University Press.

Potočan, V. (2006). Business operations between efficiency and effectiveness. *Journal of information and organizational sciences*. 30(2), 251-262.

Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?*. Harvard Business Review América Latina.

Quijano, H. (2001). Aspectos institucionales de la prestación de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico. *Revista Opera*, (1), 143-172.

Romano, G., Salvati, N., & Guerrini, A. (2018). Governance, strategy and efficiency of water utilities: the Italian case. *Water Policy*, 20(1), 109-126.

Transparencia por Colombia (2009). *Políticas y mecanismos de transparencia en empresas de servicios públicos: Resultados del primer ejercicio de evaluación*. Colección Cuadernos de Transparencia (16).

Telefónica (s.f.). *Normativa interna de la Compañía: Estatutos y Reglamentos*. Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/estatutos-y-reglamentos/>

UNESCO (2016). *Informe de las Naciones Unidas sobre el desarrollo de los recursos hídricos en el mundo 2016: agua y empleo*. Programa Mundial de la UNESCO de Evaluación de los Recursos Hídricos

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.



