

# Acción Sectorial de las empresas de acueducto y alcantarillado por la gobernanza y eficiencia empresarial


---

Septiembre, 2019

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

 **BID**  
Banco Interamericano  
de Desarrollo

 **Andesco**  
ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS PÚBLICOS Y COMUNICACIONES

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
  
Embajada de Suiza en Colombia  
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

## Acción Sectorial de las empresas de acueducto y alcantarillado por la gobernanza y eficiencia empresarial

Las empresas del sector de acueducto y alcantarillado colombiano que hacen parte de esta Acción Sectorial están convencidas de la importancia de implementar acciones de mejora tanto en su gobernanza empresarial<sup>1</sup>, como su eficiencia empresarial<sup>2</sup>. Las acciones en estos ámbitos contribuirán al desarrollo corporativo de éstas empresas, en un proceso paulatino que insta a adoptar mejores prácticas en los diferentes campos de funcionamiento de las mismas.

Por lo anterior, las Empresas Gestoras de esta iniciativa manifiestan su voluntad de comprometerse, a través de los postulados de este Acuerdo, con buenas prácticas empresariales que permitan mejorar su desempeño en el largo plazo.

Esta iniciativa es de carácter voluntario y autorregulatorio, fue creada a través de un proceso de construcción colectiva de las propias Empresas y es producto de su liderazgo y compromiso, con el desarrollo y fortalecimiento del sector.

### A. Consideraciones y antecedentes para esta Acción Sectorial

- i. La escasez de agua es una realidad que impacta hoy a más del 40% de la población mundial, y está en aumento a causa del cambio climático<sup>3</sup>. La disponibilidad de agua potable es un problema en todos los continentes. La creciente demanda de agua, los desafíos ambientales, el continuo

---

<sup>1</sup> El término *gobernanza empresarial* está referido en el presente documento a todas aquellas acciones de dirección y administración, que se desarrollan por parte de la alta dirección para el cumplimiento de los objetivos empresariales. De esta manera, una buena gobernanza empresarial de las empresas de agua implica que los órganos de dirección y administración (propietario, juntas directivas y gerencias), encaminan todos sus esfuerzos a dar cumplimiento a los fines últimos de la existencia de las empresas: dotar de agua potable y saneamiento básico a sus usuarios con calidad, continuidad y cobertura, con costos eficientes, sobre la base de unas buenas prácticas de gobierno corporativo.

<sup>2</sup> La *eficiencia empresarial* en empresas de agua potable y saneamiento básico se alcanza cuando las empresas hacen un buen uso de los recursos humanos, financieros, ambientales que utiliza para poder dar cumplimiento a los fines últimos de la prestación. En el marco de la presente acción sectorial, las empresas firmantes se comprometen a adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo y mediante su implementación, garantizar que se den mejoras en la eficiencia empresarial.

En este contexto, tanto la gobernanza empresarial como la eficiencia empresarial son conceptos que abarcan acciones que buscan garantizar que se pueda dar cumplimiento a los objetivos de la prestación del servicio en términos de calidad, continuidad y cobertura, tal y como se establece en el objetivo 6 de los ODS.

<sup>3</sup> Programa de las Naciones Unidas. Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento. Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-6-clean-water-and-sanitation.html>

proceso de urbanización<sup>4</sup> y la variabilidad climática del mundo están generando enormes presiones para los prestadores de agua<sup>5</sup>.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo reconoce en su *Objetivo de Desarrollo Sostenible # 6: Agua limpia y saneamiento*, que el estrés hídrico es una realidad que hoy afecta al mundo y requiere acciones orientadas a garantizar una cobertura suficiente de agua potable y saneamiento básico<sup>6</sup>.

- ii. En Colombia, la institucionalidad creada en materia de servicios públicos domiciliarios, con la expedición de la Ley 142 de 1994, ha generado una dinámica positiva de cobertura del servicio de agua en las zonas urbanas del 97,7%, y en el servicio de alcantarillado del 92,3%<sup>7</sup>. Sin embargo, para el sector continúa siendo un desafío consolidar una gestión eficiente y garantizar la sostenibilidad financiera de las empresas prestadoras; los riesgos derivados de esta situación pueden abordarse en buena medida con la adopción e implementación efectiva de mejores prácticas de gobierno corporativo.

Las empresas del sector de agua tienen diferentes naturalezas jurídicas y arreglos organizacionales que determinan el entorno en el que se desarrolla su sistema de gobierno corporativo. En Colombia, en la mayor parte de los casos son las entidades territoriales (Municipios o Distritos) quienes ejercen los derechos de propiedad. Por esta razón, las empresas están sujetas a que cada cuatro años, producto de cambios en las administraciones distritales o municipales, se renueve buena parte de sus equipos directivos, a nivel de junta directiva y de alta gerencia. Esto impacta materialmente su capacidad para contar con un sistema de decisiones alineadas con el interés empresarial, y con vocación de largo plazo.

- iii. Colombia ha avanzado en reconocer la importancia que tiene para las empresas contar con sólidos esquemas de gobierno corporativo. Con el próximo ingreso del país a la OECD, se han instrumentado diferentes

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, según un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura - UNESCO, las proyecciones más recientes indican que en 2030 habrá en el mundo 41 megaciudades con al menos diez millones de habitantes cada una, y que producto del proceso de urbanización rápida y masiva puede exacerbar algunas problemáticas urbanas.

<sup>5</sup> Principios de Gobernanza del Agua de la OECD (2015). Disponible en: <https://www.oecd.org/cfe/regional-policy/OECD-Principles-Water-spanish.pdf>

<sup>6</sup> Entre 2010 y 2017 los proyectos que mejoran la calidad y continuidad de los servicios de acueducto y alcantarillado en Colombia han beneficiado más de 5,5 millones de personas, según cifras del Departamento Nacional de Planeación.

<sup>7</sup> Datos de Programa Compass – BID (2019).

iniciativas para incentivar una cultura de buenas prácticas en esta materia en empresas públicas<sup>8</sup> y privadas<sup>9</sup>.

En esta línea, diversas empresas del sector de servicios públicos domiciliarios han avanzado en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo como elemento base para un desempeño empresarial eficiente, algunas de ellas incluidas en esta iniciativa. Esto en sincronía con el régimen de servicios públicos domiciliarios<sup>10</sup> el cual expresamente establece que *“las empresas prestadoras deben ser dirigidas bajo un sólido criterio empresarial que oriente su accionar y proteja la efectiva prestación del servicio”*. Sin embargo, aunque en el sector de acueducto y alcantarillado se han implementado medidas puntuales por parte de algunas empresas, aún hay un importante camino por recorrer, toda vez que no se han consolidado iniciativas sistemáticas o sectoriales específicas en esta materia.

**Por todo esto, las empresas gestoras y suscriptoras de este Acuerdo decidieron asumir el liderazgo de esta iniciativa con el propósito de avanzar articuladamente como sector en la consolidación de la gobernanza y una mayor eficiencia empresarial, como medios para garantizar a los usuarios un mejor servicio de agua potable y saneamiento.**

---

<sup>8</sup> Documento CONPES 3851 de 2015. Política general de propiedad de empresas estatales y del orden nacional.

<sup>9</sup> Código de mejores prácticas corporativas – Código País- 2014. Circular Externa 028 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

<sup>10</sup> Ley 142 de 1994. Diario Oficial No. 41.433, 11 de julio de 1994.

## B. Compromisos de esta Acción Sectorial

A continuación, se presentan los compromisos que de manera voluntaria asumen cada una de las empresas suscriptoras de esta Acción Sectorial:

### **I. Adoptar, fortalecer y socializar de manera permanente estrategias y proyectos que contribuyan al buen gobierno corporativo**

Las Empresas cualquiera que sea su naturaleza (pública, privada o mixta), se comprometen a generar activa y permanentemente iniciativas para la implementación, el fortalecimiento y la promoción de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Para ello pondrán a consideración de su junta directiva bienalmente, un plan de fortalecimiento en esta materia, y reportará sobre sus desarrollos y avances anualmente.

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

Las Empresas se comprometen a promover una cultura institucional que reconozca que los procesos de toma de decisiones de sus instancias de gobierno (propiedad, junta directiva y gerencia), integren elementos técnicos, sociales, ambientales, financieros, legales y regulatorios. De tal forma que todas las instancias de gobierno se informen claramente sobre los impactos, riesgos e implicaciones que sus decisiones tienen para la sostenibilidad financiera de la Empresa y la prestación del servicio.

Para ello, las Empresas deben propender para que en sus proyectos, programas y planes se cumplan con los siguientes criterios:

- i. Estén en línea con el objeto y misión empresarial;
- ii. Preserven la estabilidad financiera de la empresa;
- iii. Busquen maximizar los impactos positivos de sus acciones empresariales o administrar los riesgos sociales o ambientales vinculados con la operación;

- iv. Tengan en cuenta los estándares internacionales sobre la materia, entre los que se encuentran los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>11</sup> priorizados para el sector; y
- v. Hayan sido sometidos a la junta directiva o instancia correspondiente para su aprobación y seguimiento, considerando estos elementos.

### III. Promover un ejercicio responsable de los derechos de Propiedad

Cada Empresa se compromete a comunicar a sus Propietarios la importancia de considerar factores de idoneidad y compromiso para los nombramientos que, en uso de sus facultades y atribuciones legales, realicen a nivel de junta directiva, gerencia general y dirección de control interno. Asimismo, siendo respetuosa de la órbita y autonomía de sus Propietarios, procurará someter a consideración los perfiles profesionales y de experiencia recomendada para cada una de estas instancias, especialmente cuando se trate de entidades territoriales.

Las Empresas se comprometen a desarrollar mecanismos para que, ante coyunturas de cambio, a nivel de su junta directiva o de miembros de sus equipos de gerencia, existan procesos y estrategias que busquen la preservación del conocimiento y memoria institucional; informando ampliamente a los nuevos actores sobre los contextos, antecedentes, riesgos de los procesos clave, y en general, se gestionen estas transiciones tomando en consideración el interés empresarial.

Las Empresas que tengan una mayoría de propiedad estatal se comprometen a comunicar a sus grupos de interés las reglas, principios y compromisos, que fundamentan una relación responsable con el Propietario, los cuales deben estar basados en estándares internacionales de gobierno corporativo para empresas públicas<sup>12</sup>. Así mismo, se comprometen a comunicar a sus propietarios la necesidad de separar las obligaciones propias que como entidad territorial tienen

<sup>11</sup> Programa de las Naciones Unidas. Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento. Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-6-clean-water-and-sanitation.html>

<sup>12</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE – (2015). Lineamientos de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Estatal. Disponible en: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/directrices-de-la-ocde-sobre-el-gobierno-corporativo-de-las-empresas-publicas-edicion-2015\\_9789264258167-es#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/directrices-de-la-ocde-sobre-el-gobierno-corporativo-de-las-empresas-publicas-edicion-2015_9789264258167-es#page1)

con sus habitantes, de aquellas que tiene en su condición de Propietario.

#### **IV. Fortalecer su junta directiva mediante la adopción de buenas prácticas**

Las Empresas se comprometen a velar continuamente por la efectividad y mejoramiento de su junta directiva, mediante:

- i. La estructuración de planes anuales de trabajo para que se facilite la focalización en los asuntos estratégicos para la empresa;
- ii. Proveer a la junta directiva información oportuna y material para que ejerzan efectivamente sus responsabilidades;
- iii. Desarrollar planes de capacitación para mantener actualizados a sus miembros en los aspectos más relevantes para el desarrollo de la empresa; e
- iv. Implementar procesos de evaluación anual de la junta directiva que les permita fortalecer progresivamente su labor.

#### **V. Gestionar relaciones sostenibles y responsables con sus grupos de interés**

Las Empresas se comprometen a establecer una estrategia integral de relacionamiento que, basado en un diálogo permanente con sus principales grupos de interés, permita que estos actores sean aliados en la protección del interés institucional de la Empresa y de la administración de riesgos de gobernanza empresarial.

Esta estrategia integral de relacionamiento debe permitir a los principales grupos de interés, comprender la importancia de un papel activo para que las prácticas de gobierno corporativo de las Empresas se preserven y fortalezcan.

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

Las Empresas se comprometen a generar estrategias y proyectos para fortalecer su sistema de control interno y facilitar que progresivamente esté en línea con altos estándares en materia de auditoría, control y gestión de riesgos. Esto implica un mayor involucramiento e información oportuna para las juntas directivas respecto de los elementos de administración de riesgos y controles.

## **VII. Promover una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas**

Las Empresas suscriptoras se comprometen a desarrollar programas de cumplimiento y transparencia que conduzcan a una cultura de integridad, y rendición de cuentas mediante las siguientes estrategias:

- i. Promover una cultura empresarial basada en los principios de transparencia y rendición de cuentas, con criterio empresarial, de tal forma que se incremente el nivel de información útil y oportuna para el monitoreo y control social por parte de sus grupos de interés; y
- ii. Fomentar la adopción de sistemas de cumplimiento para administrar riesgos reputacionales y legales, a partir de la gestación de una cultura de integridad en la Empresa.

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

Las Empresas suscriptoras participarán y coadyuvarán con iniciativas sectoriales que busquen, a partir de procesos de aprendizaje colectivo y de innovación en sus procesos, la mejora en la gestión y el cumplimiento de su objeto misional.