

PLAN DE TESIS:

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

AUTOR:

DR. CPCC. DOMINGO HERNANDEZ CELIS

COAUTOR:

FILIBERTO URBANO RODRIGUEZ

EQUIPO INVESTIGADOR:

ANA APLONIA VALLEJOS SOTO

JULIA PAOLA HERNANDEZ-CELIS VALLEJOS

LOURDES KHARINA HERNANDEZ VALLEJOS

ANDREA DEL ROCIO HERNANDEZ VALLEJOS

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

DELIMITACION ESPACIAL

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

DELIMITACION TEMPORAL

Esta investigación comprenderá el año 2006 hasta la actualidad.

DELIMITACION SOCIAL

Abarcará a directivos, funcionarios y trabajadores de las empresas públicas de saneamiento. Asimismo se considerará a expertos académicos y experimentados profesionales.

DELIMITACION CONCEPTUAL

Este trabajo se desarrollará básicamente sobre los siguientes conceptos:

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

1.2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

- 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 Monroy 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. 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.

1.5. 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 de 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 previas, simultáneas y de verificación posterior, para que permita con eficiencia, eficacia, economía y de conformidad a la realidad, una evaluación transparente en beneficio de la entidad y la comunidad a la cual sirve.

El control interno aplicado 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 más 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.

1.6. HIPOTESIS

HIPOTESIS 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.

HIPOTESIS 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

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 será 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 a realizar será del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describirá a las empresas públicas de saneamiento y todos los elementos del control eficaz y se explicará su incidencia en el buen gobierno corporativo de este tipo de entidades, en el marco de la economía social de mercado y el clamor de la población por más y mejores servicios.

MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- 1) **Descriptivo.**- Por cuanto se describirá 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.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

En este trabajo de investigación, en primer lugar se identificarán los **problemas**, en base a los cuales se proponen las soluciones correspondientes a través de las **hipótesis**, asimismo se proponen 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 desarrollará el planteamiento teórico y obtendrá los resultados de la investigación, se contrastarán los **objetivos específicos**, lo que permitirá contrastar y verificar el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos contrastados y verificados, serán la base para la formulación de las **conclusiones parciales**; las mismas que constituirán los resultados parciales de la investigación y por tanto serán la base para emitir la conclusión general del trabajo.

Luego se establecerá una interrelación entre el **objetivo general** contrastado y verificado con el resultado general representado por la **conclusión general**; la que se contrastará con la hipótesis principal de la investigación, llegando a confirmarla o no como válida sobre la base del desarrollo de los **planteamientos teóricos**, las **entrevistas** y **encuestas** que se realizarán.

POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

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

MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tomará 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 utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- 1) **Entrevistas.**- Esta técnica se aplicará a los directores, gerentes y funcionarios de SEDAPAL, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación
- 2) **Encuestas.**- Se aplicará 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 utilizará esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los siguientes:

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

TÉCNICAS DE ANÁLISIS:

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.
- 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitará disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.

- 3) **Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa será ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.
- 5) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizarán los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos.
- 6) **Otras.**- El uso de instrumentos, técnicas, métodos y otros elementos no es limitativa, es meramente referencial; por tanto en la medida que fuera necesario se utilizarán otros tipos.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS:

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.**- Esta técnica se aplicará para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) **Registro manual.**- Se aplicará 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 DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

2.1.1. CADENA ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

A continuación se presenta la forma como se gestiona el servicio de agua y saneamiento en el Perú.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según su Ley Orgánica, SEDAPAL es una empresa estatal de derecho privado, íntegramente de propiedad del Estado, constituida como Sociedad Anónima, a cargo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

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

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

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

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 gobiernos, los ejércitos, las empresas privadas, empresas públicas y las instituciones de toda índole han estudiado la organización con el fin de mejorarlo o de utilizarlo mejor en sus particulares esfuerzos administrativos. De todas las funciones básicas de la gestión administrativa, la organización ha sido la más intensamente estudiada y son muchas sus aportaciones en esta área.

SERVICIOS QUE PRESTA SEDAPAL:

- ❖ Atención al cliente
- ❖ Aquanet
- ❖ Infomovil

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

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

- ❖ Estructura tarifaria
- ❖ SEDAPAL en su hogar
- ❖ Trabajos en tu distrito
- ❖ Cargo en cuenta
- ❖ Aquafono
- ❖ Aqualas
- ❖ Trípticos y volantes
- ❖ Cortes de agua

Interpretando a Johnson & Scholes (2004)⁴, la cadena estratégica comprende todos los aspectos de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) asegurando su apropiada articulación entre sí. Trata de armonizar los objetivos estratégicos generales identificados con los objetivos estratégicos específicos. Busca Garantizar que la correcta identificación en los PEI de los Objetivos Estratégicos Institucionales, permita su adecuado cumplimiento a través de la priorización de sus Acciones Permanentes y Temporales y los recursos que éstas requieren para su implementación.

BASE LEGAL

- ❖ Decreto 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.

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

- ❖ 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.

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.

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.



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:

Según Jonson & Scholes (2004)⁵, 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

⁵ Johnson Gerry & Scholes Kevan (2004) Dirección Estratégica. Madrid. Prentice May International Ltd.

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.
- ❖ 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

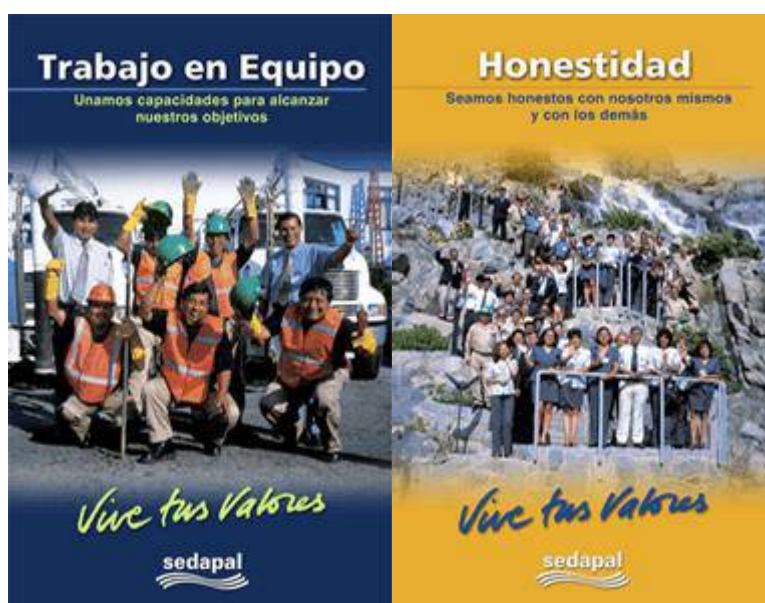
MISIÓN

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

VISIÓN DE FUTURO:

Ser líderes, en Latinoamérica, en servicios de agua y alcantarillado

VALORES DE LA EMPRESA:



OBJETIVOS:

- ❖ El objetivo de Sedapal es la prestación de los servicios de saneamiento como agua potable y alcantarillado sanitario.
- ❖ Ejecuta la política del sector en la operación, mantenimiento, control y desarrollo de los servicios básicos, con funciones específicas en aspectos de normatividad, planeamiento, programación,
- ❖ Elaboración de proyectos, financiación, ejecución de obras, asesoría y asistencia técnica.

- ❖ Además puede dedicarse a otras actividades afines, vinculadas, conexas y/o complementarias a su objeto social.

OBJETIVOS EMPRESARIALES AL AÑO 2030:

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

OBJETIVOS EMPRESARIALES PARA EL AÑO 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:

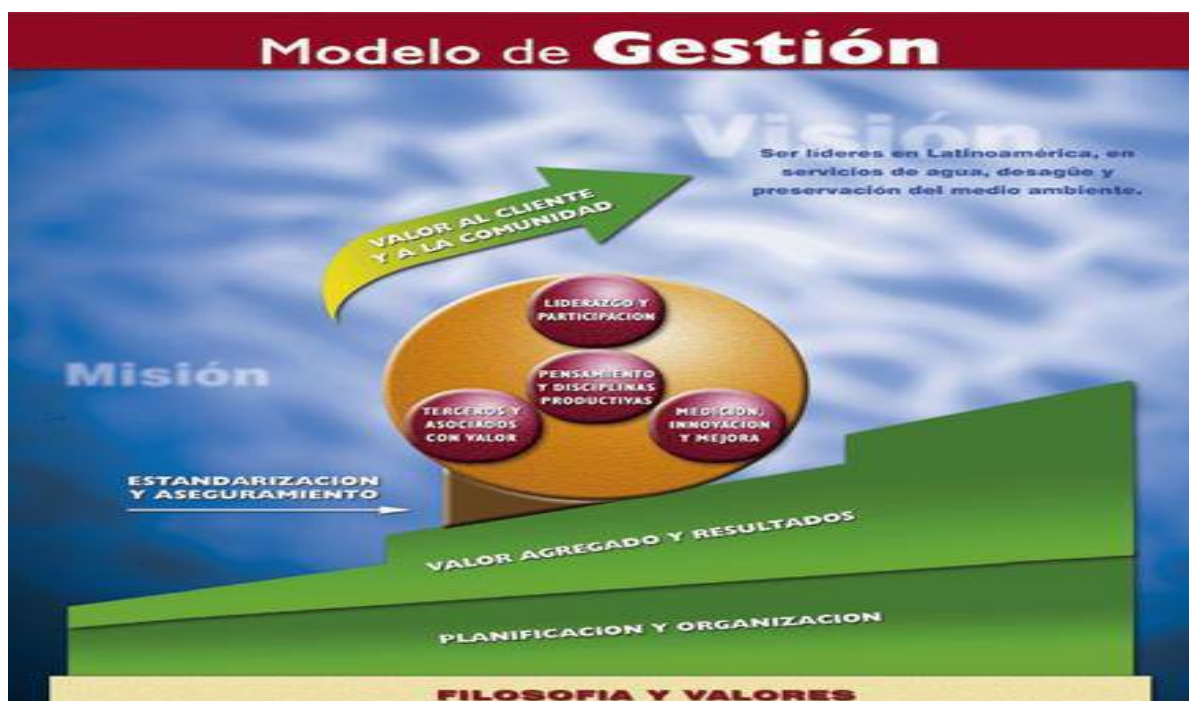
- Disminuir el Agua No Facturada a 38 %.
- Reducir el índice de morosidad a 75 días.
- Incrementar las conexiones activas de agua a 92%.
- Mejorar la rentabilidad operativa a 66%.

❖ **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)⁶, 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)⁷, la dirección estratégica y el cambio estratégico, se ocupan también del proceso de dirección y de la acción de los directivos. Basado en los mecanismos para la dirección del cambio en áreas como el reclutamiento y la formación y la importancia de diseño y el comportamiento de la organización.

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

⁶ Stoner Freeman, Gilbert (2000) Administración. México. Prentice Hall.

Según el Boletín Observatorio del Desarrollo Humano – PNUD⁸; 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 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 ODM⁹ 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

⁷ Johnson Ferry & Acholes Kevan (2004) Dirección Estratégica. México. Prentice may.

⁸ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

⁹ Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

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 donaciones bajo un único marco multilateral organizado bajo el auspicio de organismos internacionales como la ONU¹⁰, la UE¹¹ y el BM¹².

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.

¹⁰ Organización de las naciones Unidas

¹¹ Unión Económica Europea

¹² Banco Mundial.

- ❖ **Supervisar el desempeño.** Incluiría una evaluación anual del desempeño de los donantes. Constaría de dos partes:
 - 1) Revisión por parte de los países receptores el grado de cumplimiento en los compromisos de agua y saneamiento. Según las metas y directivas de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, en el 2005 se adoptaron estrategias para incrementar la eficacia de la asistencia, así como la reducción de los costos de transacción a través de una mejor coordinación y cooperación.
 - 2) Evaluación independiente de los programas de asistencia respecto a las metas establecidas con los ODM.
- ❖ **Movilizar recursos adicionales de cooperación.** Junto a las ayudas de la cooperación internacional, tiene que incluirse el mercado nacional de capital al representar una importante fuente de financiación a largo plazo. Se recomienda que la inversión se realice en moneda nacional, permitiendo el fortalecimiento del mercado.
- ❖ **Apoyo al desarrollo de capacidades y a la planificación nacional.** Para obtener un rendimiento de las inversiones y los proyectos, es indispensable apoyar la planificación de políticas acompañadas de mejores prácticas, rendición de cuentas, medición del desempeño. Una buena comunicación facilita la llegada de recursos de la cooperación, gracias a la confianza generada por políticas sólidas.
- ❖ **Mejorar la coordinación y cohesión de los países donantes.** Con esta práctica, se reducen los costos de la transacción y evitan la duplicidad de los proyectos y los esfuerzos, logrando una inversión más efectiva del capital. Mejorando la eficacia de la cooperación internacional y el establecimiento de asociaciones de asistencia, el cumplimiento del Objetivo del Desarrollo del Milenio, ODM, estaría mucho más cerca de lograrse y con resultados visibles.

**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.¹³, 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 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

¹³ Colaborador del Diario la República de Lima-Perú. SEDAPAL y el agua en debate. Pub. 31.03.2007

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 DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE AGUA Y SANEAMIENTO EN EL 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 distingue 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 CUBAGUA¹⁴, 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.

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.

¹⁴ <http://www.hidro.cu/historia5.htm>

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)¹⁵, 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

¹⁵ Pfaller Alfred (1998) El concepto de la economía social del mercado y la nueva "de-civilización del capitalismo en Europa. Bonn. Electronic ed.: Bonn.

esencial una 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 inobjetable - 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)¹⁶, coincidente con la Contraloría General de la República (2004)¹⁷, 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

¹⁶ Aldave & Meniz (2005) Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

¹⁷ Contraloría General de la República (2004) Manual de Auditoría Gubernamental. Lima. Editora Perú.

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 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)¹⁸, 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)¹⁹, 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

¹⁸ Cepeda Alonso, Gustavo (1996) Auditoría y control interno. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá

¹⁹ Contraloría general de la república (2006) Normas de Control Interno de las entidades

del Estado, así como 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)²⁰, 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 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.

del Estado. Lima. Editora Perú

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

CONTROL GUBERNAMENTAL EXTERNO:

La CGR (2006)²¹, 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)²², el control eficaz, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- ❖ Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta
- ❖ Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos
- ❖ Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
- ❖ Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información

²¹ Contraloría general de la República (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

²² Osorio Sánchez Israel (2005) Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados

- ❖ 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)²³, el control eficaz es conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Los componentes están constituidos por:

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

Financieros. Lima ECAFSA.

²³ Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand SA. (2004) Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO. Madrid. Ediciones Días de Santos SA.

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

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

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

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

Contenido:

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

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

2.3.3.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.

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

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

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

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

Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las

acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente.

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

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

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

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

Contenido

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

2.3.3.3. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

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

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

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

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

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

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

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

Contenido

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

2.3.3.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

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

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

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

Contenido

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

2.3.3.5. SUPERVISIÓN

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

Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite

establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios.

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

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

Contenido

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

2.4. DESARROLLO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Según CONASEV (2006)²⁴, coincidente con el Informativo Caballero Bustamante²⁵, 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.

²⁴ CONASEV (2006) Gobierno Corporativo. Lima. www.conasev.gob.pe

²⁵ Informativo Caballero Bustamante-Segunda Quincena-Diciembre 2005. Pág. H3.

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, Worldcom, 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

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 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.

2.4.2. PRINCIPIOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Analizando a Olcese (2006)²⁶, 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

²⁶ Olcese Santonja, Aldo (2006) Teoría y Práctica del buen gobierno corporativo. Madrid. Ediciones Días de Santos SA.

directivos, funcionarios y trabajadores; incentivos de la institución, la adquisición del control, la revelación de información, etc.

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

Interpretando a Mena (2005)²⁷, los principios del buen gobierno corporativo para las empresas públicas de saneamiento, están agrupados en seis títulos:

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

²⁷ Mena Labarte Carlos (2005) Gobierno corporativo, mercado de capitales y derechos de los accionistas. Madrid. Ediciones Dias de Santos. SA.

- ❖ 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

Según Mena (2005)²⁸, el recurso humano, es el recurso mayor relevancia con que cuenta el buen gobierno. Al respecto cabe resaltar que el buen gobierno es para las personas y por medio de las personas. En el buen gobierno se sabe que para alcanzar el objetivo deseado, las personas requieren dirección, necesitan ser persuadidas, inspiradas, comunicadas y ser capaces de desempeñar tareas de trabajo que sean satisfactorias.

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

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

2.4.4. ESTÁNDARES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Interpretando a Mena (2005)²⁹, los principios del buen gobierno corporativo constituyen los estándares. También constituyen estándares los niveles de eficiencia, eficacia, economía, mejora continua y competitividad de determinados periodos o tomados del

²⁸ Mena Labarte Carlos (2005) Gobierno corporativo, mercado de capitales y derechos de los accionistas. Madrid. Ediciones Dias de Santos. SA.

²⁹ Mena Labarte Carlos (2005) Gobierno corporativo, mercado de capitales y derechos de

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 COSO (1997)³⁰, 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 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

2.4.5.1. EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO

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

los accionistas. Madrid. Ediciones Dias de Santos. SA.

³⁰ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (1997).

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

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

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:**ASPECTOS COMPLEMENTARIOS DE LA INVESTIGACIÓN****3.1. CRONOGRAMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

ACTIVIDADES	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
PLAN DE TESIS:							
RECOLECCIÓN DE DATOS	X						
FORMULACIÓN	X						
PRESENTACIÓN	X						
APROBACIÓN		X					
TESIS:							
RECOPIACIÓN DE DATOS	X	X	X	X	X		
ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN				X	X		
PROCESO DE LA INFORMACIÓN					X		
REDACCIÓN DE LA TESIS						X	
PRESENTACIÓN						X	
SUSTENTACIÓN							X
APROBACIÓN							X

3.2. FINANCIAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

FINANCIAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES EN NUEVOS SOLES.

RUBROS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL	TOTAL RUBRO
I. BIENES:					1,720.00
BIENES	2	MILLAR	25	50.00	
LAPICEROS	5	DOCENAS	10	50.00	
TINTA DE COMPUTADORA	10	UNIDADES	30	300.00	
DISQUETES	3	DOCENA	20	60.00	
DISCOS COMPACTOS	1	DOCENA	60	60.00	
OTROS BIENES				1, 200.00	
II. SERVICIOS					4,480.00
ASESORIA ESPECIALIZADA				2,500.00	
APOYO SECRETARIAL				500.00	
MOVILIDAD				300.00	
VIATICOS				500.00	
TELEFONO				200.00	
IMPRESIONES				180.00	
FOTOCOPIAS				100.00	
VARIOS				200.00	
TOTAL					6,200.00

3.3. 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. www.conasev.gob.pe
- 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 Auditoría). (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 auditoría 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) **Auditoría 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?	<p style="text-align: center;"><u>VARIABLE INTERVINIENTE:</u></p> <p>X. EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO</p> <p style="text-align: center;">INDICADORES:</p> <p>X.1. CADENA ESTRATEGICA X.2. DIRECCION EMPRESARIAL</p>
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.	<p style="text-align: center;"><u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u></p> <p>Y. CONTROL EFICAZ</p> <p style="text-align: center;">INDICADORES:</p> <p>Y.1. COMPONENTES DEL CONTROL EFICAZ Y.2. OBJETIVOS DEL CONTROL</p>
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.	<p style="text-align: center;"><u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u></p> <p>Z. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO</p> <p style="text-align: center;">INDICADORES:</p> <p>Z.1. EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA Z.2. MEJORA CONTINUA Y COMPETITIVIDAD</p>

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

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
SECUNDARIO	ESPECIFICOS	SECUNDARIAS
<p>¿ QUE ELEMENTOS DEL CONTROL EFICAZ PUEDEN FACILITAR QUE LA CADENA ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO, PUEDAN ALCANZAR EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA?</p>	<p>IDENTIFICAR LOS COMPONENTES DEL CONTROL EFICAZ QUE DEBEN SER IMPLANTADOS Y OPERADOS PARA FACILITAR QUE LA CADENA ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE SANEAMIENTO ALCANCEN EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA.</p>	<p>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.</p>
<p>¿ 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?</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

**" 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