

La autorregulación como acción sectorial innovadora para mejorar la gobernanza y eficiencia empresarial

División de Agua y
Saneamiento

NOTA TÉCNICA N°
IDB-TN-2687

Autores:

- Julio César Aguilera W.
- Juan Fernando Bohórquez

Editores:

- Julian López-Murcia
- María del Rosario Navia

Mayo 2023

La autorregulación como acción sectorial innovadora para mejorar la gobernanza y eficiencia empresarial

Autores:

- Julio César Aguilera W.
- Juan Fernando Bohórquez

Editores:

- Julian López-Murcia
- María del Rosario Navia

Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

Aguilera, Julio.

La autorregulación como acción sectorial innovadora para mejorar la gobernanza y eficiencia empresarial / Julio César Aguilera W., Juan Fernando Bohórquez; editores, María del Rosario Navia, Julián D. López-Murcia. p. cm . — (Nota técnica del BID ; 2687)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Water utilities-Colombia-Management. 2. Corporate governance-Colombia. 3. Organizational change-Colombia. 4. Water-supply-Colombia. 5. Sanitation-Colombia. I. Bohórquez, Juan. II. Navia, María del Rosario, editora. III. López Murcia, Julián Daniel, editor. IV. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Agua y Saneamiento. V. Título. VI. Serie. IDB-TN-2687

Palabras clave: Innovación, Autorregulación, AquaRating, Gobernanza, Eficiencia Empresarial, Agua y Sanemiento

JEL code: G3, L95, Q25, O13, O19, O21, O31, O35, O36, O38, O43, O47

<http://www.iadb.org>


Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





La Autorregulación como Acción Sectorial Innovadora para Mejorar la Gobernanza y Eficiencia Empresarial

Autores:

Julio César Aguilera W.

Juan Fernando Bohórquez

Editores técnicos:

Julián D. López-Murcia, PhD

María del Rosario Navía



**ACCIÓN SECTORIAL
DEL AGUA**
Por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial

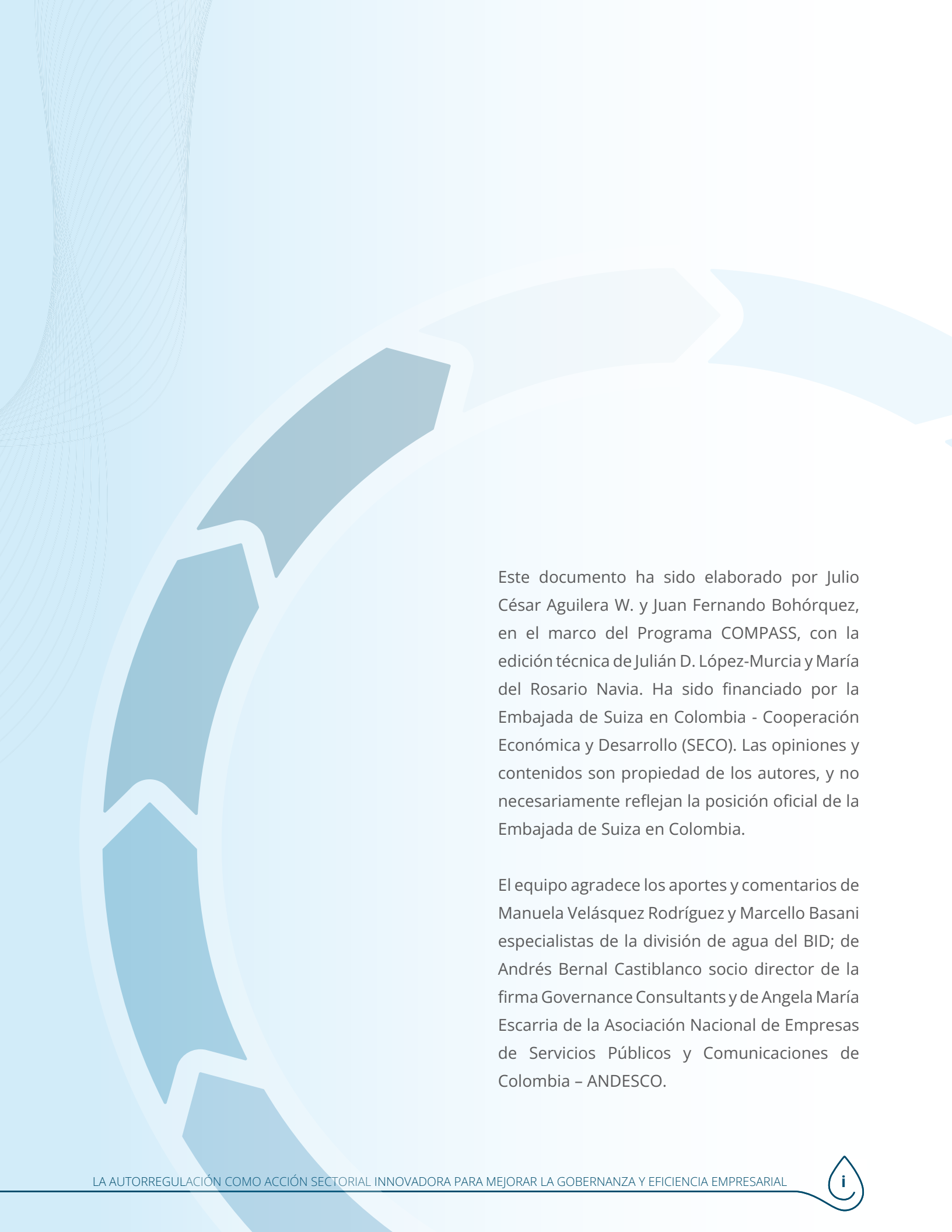


Andesco
ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS DE
SERVICIOS PÚBLICOS Y COMUNICACIONES



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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



Este documento ha sido elaborado por Julio César Aguilera W. y Juan Fernando Bohórquez, en el marco del Programa COMPASS, con la edición técnica de Julián D. López-Murcia y María del Rosario Navia. Ha sido financiado por la Embajada de Suiza en Colombia - Cooperación Económica y Desarrollo (SECO). Las opiniones y contenidos son propiedad de los autores, y no necesariamente reflejan la posición oficial de la Embajada de Suiza en Colombia.

El equipo agradece los aportes y comentarios de Manuela Velásquez Rodríguez y Marcello Basani especialistas de la división de agua del BID; de Andrés Bernal Castiblanco socio director de la firma Governance Consultants y de Angela María Escarria de la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones de Colombia – ANDESCO.



Lista de abreviaturas



AR	AquaRating
ANDESCO	Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones de Colombia
AS	Acción Sectorial por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAPEX	Costos de Capital (Capital Expenditures)
COMPASS	Programa de Cooperación para la Mejora de Prestadores de Agua y Saneamiento en Colombia
COSO	Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway
CRA	Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico
DNP	Departamento Nacional de Planeación
E.S.P.	Empresa de Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado
EVA	Valor económico agregado (Economic Value Added)
GC	Gobierno Corporativo
JD	Junta Directiva
MVCT	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OPEX	Costos de operación (Operational Expenditures)
SECO	Embajada de Suiza en Colombia - Cooperación Económica y Desarrollo
VASB	Viceministerio de Agua y Saneamiento Básico



Tabla de Contenido

Prólogo: Autorregulación, mejora empresarial y bienestar social	1
1. Contexto Inicial	2
1.1. Al vaivén de la política local y el día a día	3
2. La estrategia en detalle	6
2.1. El primer paso: identificación y caracterización del problema	6
2.2. El segundo paso: generación y discusión de la solución	9
2.3. El tercer paso: elementos estratégicos del acuerdo	11
2.3.1. Estructura organizacional	13
2.3.2. Adopción de estándares	15
2.3.3. Construcción participativa del acuerdo	17
2.3.4. Compromisos Finales	18
2.3.5. Mecanismos de evaluación del cumplimiento y recolección de información	21
2.4. El cuarto paso: elementos operativos del acuerdo	24
2.4.1. Posicionamiento de la iniciativa e incentivos reputacionales	24
2.4.2. Reglamento operativo	26
2.4.3. Deberes de los miembros de la Acción Sectorial	28
2.4.4. Vinculación de Nuevas Empresas y Desvinculación Voluntaria de las Empresas	28
2.4.5. Reuniones e intercambio de experiencias	29
2.4.6. Vigencia de la Acción Sectorial	29
2.4.7. Financiación de la Acción Sectorial	29
3. Resultados e impacto	31
4. Lecciones aprendidas	34
4.1. Los factores de éxito	34
4.2. Algunas oportunidades de mejora	35
4.3. Sigüientes pasos y retos a futuro	37
5. Bibliografía	38
Anexo 1. Indicadores Acción Sectorial 2021, 2022 y 2023	41
Anexo 2. Estandarización de conceptos para los indicadores 2021, 2022 y 2023	44
Anexo 3. Resultados agregados del cumplimiento de los indicadores 2021	48
Anexo 4. Casos similares	54

Prólogo: Autorregulación, mejora empresarial y bienestar social



En Colombia, las acciones colectivas son la base del desarrollo. Doce empresas de agua potable y saneamiento que sirven aproximadamente a 17.6 millones de personas, en un hecho sin precedentes en el año 2019, decidieron liderar la transformación del sector mediante la adopción de altos estándares de gobierno corporativo y una mejor gestión del servicio denominada ***Acción Sectorial por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial***.

La Acción Sectorial es una iniciativa de vinculación voluntaria con características autorregulatorias, que busca la implementación de buenas prácticas a partir del cumplimiento de ocho (8) compromisos que llevarán a las empresas gestoras a tener una mejor gobernanza, mayor eficiencia y a brindar un servicio de calidad a los usuarios.

En resumen, a través de un esquema voluntario y de aprendizaje conjunto, estas empresas mostraron un camino diferente para avanzar en términos de mejora empresarial y, en últimas, de bienestar general para la población colombiana. Después de casi 4 años de trabajo conjunto, en general en un contexto impactado por la pandemia del Covid-19, este innovador esquema de autorregulación se ha consolidado y actualmente constituye un referente regional e internacional.

Estamos muy orgullosos del camino recorrido, especialmente por los impactos positivos y aprendizajes. Destacamos el posicionamiento de la iniciativa en Colombia y en la región, así como el interés de las empresas en evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos a partir de indicadores concretos que contribuyen positivamente en la gestión de cambio empresarial y en la implementación real y efectiva de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y Eficiencia Empresarial.

Invitamos a otras empresas y países a desarrollar experiencias similares. También queremos resaltar el compromiso y las acciones de los equipos de las doce empresas prestadoras de ***Bogotá, Cali, Cúcuta, Bucaramanga, Manizales, Ibagué, Medellín, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán y Villavicencio***. Es muy grato compartir las lecciones aprendidas por estos pioneros en este camino hacia nuevos estándares sectoriales en materia de gobierno corporativo y eficiencia empresarial.

Camilo Sánchez

Presidente de ANDESCO

Sergio I. Campos G.

Jefe de la División de Agua y Saneamiento del Banco Interamericano de Desarrollo

Julien Robert

Director de la Cooperación Económica y Desarrollo de Suiza en Colombia - SECO

1

Contexto Inicial



En este documento compartimos el camino que llevó a la creación, desarrollo y consolidación de una iniciativa innovadora en el sector de acueducto y alcantarillado de Colombia denominada: ***Acción Sectorial por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial***. Si bien la iniciativa se creó en el 2019, se produce el presente documento con el fin de socializar el recorrido desde sus inicios, y generar un marco de referencia para el sector de agua potable y saneamiento.

Estamos frente a una apuesta basada en la aplicación de nuevas estrategias regulatorias. **De las tradicionales aproximaciones de comando y control, pasamos a un esquema de autorregulación.** Las doce (12) empresas más representativas del sector del agua potable y el saneamiento básico de Colombia se comprometieron, voluntariamente, a avanzar en el cumplimiento de 8 compromisos en materia de gobierno corporativo y eficiencia empresarial.

Adicionalmente es una apuesta innovadora dado que genera valor al sector, con una iniciativa nueva que, si bien se plantea compromisos en términos de gobierno corporativo y eficiencia empresarial, el impacto final será para los ciudadanos al contar con empresas mejor gestionadas y sostenibles, que cumplen con los estándares en materia de calidad, cobertura y continuidad impactando positivamente en la calidad de vida y asegurando la gestión del recurso hídrico para futuras generaciones.

Esta apuesta se gestó desde el año 2019 con el apoyo de **tres actores fundamentales para el éxito de la estrategia**: (i) el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Programa COMPASS, (ii) la Embajada de Suiza en Colombia - Cooperación Económica y Desarrollo (SECO), y (iii) la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones de Colombia (ANDESCO).

Además de esta sección introductoria, este documento contiene tres partes principales. En la primera, se encuentra la descripción en detalle de la estrategia, particularmente, los pasos de: (i) identificación y caracterización del problema, (ii) generación y discusión de la solución, (iii) el diseño de los elementos estratégicos del acuerdo y (iv) los elementos operativos del mismo. En segundo lugar, se presentan los hitos alcanzados hasta el momento. Finalmente, se comparten las **principales lecciones aprendidas**, con el fin, de **facilitar el desarrollo de proyectos similares en otros países**.

Adicionalmente, a lo largo del documento se incluyen testimonios de miembros de Junta Directiva, Gerentes Generales, Secretarios Generales y profesionales de las empresas gestoras de la Acción Sectorial, con el fin de contar con una visión práctica de los procesos de transformación a partir de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y eficiencia empresarial.



1.1. AL VAIVÉN DE LA POLÍTICA LOCAL Y EL DÍA A DÍA

En Colombia, a nivel nacional, el sector de agua potable y saneamiento ha gozado de una gran estabilidad normativa e institucional desde los años noventa. El país ha demostrado bajos niveles de “riesgo regulatorio” en este sector (López-Murcia 2022). La Constitución de 1991 y la Ley 142 de 1994 permitieron sacar adelante un modelo en el que los servicios pueden ser prestados por actores públicos, privados y comunidades, de acuerdo con criterios de eficiencia, sostenibilidad financiera y solidaridad social. Este régimen regulatorio incluyó la creación de entidades como la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) con funciones de vigilancia y control y la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) con funciones de regulación del mercado. Adicionalmente enfocó la labor ministerial en la dirección de la política del sector desde el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. También incluyó principios básicos de gobierno corporativo para el sector, los cuales pueden servir de base para el establecimiento de buenas prácticas basadas en un esquema de autorregulación.

Sin embargo, casi tres décadas después, aún existen prestadores de servicios públicos que podrían mejorar sus prácticas de gobierno corporativo, como las que aplican empresas públicas de países miembros de la OCDE y, en consecuencia, mejorar sus decisiones empresariales, las cuales en ocasiones se ven influenciadas por quienes ejercen los derechos de propiedad de las empresas.

En general, los cambios en las administraciones municipales cada cuatro años impactan en la gestión empresarial, la planificación estratégica de largo plazo, la profesionalización e independencia de las juntas directivas, los procesos para la toma de decisiones, los métodos para priorizar las inversiones, así como en la capacidad para generar valor económico, ambiental y social, los que, a su vez, pueden tener efectos en la sostenibilidad de largo plazo de las empresas. En comparación con prestadores de otros sectores de servicios públicos, en el sector de agua potable y saneamiento los entes territoriales tienen mayor influencia en las decisiones asociadas a las condiciones naturales del contexto local de la prestación.

Aunque se trata de un ejemplo particularmente crítico, en un municipio en Colombia, un prestador entre el año 2016 y el 2019 tuvo cinco gerentes. En promedio, cada representante legal ejerció sus funciones durante 8 meses, cuyos constantes cambios en la visión y estilos de liderazgo impactaron la productividad, la prestación del servicio y las calificaciones de riesgo.



Además del impacto en la planeación por cambios en el equipo directivo, por lo general, las empresas de acueducto y alcantarillado en Colombia tienden a enfocar todos sus recursos (o la mayor parte) en el día a día de la operación de manera reactiva o como comúnmente se conoce como “apagando incendios”. El alto volumen de gestiones y emergencias operativas hacen que las empresas (desde sus directivos hasta los operarios) se enfoquen en asegurar la prestación del servicio a diario, lo que deja muy poco espacio para tareas como la planificación estratégica, la planeación y ejecución de inversiones, la optimización de procesos, el análisis y gestión de costos, la gestión técnica de los recursos humanos, así como para la implementación efectiva de planes de reducción de pérdidas, de eficiencia energética, de gestión de activos, y de seguridad hídrica.

Adicionalmente los incentivos de las juntas directivas, en el marco de una gestión de 4 años, no están dados para plantear discusiones estratégicas en términos de sostenibilidad y creación de valor económico, social y ambiental en el largo plazo.

El Gobierno Corporativo en el AMB – Visión de la Junta Directiva

Como Presidente de la Junta Directiva del AMB S.A. E.S.P. desde el 2019 a la fecha, he tenido el reto de implementar los diferentes mandatos que integran el Gobierno Corporativo, el cual tuvo una reestructuración en marzo del 2019 con la adopción de la Política de Gobierno Corporativo, Política de Propiedad, cuyos lineamientos se formalizaron en los estatutos sociales, así como el Acuerdo de Accionistas. Estos accionistas mayoritarios se comprometieron a dar cumplimiento de las buenas prácticas de gobierno, respetando las minorías y la autonomía e independencia de la Junta Directiva en la toma de las decisiones empresariales, direccionadas a la generación de valor social y económico, garantizando su sostenibilidad en el largo tiempo. Esto ha permitido posicionar a la empresa como líder en minimizar la influencia política en sus decisiones empresariales, la independización y el profesionalismo de los miembros de Junta Directiva de acuerdo a perfiles idóneos, la evaluación anual de la gestión del Gerente y la Junta Directiva, el impulso de las líneas estratégicas a mediano y largo plazo, el rediseño del sistema de control interno y gestión del riesgo, entre otras, que han logrado fortalecer la gestión empresarial a la vanguardia de las empresas de su naturaleza, siendo importante en el proceso el acompañamiento de la Acción Sectorial, espacio donde se ha compartido nuestro caso de éxito con el objeto de promover las buenas experiencias corporativas a las 12 empresas vinculadas, contribuyendo, de esta manera, con la transformación sectorial y en concordancia con los lineamientos del Gobierno Nacional y la OECD.

Víctor Castillo
Presidente de la Junta Directiva
Acueducto Metropolitano de Bucaramanga



EMCALI – Comités de Junta Directiva en una empresa multiservicios

La Junta Directiva EMCALI EICE E.S.P., toma una de las mejores decisiones al adoptar los instrumentos de Gobierno Corporativo, mediante la Resolución JD-002 del 06 de Octubre de 2020. Con lo anterior, se estructuró el Sistema de Gobierno Corporativo de EMCALI, que nos ha ayudado a interactuar e integrar medidas, a fin de buscar equilibrio entre la representación de la propiedad, la Junta Directiva y la gerencia de la empresa.

Desde la perspectiva de la Junta Directiva, contar con un sistema de gobierno corporativo ha beneficiado el actuar del cuerpo colegiado, dado que hoy contamos con instrumentos como: el Plan Anual de Trabajo (PAT), el cual está alineado con la agenda de los comités, logrando reuniones dinámicas y eficientes. Otro aspecto importante para mencionar es la creación de los 5 comités de apoyo a la junta, fundamentales en el análisis previo de temas específicos. El Comité de Gobierno Corporativo ha impulsado la capacitación en asuntos de gobernanza, así como la evaluación de todos los miembros de la junta, y a partir de los resultados establecer planes de mejoramiento.

Es así que, con la vinculación de EMCALI como empresa gestora de la Acción Sectorial, hemos encontrado un espacio de colaboración, acompañamiento, entendimiento y sana presión entre pares, para fortalecer la implementación de instrumentos de gobierno corporativo y eficiencia empresarial, lo anterior gracias a que los ocho compromisos se han traducido en indicadores anuales que apuntan a la creación de valor económico, social y ambiental de la empresa, impactando positivamente a todos los grupos de interés.

Gloria Vega
*Presidente del Comité de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva
EMCALI*



2.1. EL PRIMER PASO: IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

En el 2015, el programa de Cooperación Económica y Desarrollo de la Embajada de Suiza en Colombia -SECO- desarrolló el estudio *Reformas en empresas de servicios públicos de acueducto - una herramienta para el análisis y el diálogo*¹, que incluyó un conjunto de recomendaciones para garantizar transformaciones exitosas de la prestación del servicio público de acueducto en zonas urbanas. Entre otros, el estudio concluyó que los procesos de reforma empresarial se basan en diferentes factores claves de éxito, necesarios en cualquier proceso de transformación. (ver ilustración 1).



Ilustración 1. Jerarquía de los factores de éxito en las reformas de las empresas de servicios públicos urbanos.
Fuente: Cooperación Económica y Desarrollo – SECO, Embajada de Suiza en Colombia, 2015.

En el 2017, a partir del estudio de SECO y con el fin de impulsar acciones para mejorar el desempeño de las empresas prestadoras de los servicios de acueducto y alcantarillado de Colombia, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) puso en marcha el programa “*Desarrollo Integral de Empresas de Acueducto y Alcantarillado Urbanas en Colombia - Programa COMPASS*”, que es financiado con recursos de SECO.

El proceso de mejora impulsado a través del Programa COMPASS comenzó con la aplicación de AquaRating® (AR), un sistema que permite evaluar el desempeño de las empresas del sector

¹ [https://www.seco-cooperation.admin.ch/dam/secocoop/en/dokumente/themen/Analisis de casos de exito de reformas.pdf.download.pdf/Analisis de casos de exito de reformas.pdf](https://www.seco-cooperation.admin.ch/dam/secocoop/en/dokumente/themen/Analisis%20de%20casos%20de%20exito%20de%20reformas.pdf.download.pdf/Analisis%20de%20casos%20de%20exito%20de%20reformas.pdf)



en 8 áreas fundamentales: calidad del servicio, eficiencia en la planificación y ejecución de inversiones, eficiencia en la operación, eficiencia en la gestión empresarial, sostenibilidad financiera, acceso al servicio, gobierno corporativo y sostenibilidad ambiental. En el 2017, se inició la aplicación de AR con cinco (5) prestadores y, al cierre del 2021, el sistema se había aplicado a treinta y cuatro (34)².

Los resultados de AquaRating® de las 34 empresas mostraron cómo los problemas de gobierno corporativo impiden mejorar los niveles de desempeño y la eficiencia de las empresas. La Ley 142 de 1994 creó una nueva arquitectura institucional a partir de la concepción empresarial para la provisión de los servicios públicos (BID, 2022)³. Esta Ley definió el desarrollo formal de elementos básicos de gobierno corporativo como la independencia legal de las empresas, la constitución de cuerpos colegiados de administración (juntas directivas), una normativa en materia de control interno y la regulación a nivel de estatutos de las responsabilidades de cada actor en los procesos de dirección. Sin embargo, se identificaron obstáculos para la adopción, en la práctica, de estándares y prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo⁴. Por ejemplo:

- Influencia política en las decisiones empresariales
- Planeación de corto plazo asociada a los períodos de elección de las administraciones municipales.
- Desconocimiento de algunos miembros de las Juntas Directivas de las particularidades de las empresas de acueducto y alcantarillado en materia regulatoria, tarifaria y operativa.
- Ausencia de perfiles interdisciplinarios e independientes en las Juntas Directivas.
- Alta rotación de personal directivo.
- Ausencia de comités especializados al nivel de las Juntas Directivas.

Con el apoyo del Programa COMPASS, se inició un proceso de gestión de cambio a nivel empresarial, estructurando dicho cambio a partir de la adopción de un modelo de Gobierno Corporativo basado en los estándares internacionales replicables en Colombia⁵.

2 Las tendencias identificadas tras la aplicación de AquaRating en 32 E.S.P. en Colombia se encuentran consolidadas en la Nota Técnica 2478 del BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/avances-y-retos-del-sector-de-agua-potable-y-saneamiento-en-colombia-una-mirada-desde-el-sistema>

3 Ibid.

4 Ibid.

5 Tales como los definidos por la OECD en <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>, por el BID en la Nota 106, Marco integrado de Control Interno del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway – COSO (2013), y por el Gobierno Nacional a partir de diferentes documentos CONPES donde se establecen directrices en esta materia para empresas del orden Nacional.



Además, desde el mismo programa, se desarrolló una consultoría en temas de gobierno corporativo con 10 empresas del sector para identificar los temas comunes con mayor oportunidad de mejora. Esta consultoría resultó muy útil para identificar la buena disposición de las empresas para implementar mecanismos relacionados con gobierno corporativo.

El Gobierno Corporativo y la Eficiencia Empresarial en el Acueducto de Bogotá

El agua ha sido determinante en la viabilidad de las ciudades a lo largo de la historia de la humanidad. En el presente, la habitabilidad, la resiliencia, la sustentabilidad y la productividad son condiciones indispensables frente a la concentración poblacional en urbes, el cambio climático y los desafíos de una economía global.

Grandes ciudades como Bogotá, requieren grandes proyectos, donde la aplicación de buenas prácticas y herramientas para la toma de decisiones informadas son indispensables para el logro de los resultados esperados.

El fortalecimiento de los procesos de Gobierno Corporativo en la EAAB - E.S.P., hace parte de la estrategia para mejorar la prestación de servicio, por medio de la aplicación de criterios de eficiencia empresarial, optimización de los recursos públicos y satisfacción de todos nuestros grupos de interés, incluyendo el fomento a la cultura de rendición de cuentas, en aplicación de los principios de transparencia y confianza.

En la EAAB - E.S.P., apostamos permanentemente por la mejora continua y la innovación. La vinculación a la Acción Sectorial nos mantiene a la vanguardia en términos de Gobernanza y Eficiencia Empresarial y, en consecuencia, nos sentimos llamados a compartir experiencias y resultados alcanzados mediante la aplicación voluntaria de mejores prácticas empresariales apuntaladas en la sostenibilidad, la integridad, la transparencia y la gestión del conocimiento para la toma de decisiones.

La Acción Sectorial por su parte, brinda acceso a conocimiento específico y oportunidades para la generación de capacidad en empresas prestadoras de servicios públicos, apalancando mejoras en eficiencia empresarial para la atención a sus grupos de interés.

Cristina Arango
Gerente General
Acueducto de Bogotá



2.2. EL SEGUNDO PASO: GENERACIÓN Y DISCUSIÓN DE LA SOLUCIÓN

Una vez identificados y caracterizados los principales problemas y la necesidad de sumar esfuerzos de empresas que se encuentran en el proceso de gestión de cambio que faciliten el mejoramiento de la gobernabilidad y eficiencia empresarial, se concentraron los esfuerzos en la discusión de diferentes tipos de soluciones.

El primer paso fue la generación de un espacio para el intercambio de ideas en el marco del congreso nacional de empresas de servicios públicos organizado por el principal gremio del sector (ANDESCO) en junio del 2019. Acudieron 12 empresas que, en total, se encargan de prestar el servicio de acueducto y alcantarillado a aproximadamente a 17.6 millones de personas en el país. Con el apoyo del Programa COMPASS, estas empresas exploraron soluciones distintas de las tradicionales, compartieron sus visiones sobre el diseño de un esquema para conseguir cambios de comportamiento en el sector, basado en el apoyo entre pares. Posteriormente, fueron invitados a compartir sus experiencias y lecciones aprendidas a las mesas de trabajo conjuntas distintos actores con experticia en temas de transparencia, gobierno y eficiencia empresarial como la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo y la Acción Colectiva del sector eléctrico colombiano.



Ilustración 2. Mesa de trabajo inicial para la creación de la Acción Sectorial. Fuente: Los Autores



La experiencia de la Acción Colectiva del sector eléctrico tuvo un impacto positivo en la conceptualización de la Acción Sectorial. En particular llamó la atención en que esa iniciativa era gestada por empresas del sector de servicios públicos, lo cual ayudó a las empresas del sector de agua potable a desarrollar su propia iniciativa. A continuación, se presentan los elementos centrales de la Acción Colectiva del sector eléctrico:

- Elementos centrales: la Acción Colectiva es un conjunto de 5 compromisos, suscritos en junio de 2015, con 31 empresas del sector eléctrico vinculadas.
- Compromisos: estos compromisos incluyen la implementación de programas anticorrupción, la promoción de competencia leal, la adopción de prácticas de gobierno corporativo, la identificación y gestión de riesgos de corrupción, la gestión de la información y la transparencia sectorial.
- Acompañamiento: para la verificación del cumplimiento de los compromisos tienen el acompañamiento de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y el Pacto Global.
- Administración: la Acción cuenta con una secretaría técnica que se encarga de la gestión de las discusiones estratégicas y la administración operativa.

Estas conversaciones fueron muy útiles para impulsar el proceso de gestación de un esquema autorregulatorio para el sector de agua potable y saneamiento básico. Particularmente, las empresas decidieron promover una alianza en la que se comprometen al cumplimiento de objetivos comunes y consensuados de implementación de mejores prácticas y mitigación de riesgos sistémicos⁶.

Así fue como las empresas se propusieron firmar un acuerdo que posteriormente se denominaría Acción Sectorial por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial, e identificaron estos elementos estructurales que este debía contener:

- a) Definición de actores y roles en la iniciativa.
- b) Adopción de estándares.
- c) Construcción y definición participativa de los compromisos.
- d) Definición de la metodología de cumplimiento y monitoreo.
- e) Definición del reglamento operativo interno.

6 <https://baselgovernance.org/b20-collective-action-hub/collective-action-videos>



- f) Proyección de las principales actividades de la iniciativa durante los primeros 5 años.
- g) Organización de un evento de suscripción de alto nivel con presencia de medios nacionales y regionales.

El Gobierno Corporativo y la Eficiencia Empresarial en Aguas y Aguas de Pereira

El sector del agua potable a nivel urbano cambia a la misma velocidad que la sociedad. Sin embargo, al referirse a un servicio esencial, se presta bajo unas condiciones específicas. En este contexto global de pacto con la sostenibilidad, los requisitos y expectativas ambientales y sociales son cada vez más exigentes. Por ello, Aguas y Aguas de Pereira, en sus 25 años de existencia, enfrenta estos retos y desafíos con actitud proactiva y, sobre todo, apoyada en mejores prácticas y alianzas como lo es la vinculación a la Acción Sectorial.

Siendo precisamente a través de ella, desde donde hemos logrado impulsar nuestro Gobierno Corporativo, como motor de desarrollo para alcanzar metas y dar continuidad al direccionamiento estratégico. Actualmente, contamos con una Alta Dirección enfocada en tomar las mejores decisiones en beneficio de la Organización, asumiendo el reto de convertirnos en una empresa cada vez más innovadora, eficiente y sostenible en la prestación de los servicios, hecho que requiere del liderazgo y compromiso de las instancias de dirección y administración.

De igual manera, nos estamos enfocando cada vez más en conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, como pilar fundamental en nuestro quehacer organizacional y en la adaptación de las nuevas realidades que exigen a las empresas del Sector, así como contar con mecanismos de atención más ágiles y oportunos para los usuarios y continuar garantizando los servicios de acueducto y alcantarillado con altos estándares de calidad, oportunidad y continuidad.

Leandro Jaramillo
Gerente General
Aguas y Aguas de Pereira

2.3. EL TERCER PASO: ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DEL ACUERDO

Desde la primera convocatoria para estructurar la iniciativa se vincularon las siguientes empresas y entidades y así se definieron sus roles:



Rol	Empresa / Entidad	Población Atendida	Página Web
Empresa Gestora	Acueducto Metropolitano de Bucaramanga	894.059	Link
	Acueducto y Alcantarillado de Popayán	283.424	Link
	Aguas de Manizales	359.119	Link
	Aguas Kpital Cúcuta	583.625	Link
	Aguas y Aguas de Pereira	494.023	Link
	EMCALI	1'895.302	Link
	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá	7'260.000	Link
	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio	396.462	Link
	EMPOPASTO	290.826	Link
	Empresa Ibaguereña De Acueducto y Alcantarillado - Ibal	451.209	Link
	Empresas Públicas de Medellín - E.P.M.	4'289.294	Link
Las Ceibas - Empresas Públicas de Neiva	381.833	Link	
Testigos	Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) Embajada Suiza en Colombia	N/A	Link
	Banco Interamericano de Desarrollo a través del Programa COMPASS.	N/A	Link
Secretaría Técnica	ANDESCO	N/A	Link

Tabla 1. Entidades vinculadas a la Acción Sectorial. Fuente: Elaboración de los autores



Ilustración 3. Empresas Gestoras de la Acción Sectorial. Fuente: Elaboración de los autores

2.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- **Asamblea de Miembros:** El máximo órgano de gobierno de la iniciativa es la Asamblea de Miembros. Está conformada por el Gerente General (representante legal) o el presidente de la junta directiva de cada una de las empresas gestoras. La Asamblea es el espacio de intercambio de experiencias y lecciones aprendidas durante la implementación de buenas prácticas por parte de las empresas gestoras.
- **Secretaría Técnica:** ANDESCO ejerce las funciones de la Secretaría Técnica de la Acción Sectorial para: (i) impulsar la dirección estratégica establecida por la Asamblea de Miembros, (ii) gestionar el plan de trabajo anual, (iii) coordinar la gestión administrativa, (iv) reportar a la Asamblea de Miembros el funcionamiento de la iniciativa y el cumplimiento de los compromisos por parte de las empresas, y (v) velar por la ejecución del presupuesto anual aprobado por la Asamblea de Miembros.
- **Testigos:** El Banco Interamericano de Desarrollo a través del Programa COMPASS y la Cooperación Económica y Desarrollo – SECO de la Embajada Suiza son los terceros independientes encargados de ejercer el rol de veedores de la iniciativa. Participan en la Asamblea de Miembros como invitados permanentes (con voz, pero sin voto). Realizan



el seguimiento y acompañamiento a la Acción Sectorial y comparten buenas prácticas con las empresas gestoras de la iniciativa. Además, acompañan el proceso de revisión de cumplimiento y avance de los compromisos⁷.

El rol de la secretaría técnica de la Acción Sectorial

ANDESCO es la asociación gremial que representa los intereses de las empresas afiliadas de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo y gestión de residuos, energía, gas y Telecomunicaciones. Participa activamente en la construcción de políticas públicas, en la promoción de mejores prácticas y en la generación de información de interés aportando al crecimiento sostenible, a la disminución de brechas sociales y la promoción del cuidado del medio ambiente.

Cuando se gestó la idea de crear una iniciativa voluntaria y autorregulatoria que agrupara a las 12 empresas más representativas del sector de acueducto y alcantarillado en Colombia, identificamos desde ANDESCO que, además de ser una idea innovadora, ya que propone una gestión de cambio sectorial disruptiva a partir de aportes concretos en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y eficiencia empresarial, estaba acorde con nuestra visión gremial en donde más allá de la exigencia legal de implementar prácticas de gobierno corporativo, nuestras empresas con participación pública deben ser referentes de independencia, eficiencia y transparencia en el sector.

Este cambio de visión de no limitarse solo a dar cumplimiento a la normatividad vigente, sino a establecer un acuerdo colectivo que lleve a un nuevo nivel los estándares empresariales, es sin duda un ejemplo que esperamos se replique tanto en otras empresas públicas del país como en la región, dado que las empresas de acueducto y alcantarillado toman el liderazgo y a través de la generación de conocimiento e intercambiando experiencias, mejoran cultura de transparencia, empoderan a los mandos medios de la estrategia y optimizan procesos. Este es un aporte real en materia de sostenibilidad y creación de valor económico, social y ambiental para la sociedad.

Son muchos los beneficios de la Acción Sectorial para el sector y, como gremio, nos enorgullece ejercer la secretaría técnica, y contar con testigos comprometidos como lo son el Programa COMPASS, la Cooperación Económica y Desarrollo del Gobierno de Suiza.

Angela María Escarria
Directora Sectorial de Acueducto, Alcantarillado, Aseo y Gestión de Residuos ANDESCO
Secretaría Técnica de la Acción Sectorial

7 El cumplimiento de los compromisos en materia de Gobierno Corporativo y Eficiencia Empresarial, y las actuaciones empresariales individuales son una responsabilidad exclusiva de las empresas gestoras de la Acción Sectorial y no compromete ni al BID ni a la Embajada Suiza en Colombia.



2.3.2. ADOPCIÓN DE ESTÁNDARES

La Asamblea de Miembros discutió y adoptó los estándares de la AS, proceso que estuvo guiado, principalmente, por los siguientes insumos:

- Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas (2011).
- Nota Técnica 106 del BID – El Gobierno Corporativo en empresas de agua y saneamiento (2009).
- Marco integrado de Control Interno del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway – COSO (2013).
- Estándar AquaRating en relación con la eficiencia empresarial.

Con base en estos insumos fueron desarrolladas las nociones de gobierno corporativo y eficiencia empresarial de esta iniciativa.

Gobierno Corporativo:

En el marco del Programa COMPASS se estructuró un Modelo de Gobierno Corporativo para cada empresa con el fin de enfocar los esfuerzos de las empresas en cuanto al desarrollo e implementación de instrumentos de gobernanza en 4 dimensiones: *Propiedad, Administración, Junta Directiva y Control Interno* (ver ilustración 4). Este desarrollo se realizó de manera paralela a la estructuración de la iniciativa, lo cual facilitó los procesos de estandarización de conceptos y el entendimiento integral de los componentes de un modelo tipo de gobierno corporativo para empresas de acueducto y saneamiento en Colombia.



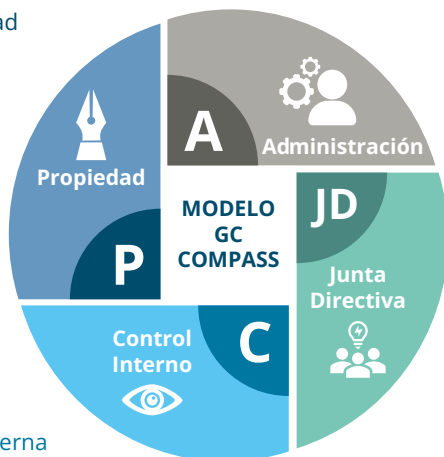
MODELO O CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO COMPASS

PROPIEDAD

1. Mandato de Propiedad / Acuerdo de Gobernabilidad
2. Estatutos con elementos de GC

CONTROL INTERNO

16. Política de control
17. Arquitectura de control
18. Estatuto de Auditoría Interna
19. Planeación Auditoría Interna de largo plazo
20. Mapa de Aseguramiento
21. Mapa de Riesgos
22. Recomendaciones de Compliance



ADMINISTRACIÓN

3. Análisis de grupos de interés
4. Código de Ética
5. Política de transparencia (Lineamientos de GC página web, recomendaciones rendición de cuentas y recomendaciones informe anual de GC)
6. Evaluación Gerencia General

JUNTA DIRECTIVA

7. Modelo operativo JD
8. Reglamento JD
9. Recomendaciones para la inducción de JD
10. Agenda anual de JD
11. Metodología para la evaluación de la JD
12. Evaluación de la JD

COMITÉS DE JD

(Gobierno Corporativo, Proyectos Estratégicos e Inversiones & Auditoría)

13. Estatuto comités de JD
14. Reglamento operativo de comités de JD
15. Acompañamiento a la implementación de los comités

Ilustración 4. Modelo de Gobierno Corporativo Programa COMPASS. Fuente: Elaboración de los autores

Adicionalmente, este modelo está alineado con la regulación nacional en materia de gobierno corporativo incluida en el Decreto 1510 de 2021⁸. Este decreto regula, a nivel de las empresas del Orden Nacional⁹, la gestión de la propiedad estatal en empresas y sociedades receptoras, el código de propiedad, la política de buen gobierno, la transparencia y conflictos de interés, y las formas de relación entre entidad propietaria y la empresa receptora. Por ejemplo, el código de propiedad está centrado en la planificación, la gestión financiera, la gestión de riesgos, la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial. Y los lineamientos de gobierno corporativo se centran en los reglamentos de juntas directivas, las buenas prácticas para su conformación (ej. interdisciplinariedad y equidad de género), un código de gobierno corporativo, así como mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

8 Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=173608>

9 A nivel local, como son las empresas del sector de agua potable y saneamiento básico, estas normas son optativas, es decir, es decisión de la administración local, en cabeza del alcalde respectivo, la adopción de esta norma.



Eficiencia Empresarial:

En el marco del Programa COMPASS, la mayoría de empresas gestoras de la iniciativa han implementado acciones de mejora en Eficiencia Empresarial integrando las ocho (8) áreas de AquaRating, con acciones agrupadas en 3 ejes:

- **Estratégicas:** dimensión que parte del desarrollo e implementación de los instrumentos de Gobierno Corporativo. Adicionalmente, se contemplan acciones enfocadas al seguimiento y control de los Planes Estratégicos de largo plazo, la optimización de los mapas de procesos de las empresas, el desarrollo de modelos de inteligencia de negocio, así como la estructuración de planes integrales de recursos humanos.
- **Financieras y comerciales:** en esta dimensión se desarrollan acciones de mejora en la planeación de inversiones de las empresas a través de la implementación de modelos de decisión en los que se puedan analizar todas las fuentes de obligaciones que afectan los CAPEX y OPEX de las empresas. También aquí se relacionan estas decisiones empresariales con los planes de desarrollo local, los planes de ordenamiento territorial, los planes de las entidades de planeación ambiental, entre otros.
- **Técnicas y Operativas:** esta dimensión incluye las acciones encaminadas a la optimización y gestión de las pérdidas, la gestión de los activos, la optimización del uso de energía y la mejora en la planeación de largo plazo asociada con oferta y demanda de agua, enmarcada bajo el concepto de seguridad hídrica y gestión de la sequía.

2.3.3. CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL ACUERDO

Una vez que se lograron entendimientos mínimos en materia de gobierno corporativo y eficiencia empresarial gracias a los estándares de referencia y al trabajo adelantado en el marco del Programa COMPASS, se llevaron a cabo dos mesas de trabajo con gerentes generales, directores de planeación, asesores jurídicos y secretarios generales de las empresas participantes, con el fin de precisar los compromisos y el nombre del acuerdo sectorial. Durante la primera sesión, se resaltó la necesidad de contar con un líder o agente independiente que ejerciera el rol de experto en dinámicas grupales con conocimiento necesario en aspectos relacionados al gobierno corporativo y eficiencia empresarial, para alinear, centrar y acotar las discusiones a posibles soluciones y compromisos frente a los problemas identificados.

Al finalizar esta sesión, se desarrolló conjuntamente el contenido y alcance de 12 compromisos; sin embargo, fue necesaria una segunda mesa de trabajo para priorizar y definir los compromisos finales. Se buscó adoptar compromisos específicos y fáciles de medir.



Un acuerdo sectorial debe propender por impactos positivos a nivel empresarial, social y ambiental

Las empresas de servicios públicos domiciliarios que pertenecemos a la AS, más allá de prestar y asegurar un servicio esencial para el desarrollo de las comunidades, estamos llamadas a evolucionar y convertirnos en agentes de transformación y desarrollo de los territorios en los que operamos.

Para ello, sin lugar a dudas, el mayor reto al que nos enfrentamos es lograr el entendimiento del contexto social, la realidad económica y las oportunidades manifiestas del servicio. Una vez identificadas todas estas variables que componen la 'cartografía social' de nuestros territorios, tenemos el compromiso de conjugarlas y alinearlas a las metas empresariales y su materialidad frente a cada uno de los grupos de interés.

Esto significa propiciar espacios y puntos de acuerdo coherentes entre las necesidades del territorio y la capacidad de operación y prestación que tenemos a fin de encontrar modelos y alternativas para generar valor compartido y contribuir, así, a la sostenibilidad.

Ahora bien, hablar de sostenibilidad, desde la mirada de la prestación de un servicio público, implica trascender en el sentido mismo del servicio. Es decir, significa convertirse en un actor implicado e influyente que contribuya en la construcción de modelos de desarrollo social, crecimiento económico y protección ambiental en las áreas de operación. De allí la importancia y el compromiso que ha adquirido la AS, promoviendo iniciativas de innovación y buenas prácticas capaces de generar sinergias entre las comunidades, los entes gubernamentales y las empresas como un mecanismo de sustentabilidad y sostenibilidad de los territorios.

Hernán Clavijo
Gerente General
Acueducto Metropolitano de Bucaramanga

2.3.4. COMPROMISOS FINALES

Estos fueron los ocho compromisos finales:

1. 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.



2. 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 empresarial (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.

3. 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.

4. 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; iv. Implementar procesos de evaluación anual de la junta directiva que les permita fortalecer progresivamente su labor.



5. 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 gobernabilidad 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 gobernabilidad corporativa de las empresas se preserven y fortalezcan.

6. 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.

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

Las empresas 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.

8. 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.



Con base en estos desarrollos sobre actores y roles, estándares y compromisos fue suscrita la Acción Sectorial del Agua por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial el 04 de septiembre de 2019.



Ilustración 5. Suscripción de la Acción Sectorial. 04 de Septiembre de 2019

2.3.5. MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la metodología de evaluación de la Acción Sectorial, los ocho (8) compromisos fueron la base para la construcción de unos indicadores específicos, bajo principios de mejoramiento progresivo¹⁰ y teniendo como base los estándares enunciados en la sección 2.3.2. que permiten a las 12 empresas tener un mecanismo objetivo de evaluación anual.

Las empresas de la Acción Sectorial tienen la obligación de compartir la información sobre sus avances en los compromisos. Para facilitar este reporte, en la página web de la Acción Sectorial (www.accionsectorialdelagua.com) se creó una intranet con acceso independiente para cada empresa, en donde se reporta y almacena su información de forma virtual (ver ilustración 6 y 7). Esto facilita el proceso, ya que la plataforma se habilita en fechas específicas, hay trazabilidad del usuario que carga y modifica los reportes, y se produce de forma automática el reporte agregado anual. Este proceso ha generado mucha confianza en las empresas gestoras, en los testigos, en la secretaría técnica y, en general, en todos los grupos de interés de la iniciativa.

10 El concepto de progresividad hace referencia al mejoramiento gradual. Las acciones de mejora se van desarrollando anualmente y los indicadores del primer año (11) son prerequisite de los indicadores del año 2 (14) y estos, a su vez, son prerequisites para el año 3 (8). La gradualidad hace referencia al grado de complejidad de las acciones (de menor a mayor) y la secuencialidad a la necesidad de cumplir todos los indicadores para poder continuar con las acciones. En caso de no cumplir la totalidad de indicadores en un año, estos se acumularán para el siguiente.



La metodología tiene definiciones estándar en materia de gobierno corporativo y eficiencia empresarial, así como las acciones concretas que permiten medir los avances en cada empresa y a nivel agregado. Al frente de cada indicador, la empresa debe evaluar su nivel de cumplimiento de acuerdo con la metodología “cumple o explique”.

Además, a través de los tres niveles de cumplimiento, los indicadores permiten el desarrollo progresivo de cada empresa de acuerdo con sus capacidades y competencias en materia de planificación. Las empresas que cumplen parcialmente reportan las fechas tentativas en las que creen que serán capaces de cumplir. Gracias a esta progresividad, los compromisos están estructurados de una forma que incentivan la mejoría constante de las prácticas empresariales.



Ilustración 6. Página web de la Acción Sectorial con menú de acceso a la intranet. Fuente: Acción Sectorial 2022



Ilustración 7. Intranet de la Acción Sectorial. Reporte de Indicadores 2021. Fuente: Acción Sectorial 2022



I. Nivel de Cumplimiento

Tres opciones de respuesta: Cumple, No Cumple o Cumple Parcialmente

II. Explicación

Espacio para complementar cada respuesta de la siguiente forma:

- Si la respuesta es Cumple, no será necesario que la empresa incluya ninguna nota, solo el soporte que corrobore el cumplimiento.
- Si la respuesta es Cumple Parcialmente, la empresa deberá indicar qué parte del indicador está cumpliendo y cómo lo está haciendo, así como la parte que no está cumpliendo y la fecha tentativa de cumplimiento. Adicionalmente debe cargar el soporte del cumplimiento parcial respectivo.
- Si la respuesta es No Cumple, la empresa deberá explicar las razones por las cuales no ha cumplido el indicador y la fecha estimada de cumplimiento.

A través de la Secretaría Técnica (que reporta los resultados generales), los pares están monitoreando el cumplimiento de las empresas partes de la Acción Sectorial.

En el [Anexo 1](#) se presentan los indicadores establecidos en relación con cada compromiso para los años 2021, 2022 y 2023. Adicionalmente, en el [Anexo 2](#) se presentan las definiciones estándar frente a ciertos indicadores con el propósito de construir un entendimiento común en relación con conceptos de gobernanza y eficiencia empresarial.

Si la Secretaría Técnica o los Testigos identifican directamente o a través de reportes situaciones de incumplimiento de los compromisos, el primero podrá tomar las siguientes acciones correctivas:

- Solicitar a la empresa información adicional, que deberá atender dicha solicitud en un plazo no mayor a 30 días calendario.
- Establecer contacto con la empresa para recordar los compromisos adquiridos y procurar su cumplimiento.

De esta forma, las empresas partes garantizan que no exista un free-rider de la reputación otorgada por la Acción Sectorial y se cumplan los compromisos acordados.



Es responsabilidad de cada una de las empresas vinculadas a la Acción Sectorial comunicar a la Asamblea cualquier situación que genere un riesgo reputacional potencial para la iniciativa, de modo que la Asamblea pueda tomar medidas.

2.4. EL CUARTO PASO: ELEMENTOS OPERATIVOS DEL ACUERDO

2.4.1. POSICIONAMIENTO DE LA INICIATIVA E INCENTIVOS REPUTACIONALES

Con el fin de posicionar la Acción Sectorial y generar el impacto deseado en términos de incentivos reputacionales de las empresas gestoras en cada una de las 12 ciudades donde prestan sus servicios, la suscripción de la iniciativa tuvo un cubrimiento mediático importante, lo cual generó un impacto sectorial positivo y una búsqueda de estabilidad con cambios de mandatarios locales en enero, 2020. Algunos medios registraron el evento así:



El fin de esta acción sectorial es garantizar que los usuarios de estas empresas reciban un mejor servicio, con continuidad y a precios eficientes.

Ilustración 8: Cubrimiento suscripción Acción Sectorial. Fuente: Caracol Radio 2019

“Este acuerdo es un compromiso voluntario de características autorregulatorias, que hacen las empresas firmantes para mejorar su desempeño empresarial y aportar a una transformación del sector de agua en Colombia. El fin de esta acción sectorial es el de garantizar que los usuarios de estas empresas reciban un mejor servicio, con continuidad y a precios eficientes, así como buscar



el cumplimiento de los objetivos de universalización del servicio para aquellos que aún no gozan de él” **Caracol Radio**



Noticias

El BID firma un acuerdo para salvar a los acueductos de la politiquería

Secretos CMI

5 de septiembre del 2019 9:38 pm

Ilustración 9. Cobrimiento suscripción Acción Sectorial. Fuente: CM& Noticias 2019

“El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Embajada de Suiza firmaron un convenio con doce empresas de acueducto de ciudades capitales para blindarlas contra la politiquería. Se trata de un acuerdo para librarlas de la influencia politiquera, ahora que se aproximan las elecciones. El interés es que las nuevas administraciones manejen los acueductos con criterios técnicos, transparencia, sostenibilidad e inclusión. El acuerdo por la eficiencia lo firmaron los gerentes de las empresas de acueducto de Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán y Villavicencio. El BID busca que las transiciones políticas no afecten el desempeño de los servicios públicos municipales” **CM& Noticias**



Impacto de la suscripción de la Acción Sectorial

La voluntad y el compromiso de responder con transparencia a la confianza delegada, hacer alcanzable toda expectativa de nuestros usuarios y demás grupos de interés, procurando ser modelo digno de buenas prácticas de gobernanza, indispensables para garantizar la permanencia de nuestro negocio. Por lo que como normas institucionales compiladas en nuestros sistemas de gestión son prioridad para nuestros órganos directivos, administradores y empleados en la medida en que son consideradas como una herramienta gerencial fundamental para la transparencia, competitividad y sostenibilidad en todos nuestros procesos.

Es así como llegamos a ser parte como empresa privada de esta gran iniciativa Acción Sectorial del Agua, fortaleciendo conocimientos y compartiendo experiencias junto a las demás empresas pertenecientes al sector de los servicios públicos de acueducto y saneamiento básico, siempre tras la búsqueda de indicadores cada vez más retadores.

De este modo, resaltamos como ventajas las siguientes:

1. Credibilidad y Confianza
2. Pertenencia
3. Alianzas Estratégicas
4. Continuidad de los programas y proyectos, independiente de la administración nacional y/o municipal en ejercicio
5. Justo equilibrio entre los grupos de interés
6. Productividad Empresarial
7. Desarrollo Económico
8. Eliminar diferencias innecesarias entre los sectores públicos y privados, para que todos podamos competir en igualdad de condiciones frente a las mismas exigencias
9. Unidad de Criterio

La iniciativa Acción Sectorial del Agua es una representación del esfuerzo que, desde ANDESCO, el gremio que nos congrega, como organizaciones que desarrollan una misma actividad apostamos todos al mejoramiento de nuestros indicadores y a la búsqueda constante de estándares que representen nuevas exigencias al desarrollo de nuestras actividades, la eficacia y sostenibilidad empresarial.

Hugo Vergel
Gerente General
Aguas Kpital Cúcuta

2.4.2. REGLAMENTO OPERATIVO

Con el fin de facilitar la operatividad de la iniciativa y los niveles de cumplimiento de los compromisos de la Acción Sectorial, se construyó colectivamente el reglamento operativo que define el marco de actuación y recoge las reglas básicas para la operación y funcionamiento



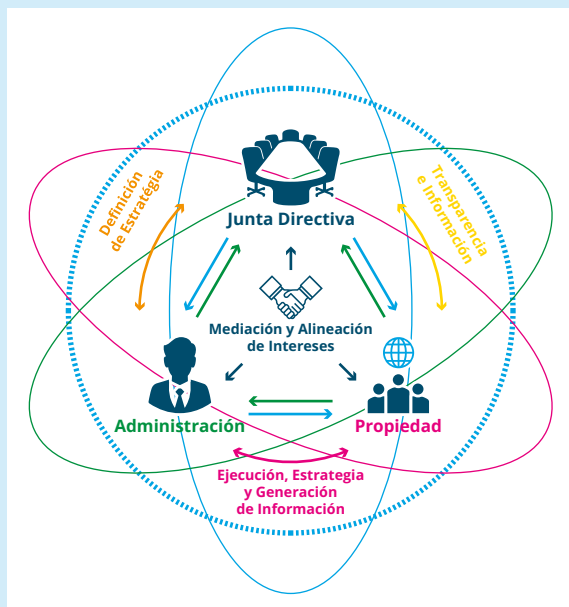
de la iniciativa, así como los niveles de responsabilidad de los actores involucrados. Dentro de los elementos estratégicos del reglamento operativo se destacan: *deberes de los miembros, vinculación, desvinculación, reuniones e intercambio de experiencias, vigencia y financiación.*

Materializando los compromisos de la Acción Sectorial

EMCALI EICE E.S.P., empresa de propiedad 100% del Distrito de Santiago de Cali, ha participado desde el inicio de las discusiones de la conceptualización y materialización de la Acción Sectorial. Estar en ese colectivo de empresas referentes aportó a que, a finales de 2020, la Junta Directiva emitiera las resoluciones que formalizaron el Modelo y Sistema de Gobierno Corporativo.

Gobierno Corporativo para EMCALI hoy es el conjunto de buenas prácticas empresariales que forman un Sistema de información que fluye a través de un Modelo de gobierno que le permite dirigir, administrar, controlar y regular la relación entre Propietario, Junta Directiva y Administración, a fin de crear valor para la Empresa y sus grupos de interés.

El Sistema de Gobierno Corporativo es el conjunto de instrumentos, herramientas, documentos y disposiciones que forman un sistema de información que recoge, interactúa e integra medidas, estándares, recomendaciones y prácticas a fin de buscar equilibrio entre la representación de la propiedad y la gestión de la empresa.



EMCALI, como una de las empresas fundadoras de Acción Sectorial, encontró un espacio de mejora continua en el que se exponen y comparten experiencias y aprendizajes que refuerzan la dinámica en la prestación del servicio. A su vez, el Programa COMPASS ha sido de vital importancia y determinante para lograr avances significativos en la implementación de Gobierno Corporativo, así como para elevar resultados operativos y financieros, que hoy presenta la Empresa a través de la promoción en materia de capacidad de eficiencia y gobernanza, calidad del servicio y sostenibilidad financiera que ha incidido en una mejora de la prestación del servicio y aporte al mejor desempeño del sector de agua y saneamiento en Colombia.

Gerardo Barona

Profesional de la Secretaría General de EMCAL
Responsable del Programa COMPASS y Coordinador
Acción Sectorial
EMCALI



2.4.3. DEBERES DE LOS MIEMBROS DE LA ACCIÓN SECTORIAL

La Acción Sectorial se fundamenta en la responsabilidad de cada una de las empresas gestoras de cumplir los compromisos acordados. En esa medida, las empresas están sujetas a los siguientes deberes:

- a) Participar activamente en el avance y liderazgo de la iniciativa;
- b) Asistir y participar activamente en las reuniones de la Asamblea de Miembros;
- c) Cumplir con los compromisos definidos en el marco de la Acción Sectorial;
- d) Reportar periódicamente el nivel de avance en la implementación de los compromisos recogidos en la Acción Sectorial. Esto incluye la presentación de un informe anual a la Asamblea de Miembros sobre el cumplimiento de los compromisos de la Acción Sectorial y que hayan sido aprobados en la Asamblea de Miembros;
- e) Comprometer efectivamente los recursos humanos y financieros requeridos para la correcta adopción y participación de la iniciativa;
- f) Comunicar a la Asamblea cualquier cambio que implique riesgos reputacionales potenciales para la Acción Sectorial y que puedan comprometer su credibilidad, de tal forma que la Asamblea pueda tomar las medidas a las que haya lugar.

2.4.4. VINCULACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS Y DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DE LAS EMPRESAS

Las empresas que deseen vincularse de forma voluntaria a la Acción Sectorial deberán remitir una solicitud formal a la Secretaría Técnica, que será sometida a consideración de la Asamblea de Miembros, como máximo órgano de gobierno de esta iniciativa. En caso de ser necesario, la Asamblea de Miembros se reunirá en sesión extraordinaria para estudiar y decidir sobre las solicitudes de vinculación que sean presentadas. La vinculación de una nueva empresa o entidad testigo a la Acción Sectorial requerirá el voto favorable de al menos el 60% de las empresas.

Las empresas que decidan voluntariamente desvincularse de la Acción Sectorial deberán informarlo por escrito a la Secretaría Técnica, quien será la encargada de hacer oficial su retiro. La desvinculación será comunicada a la Asamblea de Miembros en la reunión posterior a la desvinculación.



2.4.5. REUNIONES E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

La Acción Sectorial tiene dos tipos de reuniones i) la Asamblea Anual de Miembros y ii) mesas de trabajo bimensuales o trimestrales.

La Asamblea Anual de Miembros se realiza una (1) vez al año de manera presencial o virtual para definir la dirección estratégica y aprobar el plan de trabajo de la Acción Sectorial del año siguiente, presentar a los grupos de interés y a los testigos un reporte anual de cumplimiento de los compromisos de la Acción Sectorial y revisar y autorizar las solicitudes de vinculación presentadas.

Las mesas de trabajo bimensuales o trimestrales se realizan con el fin de socializar entre las empresas gestoras sus avances y retos en el cumplimiento de los indicadores, identificar apoyos entre pares, atender capacitaciones y monitorear el cumplimiento del plan de comunicaciones.

A las reuniones de la Acción Sectorial pueden asistir invitados o asesores externos cuando las empresas gestoras lo consideren conveniente para atender requerimientos puntuales o brindar información frente a temas específicos.

2.4.6. VIGENCIA DE LA ACCIÓN SECTORIAL

La Acción Sectorial tendrá una vigencia hasta el 2030 alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los miembros podrán extender, renovar o extinguir esta iniciativa. La decisión de extender o modificar la vigencia de la iniciativa se tomará por mayoría de votos de los miembros de la Asamblea.

Si se decidiera finalizar este acuerdo, se emitirá una comunicación pública por parte de las empresas gestoras de la Acción Sectorial, informando la decisión y se distribuirá cualquier tipo de recurso disponible entre los miembros según sus aportes.

2.4.7. FINANCIACIÓN DE LA ACCIÓN SECTORIAL

Si bien la vigencia de la iniciativa es hasta el año 2030, la financiación para los cinco primeros años, contados a partir de la suscripción de la Acción Sectorial, es decir para el periodo 2019 – 2023, será con recursos provenientes del Programa COMPASS; posteriormente, las empresas suscriptoras



podrán hacer un aporte anual, para los gastos operativos de la iniciativa y el desarrollo de estudios a profundidad sobre temas o asuntos puntuales que resulten esenciales y prioritarios según la propia definición de la Acción Sectorial.

Una vez finalizados los aportes del Programa COMPASS en el 2023, el posible aporte anual de las empresas gestoras de la Acción Sectorial será aprobado en Asamblea General, con una votación mayoritaria del 80% y se estima que debe ser el mismo valor para cada una de ellas, con el objetivo de garantizar la igualdad para todos los miembros y promover la viabilidad financiera de la iniciativa en el largo plazo.

Avanzado en el cumplimiento de los compromisos de la Acción Sectorial

Teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con la firma de la Acción Sectorial, Aguas de Manizales S.A. E.S.P. inició con la materialización y adopción de unas buenas prácticas al interior de la Empresa, las cuales han involucrado tanto al personal interno de la organización como a su Junta Directiva y Accionistas.

En el marco de estos compromisos y conscientes de la importancia de prestar un servicio público domiciliario ligado a los derechos fundamentales que sea perdurable en el tiempo y que genere valor económico, ambiental y social para sus diferentes grupos de interés, se plantearon distintas acciones orientadas al Gobierno Corporativo. Éstas se han cumplido y cuentan con un permanente seguimiento desde el Comité de Buen Gobierno Corporativo que va desde la suscripción del mandato de propiedad y su divulgación, a la adopción de políticas (transparencia y revelación de la información, pedagogía en Gobierno Corporativo, responsabilidad social, etc.), a la reforma de estatutos y a la creación de los comités de la Junta Directiva y sus reglamentos. Adicionalmente, la optimización del reglamento de la Junta Directiva, donde se establecen los derechos y las obligaciones, está enmarcada en una adecuada planeación para el cumplimiento del objetivo del negocio.

A la fecha, se cuenta con el Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual recoge los principales elementos requeridos para la consolidación de estas buenas prácticas. Lo anteriormente mencionado se ha venido ejecutando gracias al apoyo y el permanente acompañamiento del Programa COMPASS, que ha aportado insumos a la Empresa a través de sus consultores, quienes enriquecen este importante proceso en la organización.

Natalia Salazar
Secretaria General
Aguas de Manizales

3

Resultados e impacto



La Acción Sectorial se proyectó durante los primeros cinco años de vigencia con el fin de establecer un marco de referencia, considerando particularmente el cambio de administraciones a nivel municipal en el 2020 y el cambio del gobierno nacional en el 2022. Por esta razón se produjeron los siguientes hitos estratégicos de cumplimiento:

2019

- Presentación de la idea y convocatoria a las empresas interesadas
- Identificación de aliados
- Identificación de las problemáticas principales de las empresas
- [Construcción colectiva de los compromisos](#)
- [Suscripción de la Acción Sectorial - septiembre 09 de 2019](#)
- [Cartilla Preguntas Frecuentes sobre las Juntas Directivas](#)

2020

- Presentación y posicionamiento de la AS con los nuevos alcaldes municipales
- Desarrollo y suscripción del Reglamento Operativo
- [Desarrollo y aprobación del mecanismo de evaluación – Indicadores 2021, 2022 y 2023](#)
- [Primera Asamblea de la Acción Sectorial](#)

2021

- Segunda Asamblea de la AS
- Lanzamiento de la página: www.accionsectorialdelagua.com
- Programa Director Certificado de Empresa de Agua. 50 Directores Certificados de las empresas de la AS
- Reuniones bimensuales para discutir el avance en el cumplimiento de los indicadores 2021
- Caracterización de los grupos de interés de la AS
- Medición de los indicadores 2021 (11 indicadores)



Además, se busca que la Acción Sectorial cumpla con los siguientes objetivos durante el 2023:

2022

- Presentación de la AS en la Semana Mundial del Agua
- Tercera Asamblea de la AS
- Presentación de la iniciativa al nuevo gobierno nacional
- Reuniones bimensuales para discutir el avance en el cumplimiento de los indicadores 2022
- Ejecución del Plan de Comunicaciones de la AS con grupos de interés priorizados
- Medición de los indicadores 2022 (14 indicadores)

2023

- Cuarta Asamblea de la AS
- Reuniones bimensuales para discutir el avance en el cumplimiento de los indicadores 2023
- Medición de los indicadores 2023 (8 indicadores)
- Definición de los indicadores 2024 - 2026

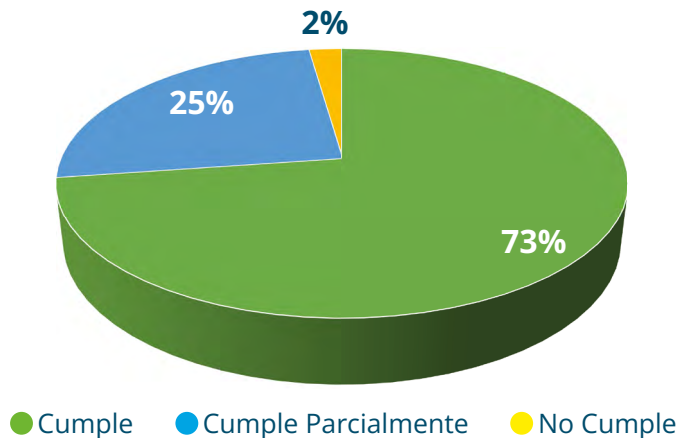
El apoyo del Programa COMPASS terminará en el 2023. Posteriormente, se espera continuar con el apoyo de ANDESCO, SECO y el BID.

Respecto del cumplimiento de los compromisos, las doce (12) empresas gestoras realizaron el reporte de los indicadores 2021, a través de la intranet de la Acción Sectorial. Cada empresa puede acceder y visualizar únicamente sus resultados, con el fin de preservar la confidencialidad.

A nivel agregado se destaca un avance en materia de gobierno corporativo a nivel colectivo y, sobre todo, un alto compromiso de las empresas para cumplir con los compromisos, dado que el 73% de las empresas de acueducto y alcantarillado agrupadas en la Acción Sectorial cumplieron satisfactoriamente; el 25% lo hicieron parcialmente y solo el 2% no logró cumplir la totalidad de los indicadores (ver ilustración 10). Tras realizar el reporte de indicadores 2021 se identificaron áreas estratégicas para continuar con las acciones de implementación en: *la aprobación de códigos de gobierno corporativo, la inclusión de elementos de gobierno corporativo a nivel de estatutos, la adopción y monitoreo de mandatos de propiedad o acuerdos de accionistas, el establecimiento de comités de Junta Directiva, el establecimiento de políticas de control interno alineadas con estándares internacionales y el establecimiento de políticas de transparencia y revelación de información.* Los resultados detallados del reporte de indicadores del 2021, que se encuentran en el [Anexo 3](#).



Resultados agregados cumplimiento de los 11 indicadores 2021



*Ilustración 10. Resultados agregados del cumplimiento de los 11 indicadores de la Acción Sectorial 2021.
Fuente: Elaboración de los autores*

Por supuesto, todavía hay retos en relación con la calidad de la información reportada, razón por la cual se propuso a las empresas gestoras actualizar la intranet con el fin de habilitar la opción de cargar archivos que soporten la evaluación en términos del cumplimiento. Lo anterior, reducirá la subjetividad al momento de reportar los indicadores anuales por la obligatoriedad asociada a la información respaldo.

4

Lecciones aprendidas



4.1. LOS FACTORES DE ÉXITO

1. Es conveniente tener procesos participativos para la identificación y caracterización de los problemas específicos del sector de agua potable y saneamiento básico, así como para la generación e implementación de soluciones. En este caso, los compromisos y los mecanismos fueron construidos con base en consensos de las 12 empresas gestoras de la iniciativa. Las empresas se pusieron de acuerdo sobre los estándares que deseaban adoptar, la forma en que se van a monitorear esos estándares y los principales agentes garantes de la iniciativa, testigos y secretaría técnica. En tal sentido y en caso de considerarse su réplica en otro país, su comienzo debe considerar el mismo proceso, iniciar de manera reducida vía un grupo gestor para luego amplificar y sumar a otros actores.
2. La Acción Sectorial es una iniciativa de vinculación voluntaria. Es clave dicha adhesión sin imposición, dado que generan modelos de referencia para el sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia y en la región. Adicionalmente permite generar evidencia para evolucionar/escalar hacia la inclusión de sus buenas prácticas en los requisitos regulatorios a futuro.
3. Las mismas empresas prestadoras pueden liderar estrategias innovadoras para superar los problemas comunes. Sin embargo, también es importante contar con el apoyo de terceros con altos niveles de experticia. En este caso, la iniciativa contó con el apoyo y la asistencia de actores con alta credibilidad pertenecientes a la banca multilateral (BID – Programa COMPASS), la cooperación internacional (SECO) y el gremio sectorial (ANDESCO). Estos actores participaron activamente del proceso de construcción de la Acción Sectorial y ejercen distintos roles durante su ejecución. La vinculación de estos actores permitió la generación de confianza y aporta credibilidad, autoridad y experticia.



4. Un factor de éxito para la creación de este tipo de iniciativas voluntarias y autorregulatorias es el estudio de casos similares. Este documento tiene por objetivo relatar el camino recorrido para facilitar su emulación en la región. Adicionalmente, en el [Anexo 4](#) se ponen a disposición otros acuerdos desarrollados en materia de *derechos humanos, medio ambiente, objetivos de desarrollo sostenible (ODS), transparencia, competencia y cambio climático*.
5. Este tipo de esquemas debe contar con incentivos reputacionales, así como con mecanismos de obtención de información efectiva. En este caso, los mecanismos para compartir experiencias e información permiten mejorar la conciencia sobre la importancia del Gobierno Corporativo y su implementación. El rol de la Secretaría Técnica es fundamental para determinar el grado de cumplimiento de los compromisos por parte de cada empresa y fomentar la gestión de cambio para lograr la adopción de estándares de forma escalonada.
6. El uso de una herramienta sencilla, de preferencia virtual (como un perfil de intranet único para cada empresa) permite estandarizar los procesos de reporte y evaluación por empresa para luego consolidar los resultados como grupo. La sistematización disminuye las barreras (costos) para cumplir con la autorregulación.
7. La existencia de un Programa como COMPASS, que trabajó en todos los frentes que conforman la cadena de valor de las empresas utilizando el AquaRating como sistema de valoración del estado de la eficiencia, es un factor determinante para el éxito de la Acción Sectorial. Todas las empresas que hacen parte de la iniciativa, se vieron beneficiadas por actividades del Programa, que se convirtió en un catalizador para la conceptualización, suscripción y consolidación de la Acción Sectorial.

4.2. ALGUNAS OPORTUNIDADES DE MEJORA

1. La Acción Sectorial fue conceptualizada por funcionarios que tienen relación directa con labores de gobierno corporativo en las empresas, en particular las secretarías generales.



En el desarrollo de la iniciativa se detectó que habría sido muy útil la participación ampliada de otros grupos de interés en la fase inicial. La falta de participación reduce la cantidad de información y propuestas que podrían generarse dentro de la iniciativa y la posibilidad de atender adecuadamente la diversidad de necesidades que podría tener el sector en materia de gobierno corporativo. **Recomendación:** Ampliar la participación en la construcción de este tipo de esquemas para poder contar con los aportes de usuarios, trabajadores y sindicatos, inversionistas, el gobierno nacional y gobiernos subnacionales.

2. Los principales grupos de interés percibirán los beneficios de este tipo de esquemas en el mediano y largo plazo, debido a que se trata de mecanismos de planeación y gestión asociados a cambios estructurales en los procesos corporativos, organizacionales, financieros, técnicos y operativos. Por lo anterior, es fundamental contar con estrategias de sostenibilidad desde su conceptualización. **Recomendación:** Uno de los factores que aporta a la sostenibilidad de este tipo de iniciativas es el diseño e implementación de un plan de relacionamiento que involucre a los usuarios del servicio, a los medios de comunicación locales y nacionales y a los principales grupos de interés como agentes verificadores del cumplimiento de los compromisos de la iniciativa.
3. El estado de avance de las empresas en materia de gobierno corporativo y de eficiencia empresarial, por lo general es asimétrico. Esta brecha puede ser un obstáculo para aquellas empresas que se encuentren en un estadio menos avanzado en los dos frentes. Esto puede desincentivar a algunas empresas a hacer parte de la Acción Sectorial. **Recomendación:** Para la definición de los indicadores de verificación es importante partir de una nivelación del grado de cumplimiento de todas las empresas, estableciendo un estándar medio como punto de partida para el cumplimiento de los indicadores. Lo anterior incentiva a las empresas menos avanzadas a mejorar su desempeño, y a las de mejor desempeño, seguir por esta misma senda.
4. Las reglas de entrada y salida deben ser preservadas y cumplidas estrictamente. Es fundamental que estos parámetros sean claramente definidos y cumplibles, es decir que la regla de entrada compruebe la voluntad de cumplir con los compromisos y la eventual salida se enmarque en el incumplimiento de los mismos. **Recomendación:** Como sugerencia se propone elegir presidentes anuales de la iniciativa a aquellos gerentes que demuestren un cumplimiento efectivo de los indicadores, esto a su vez servirá como incentivo y presión de pares para avanzar en la implementación de prácticas de gobierno corporativo y eficiencia empresarial.



4.3. SIGUIENTES PASOS Y RETOS A FUTURO

1. Luego de tres años de suscripción de la iniciativa, la Acción Sectorial se consolida como un referente sectorial que puede aportar al diálogo de política pública. Es importante analizar los resultados no pretendidos (externalidades positivas) que aportan a la gestión de cambio empresarial y sectorial, documentarlos y socializarlos con los entes de política para fortalecer los marcos regulatorios y la prestación del servicio de agua potable y saneamiento básico.
2. Con la sistematización de los reportes anuales para la verificación del cumplimiento de los compromisos de la Acción Sectorial, se han detectado problemas en relación con la obtención de información en el sector. En tal sentido, se pueden considerar mecanismos para que la iniciativa sea fuente de generación y distribución de información a actores del sector (por ejemplo, bajo el concepto de open data).
3. Asegurar la sostenibilidad de la iniciativa en el tiempo es fundamental para los procesos de transformación. Para ello, se sugiere considerar, luego de finalizado el apoyo de las entidades externas (actualmente catalizadoras), los aportes incrementales en el tiempo a modo de efecto de demostración del compromiso.
4. La Acción Sectorial basa la gestión del cambio a partir del apoyo entre pares con la socialización de experiencias y lecciones aprendidas. Dicho cambio de comportamiento podría blindarse aún más con acciones de reconocimiento, casos de estudio y difusión sistematizada de aprendizajes. Para tal efecto se podrían sumar otros actores como la academia o institutos temáticos, que pueden complementar y fortalecer las capacidades de las empresas.
5. Para la definición de los indicadores 2024 – 2026 se debe mantener el concepto de progresividad y contemplar buenas prácticas como las diseñadas por el BID (consorcio de integridad¹¹) así como elementos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), la Iniciativa de Reporte Global - GRI (por sus siglas en inglés), metodologías exigentes para las evaluaciones de las juntas directivas y gerentes generales, derechos humanos, equidad de género y adopción de nuevas tecnologías, entre otros.

11 <https://cap-net.org/integridad/>

5

Bibliografía



ABB Group, 2012. Empresas del sector de transporte de energía eléctrica firman acuerdo de Acción Colectiva para promover la transparencia. Disponible en: <https://new.abb.com/news/es/detail/40147/empresas-del-sector-de-transporte-de-energia-electrica-firman-acuerdo-de-accion-colectiva-para-promover-la-transparencia>

Acción Sectorial por la Gobernanza y la Eficiencia Empresarial, 2021. Disponible en <https://www.accionsectorialdelagua.com/>

Alcaldía de Neiva, 2019. Las Ceibas, comprometida en mejorar la calidad del servicio. Disponible en: <https://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/SalaDePrensa/Paginas/Las-Ceibas.-comprometida-en-mejorar-la-calidad-del-servicio.aspx>

ASOBANCARIA, 2012. Protocolo Verde. Disponible en: <https://www.asobancaria.com/protocolo-verde/>

Banco Interamericano de Desarrollo, 2022. Avances y retos del sector de agua potable y saneamiento en Colombia: Una mirada desde el Sistema AquaRating®. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/avances-y-retos-del-sector-de-agua-potable-y-saneamiento-en-colombia-una-mirada-desde-el-sistema>

Banco Interamericano de Desarrollo, 2018. AquaRating: Un estándar internacional para evaluar los servicios de agua y saneamiento. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/aquarating-un-estandar-internacional-para-evaluar-los-servicios-de-agua-y-saneamiento>

Banco Interamericano de Desarrollo, 2015. El futuro de los servicios de agua y saneamiento en América Latina. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-futuro-de-los-servicios-de-agua-y-saneamiento-en-Am%C3%A9rica-Latina-Desaf%C3%ADos-de-los-operadores-de-%C3%A1reas-urbanas-de-m%C3%A1s-de-300000-habitantes.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo, 2010. Nota Técnica 106 - El gobierno corporativo en empresas de agua y saneamiento. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-gobierno-corporativo-en-empresas-de-agua-y-saneamiento.pdf>



Basel Institute on Governance, 2022. Insights into Collective Action. Disponible en: <https://baselgovernance.org/b20-collective-action-hub/collective-action-videos>

Cámara Colombiana de Bienes y Servicios de Petróleo, Gas y Energía, 2015. Pacto Sectorial. Disponible en: <https://campetrol.org/pacto-sectorial/>

Caracol Radio, 2019. El BID Y 12 empresas de acueducto firmaron acuerdo sectorial del agua. Disponible en: https://caracol.com.co/radio/2019/09/05/economia/1567638567_692357.html

Cooperación Económica y Desarrollo – SECO, 2015. Reformas en empresas de servicios públicos de acueducto - Una herramienta para el análisis y el diálogo. Disponible en: https://www.seco-cooperation.admin.ch/dam/secocoop/en/dokumente/themen/Analisis_de_casos_de_exito_de_reformas.pdf.download.pdf/Analisis_de_casos_de_exito_de_reformas.pdf

Diario Occidente, 2019. Empresas de agua potable suscriben acuerdo. Disponible en: <https://occidente.co/colombia/empresas-de-agua-potable-suscriben-acuerdo/>

El Economista, América – Colombia, 2019. Acodal: “gobernanza garantiza estabilidad a largo plazo en empresas de acueducto”. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-eAm-colombia/noticias/10077186/09/19/Acodal-gobernanza-garantiza-estabilidad-a-largo-plazo-en-empresas-de-acueducto.html>

Embajada Suiza en Colombia, 2019. Empresas de agua potable suscriben acuerdo por la gobernanza y eficiencia empresarial. Disponible en: <https://www.eda.admin.ch/countries/colombia/es/home/noticias/novedades.html/content/countries/colombia/es/meta/news/2019/septiembre/acuerdoaguacompass>

Foro Económico Mundial, 2007. Alianza contra la corrupción. Principios para hacer frente al cohecho. Disponible en: http://www.mickikaminska.com/GOPAC/Docs/Main/PACI_Principles_SP.pdf

López-Murcia, Julián D., 2013. Regulatory Agencies and Courts in the South: The Overlaps in Colombian Water Regulation. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1866802X1300500204>

López-Murcia, Julián D., 2022. Inteligencia Regulatoria: algunas herramientas para diseñar y analizar regulación. Más información en: <https://www.legis.com.co/inteligencia-regulatoria/p>



Noticentro CM&, 2019. El BID firma un acuerdo para salvar a los acueductos de la politiquería. Disponible en: <https://noticias.canal1.com.co/noticias/el-bid-firma-un-acuerdo-para-salvar-a-los-acueductos-de-la-politiqueria/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, 2011. Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf>

Pacto Global, 2022. Qué es el Pacto Global. Disponible en: <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>

Pacto Global, Red Colombia, 2022. Pacto Global Red Colombia. Disponible en: <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/pacto-global-red-colombia.html>

Senado de Colombia, 1994. Ley 142 de 1994 de servicios públicos. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html

XM, 2015. Acción colectiva de ética y transparencia. Disponible en: <https://www.xm.com.co/sostenibilidad/accion-colectiva-de-etica-y-transparencia>



Anexo 1. Indicadores Acción Sectorial 2021, 2022 y 2023

Compromiso	Último trimestre 2021	Último trimestre 2022	Último trimestre 2023
	Indicador	Indicador	Indicador
<p>Compromiso 1. Adoptar, fortalecer y socializar de manera permanente estrategias y proyectos que contribuyan al buen gobierno.</p>	<p>Definir y aprobar un Modelo de gobierno corporativo donde se establezcan las principales responsabilidades de los actores de propiedad, dirección, gestión y control de la empresa <i>(ver estandarización de conceptos anexo 2)</i></p>	<p>Socializar el Modelo de gobierno corporativo con sus principales grupos de interés.</p>	<p>Realizar al menos una capacitación para la junta directiva y la alta gerencia en materia de Gobierno Corporativo y buenas prácticas empresariales.</p>
	<p>Establecer en sus estatutos sociales las principales disposiciones en materia de gobierno corporativo definidas en el Modelo.</p>	<p>Diseñar y aprobar el plan bienal de gobierno corporativo. <i>(ver estandarización de conceptos anexo 2)</i></p>	
<p>Compromiso 2. Preservar una cultura de toma de decisiones donde prevalezca el criterio institucional y de responsabilidad empresarial.</p>	<p>Definir el cuerpo de indicadores financieros y no-financieros con los que se debe evaluar la gestión como empresa <i>(ver estandarización de conceptos anexo 2)</i></p>	<p>Definir la estructura y metodología de los casos de negocio que sustentarían decisiones materiales para la empresa. <i>(ver estandarización de conceptos anexo 2)</i></p>	<p>Establecer e implementar los lineamientos y disposiciones para que las decisiones materiales que sean sometidas a consideración de la junta directiva sobre proyectos estratégicos estén precedidas de un “caso de negocio*” que contenga impactos, riesgos, costos desde la perspectiva económica, social y ambiental, y recomendaciones de la administración.</p>
		<p>Definir la línea base de la empresa frente a los indicadores financieros y no financieros con los que evaluará su gestión.</p>	



<p>Compromiso 3. Promover un ejercicio responsable de los derechos de propiedad.</p>	<p>Gestionar con el Propietario las bases de su Mandato de Propiedad y su adopción.</p>	<p>Contar con un Mandato de Propiedad suscrito (<i>acuerdo de accionistas, convenio de gobernabilidad o declaración de accionista mayoritario</i>).</p>	<p>Comunicar a sus grupos de interés el cumplimiento del Mandato de Propiedad.</p>
<p>Compromiso 4. Fortalecer su Junta Directiva mediante la adopción de buenas prácticas.</p>	<p>Contar con un Reglamento de Junta Directiva (<i>ver estandarización de conceptos anexo 2</i>)</p>	<p>Realizar el proceso de evaluación de junta directiva y aplicarlo bianualmente (<i>ver estandarización de conceptos anexo 2</i>)</p>	<p>Contar con una política de remuneración de la junta directiva.</p>
<p>Compromiso 5. Gestionar relaciones sostenibles y responsables con sus grupos de interés.</p>	<p>Contar con un mapa de grupos de interés que establezca los grupos de interés prioritarios y las principales estrategias para el relacionamiento con cada uno de ellos (<i>ver estandarización de conceptos anexo 2</i>)</p>	<p>Contar con un plan de relacionamiento con los grupos de interés aprobado por la Junta Directiva. (<i>ver estandarización de conceptos anexo 2</i>)</p> <p>Establecer los lineamientos para la adopción de una Política de Sostenibilidad con estándares ESG y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</p>	<p>Contar con una Política de Sostenibilidad con estándares ESG teniendo como marco de referencia la ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</p>
<p>Compromiso 6. Gestionar su sistema de control interno para que la empresa sea más segura, confiable y administrada de manera prudente.</p>	<p>Contar con una Política de Control basada en buenas prácticas internacionales, en particular COSO (<i>ver estandarización de conceptos anexo 2</i>)</p>	<p>Contar con un Estatuto de Auditoría Interna en línea con estándares IIA. (<i>ver estandarización de conceptos anexo 2</i>)</p> <p>Contar con un Mapa de Aseguramiento que incrementa la efectividad del sistema de control de la empresa. (<i>ver estandarización de conceptos anexo 2</i>)</p>	<p>Establecer un sistema de cumplimiento (Compliance) enfocado en riesgos de corrupción y de cumplimiento regulatorio sectorial (<i>ver estandarización de conceptos anexo 2</i>)</p>



<p>Compromiso 7. Promover una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas.</p>	<p>Contar con una Política de Transparencia y revelación de información.</p>	<p>Establecer un programa de ética y cumplimiento que desarrolle y adecue las disposiciones normativas en esta materia (código de conducta, línea de denuncias éticas, administración de conflictos de interés en diferentes niveles de la empresa, articulación de los controles internos) <i>(ver estandarización de conceptos anexo 2)</i></p>	<p>Realizar anualmente su informe de gestión de manera integrada con indicadores sociales y ambientales, teniendo como base estándares GRI.</p>
	<p>Crear y poner en marcha una estrategia de capacitación y socialización en temas de ética y cumplimiento.</p>	<p>Contar en su página web con una sección que permita comunicar los principales elementos de su sistema de gobierno corporativo.</p>	
<p>Compromiso 8. Compartir conocimiento y promover innovación en la búsqueda de la eficiencia empresarial.</p>	<p>Participación activa en las discusiones y ejercicios benchmarking realizados desde de la Acción Sectorial</p>	<p>Estructuración de una estrategia de capacitación para su junta directiva y alta gerencia.</p>	<p>Participación activa y liderazgo desde la Acción Sectorial y escenarios gremiales respecto de la importancia de preservar el buen gobierno en su empresa y la transferencia de conocimiento e iniciativas de innovación sectorial <i>(ver estandarización de conceptos anexo 2)</i></p>

Anexo 2. Estandarización de conceptos para los indicadores 2021, 2022 y 2023



Modelo de Gobierno Corporativo	<p>El Modelo de Gobierno Corporativo es el conjunto de definiciones y políticas que enmarcan los procesos de administración, dirección y control. El modelo debería establecer las reglas generales de actuación de las instancias de propiedad y administración, describir los principales elementos de relacionamiento, así como las responsabilidades que deben guiar su labor.</p>
Cuerpo de indicadores financieros y no-financieros con los que se debería evaluar su gestión como empresa	<p>Se deben considerar los siguientes indicadores en línea con los establecidos en el IUS (indicador único sectorial - Resolución CRA 906 de 2019):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Liquidez – L Activo Corriente / Pasivo Corriente <i>Pag. 68 Res. 906</i>2. Cubrimiento de Costos y Gastos – CCG <i>Recaudo del periodo por prestación de servicios (sin cartera) / Costos operativos y gastos administrativos con amortización y depreciación.</i> <i>Pag. 70 Res. 906</i>3. EBITDA <i>Utilidad de actividades ordinarias + amortizaciones + depreciaciones + deterioro + provisiones</i> <i>Pag. 73 Res. 906</i>4. Endeudamiento <i>3 Ecuaciones à Escenarios de Endeudamiento</i> <i>Pag. 76 Res. 906</i>5. Valor Económico Agregado – EVA <i>Utilidad Operativa después de impuestos – (Costo promedio ponderado del capital regulatorio * Capital invertido) Capital Invertido = (Activos Corrientes Totales – Pasivos Operativos Sin Costos Financieros)</i> <i>Pag. 84 Res. 906</i> <p>El año de línea base es el 2019 y a partir de este se analizará anualmente. Cada empresa deberá contar con una ficha técnica que explique las variables que fueron consideradas para determinar cada indicador.</p>



Reglamento de la Junta	El Reglamento de la Junta debe recoger las normas y procedimientos y buenas prácticas que rigen el funcionamiento de la Junta Directiva, las reglas de organización y funcionamiento, las normas de comportamiento de sus miembros, y las correspondientes a la relación de la Junta Directiva con otros órganos y sus Comités.
Mapa de grupos de interés	Instrumento para la identificación y priorización de los grupos de interés de la empresa y definición de los mecanismos más adecuados para fortalecer sus relaciones e interacciones desde la óptica de gobierno corporativo.
Política de Control	La Política de Control debe establecer los lineamientos generales que orienten el desarrollo del sistema de control interno de la empresa, articulando las responsabilidades y los diferentes instrumentos orientados a fomentar y preservar las actuaciones éticas, la gestión transparente y la adecuada gestión de las operaciones.
La Política de Transparencia y revelación de información	La Política de Transparencia y revelación de información debe establecer los lineamientos generales para identificar la información que debe revelarse a los grupos de interés, su periodicidad, las responsabilidades que se derivan dentro de la organización en materia de transparencia y revelación de información, así como los mecanismos dispuestos para este fin.
Estrategia de capacitación en temas de ética, cumplimiento y transparencia	La estrategia de capacitación y socialización debe recoger buenas prácticas en materia de ética, cumplimiento y transparencia, que inspiren y guíen la actuación de: los miembros de la Junta Directiva, colaboradores, contratistas, proveedores, entes de control y la comunidad en general.
Plan Bienal de Gobierno Corporativo	La empresa debe establecer un Plan Bienal de Gobierno Corporativo, donde se definan las actividades y metas a ejecutar durante por lo menos dos (2) años consecutivos, en relación con la gobernabilidad de la empresa.



Caso de negocio para proyectos estratégicos	<p>Para la elección de un caso de negocio, se debería elegir como proyecto estratégico aquel que tenga un valor estimado que supere el diez por ciento (10%) del valor de los activos de la empresa.</p> <p>Los casos de negocio deberían incluir al menos los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Descripción detallada de la iniciativa o proyecto.- Exposición de la idoneidad y necesidad de la inversión en relación con el objeto de la empresa, con su Plan Estratégico de Largo Plazo o su Plan de Gestión y Resultados (PGR).- Evaluación detallada de los beneficios, costos (operativos, de capital y financieros) y riesgos (riesgos asociados y estrategias de mitigación) de la iniciativa o proyecto.- Evaluación del impacto de la iniciativa o proyecto en relación con los usuarios y las tarifas.- Proyección financiera completa de flujo de caja, por un periodo apropiado al tipo de iniciativa o proyecto.- Propuesta de financiamiento dentro o fuera del balance de la empresa. Al efecto, se identificarán los recursos de capital y deuda, así como de las posibles fuentes de financiamiento propuestas durante el período considerado incluidos los ingresos para repagar los recursos, como por ejemplo incrementos tarifarios o de número de usuarios.- Cálculo del retorno del proyecto y del valor presente neto del proyecto.- Análisis de sensibilidad para los escenarios respectivos.
Proceso de evaluación de Junta Directiva	<p>El proceso de evaluación de la Junta Directiva se debe realizar bajo cualquiera de los diferentes modelos de evaluación existentes (autoevaluación, evaluación desde la Alta Gerencia, evaluación de pares) ya sea internamente o a través de un asesor externo.</p>
Agenda anual de la Junta Directiva	<p>La agenda anual de la Junta Directiva debe establecer la organización de las reuniones de la Junta, en términos de frecuencia, duración y armonización con los comités.</p>
Plan de relacionamiento con grupos de interés.	<p>Los planes de relacionamiento con grupos de interés deben incluir la definición de los mecanismos más adecuados para fortalecer sus relaciones e interacciones desde la óptica de gobierno corporativo.</p>



Estatuto de Auditoría Interna	El Estatuto de Auditoría Interna debe establecer el propósito, la autoridad, la responsabilidad y la posición de la actividad de auditoría dentro de la empresa, incluyendo la naturaleza de las relaciones con la Junta Directiva y el alcance de sus actividades.
Mapa de Aseguramiento	El Mapa de Aseguramiento debe contener la representación gráfica de la distribución del aseguramiento (control Interno) de la empresa en sus diferentes niveles, para efectos de coordinar actividades, compartir información y generar confianza entre los diferentes proveedores de aseguramiento interno y externo.
Sistema de cumplimiento	El sistema de Compliance debe asegurar que cada empleado aplique a su actividad procesos que declaren el cumplimiento de los requerimientos legales, regulatorios y de la normatividad interna en el desarrollo de sus funciones.
Política de remuneración de la Junta Directiva	La Política de remuneración debe establecer los criterios generales respecto de los mecanismos de remuneración y otras disposiciones sobre costos y gastos para los miembros de la Junta Directiva.
Política de Sostenibilidad	La Política de Sostenibilidad debe consolidar los fundamentos y el marco de actuación de la organización definidos por sus instancias de gobierno, respecto a su gestión e impactos sociales y ambientales.
Participación y liderazgo	Se entiende como la participación de las empresas miembro de la Acción Sectorial para promover y resaltar la importancia de las prácticas de gobierno corporativo adoptadas y compartir sus experiencias e iniciativas de innovación.

Anexo 3. Resultados agregados del cumplimiento de los indicadores 2021



Resultados agregados cumplimiento de los 11 indicadores 2021

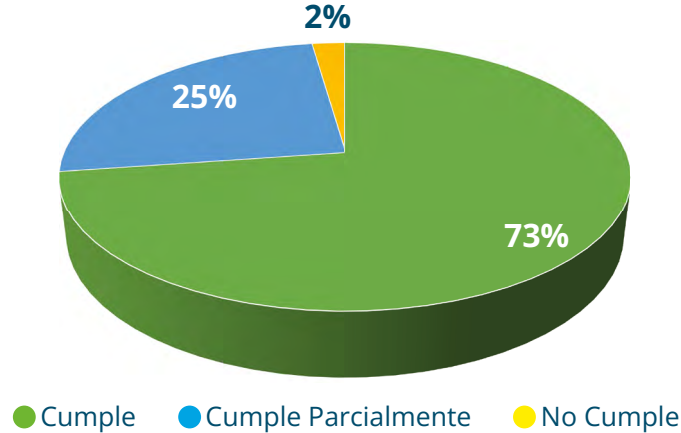


Ilustración 10. Resultados agregados del cumplimiento de los 11 indicadores de la Acción Sectorial 2021. Fuente: Elaboración de los autores

Compromiso 1 - Adoptar, fortalecer y socializar de manera permanente estrategias y proyectos que contribuyan al buen gobierno.

Indicador 1. Definir y aprobar un Modelo de gobierno corporativo donde se establezcan las principales responsabilidades de los actores de propiedad, dirección, gestión y control de la empresa

Modelo de gobierno corporativo aprobado

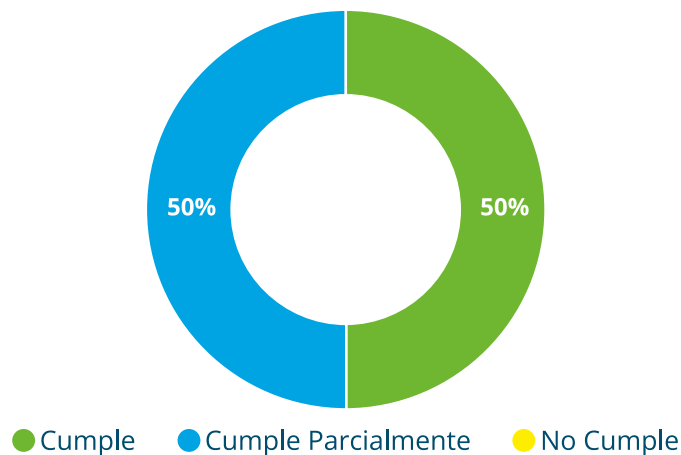
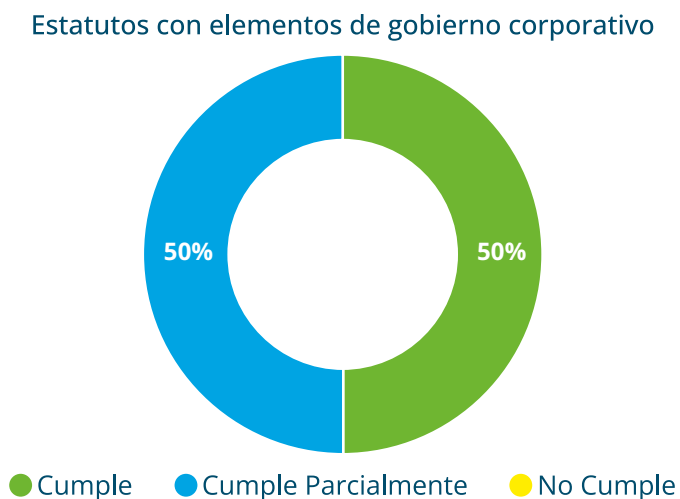


Ilustración 11. Resultados Indicador 1. Modelo de Gobierno Corporativo Aprobado. Fuente: Elaboración de los autores



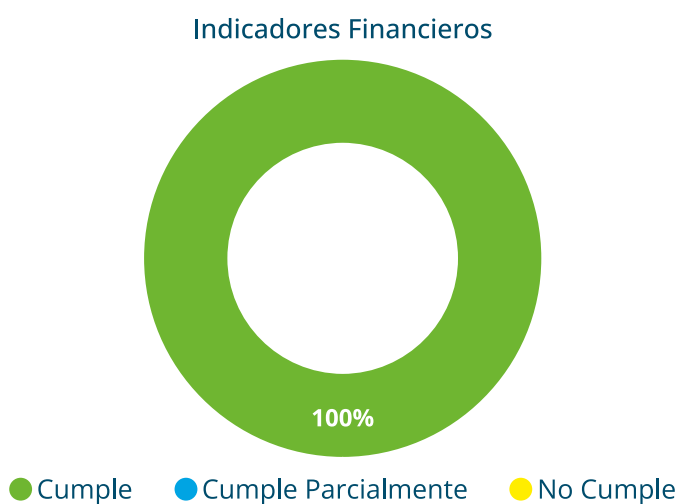
Indicador 2. Establecer en sus estatutos sociales las principales disposiciones en materia de gobierno corporativo definidas en el Modelo.



*Ilustración 12. Resultados Indicador 2. Estatutos con elementos de GC.
Fuente: Elaboración de los autores*

Compromiso 2 - Preservar una cultura de toma de decisiones donde prevalezca el criterio institucional y de responsabilidad empresarial.

Indicador 3. Definir el cuerpo de indicadores financieros y no-financieros con los que se debe evaluar la gestión como empresa



*Ilustración 13. Resultados Indicador 3. Definición de Indicadores Financieros.
Fuente: Elaboración de los autores*



Compromiso 3 - Promover un ejercicio responsable de los derechos de propiedad

Indicador 4. Gestionar con el Propietario las bases de su Mandato de Propiedad y su adopción

Gestionar bases del mandato de propiedad

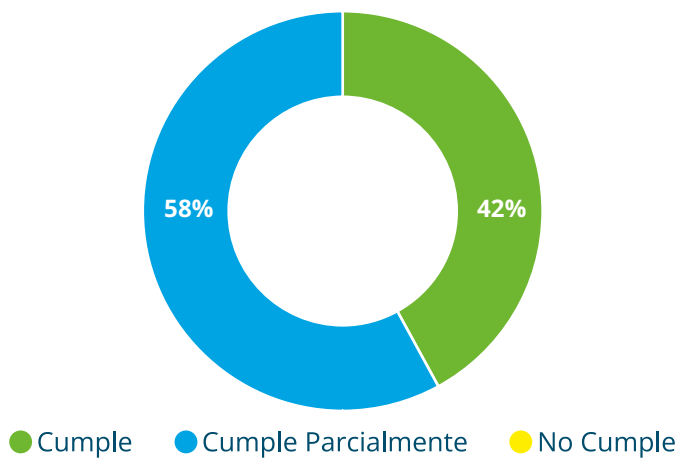


Ilustración 14. Resultados Indicador 4. Bases del Mandato de Propiedad.
Fuente: Elaboración de los autores

Compromiso 4 - Fortalecer su Junta Directiva mediante la adopción de buenas prácticas

Indicador 5. Contar con un Reglamento de Junta Directiva

Reglamento de junta directiva

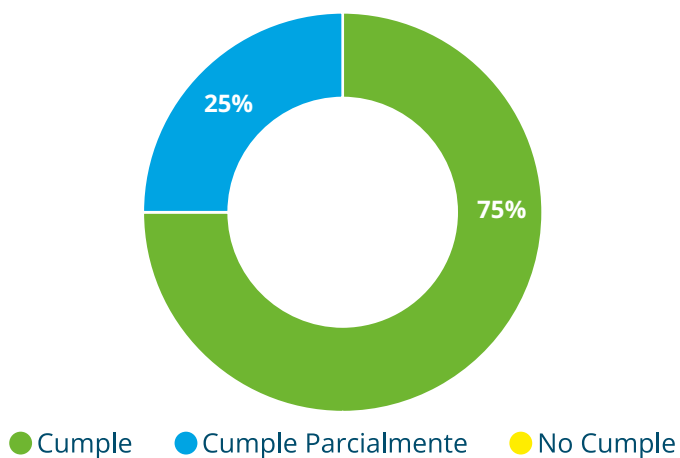


Ilustración 15. Resultados Indicador 5. Reglamento de Junta Directiva.
Fuente: Elaboración de los autores



Indicador 6. Contar con un cuerpo de comités de junta directiva en función de las necesidades de la empresa

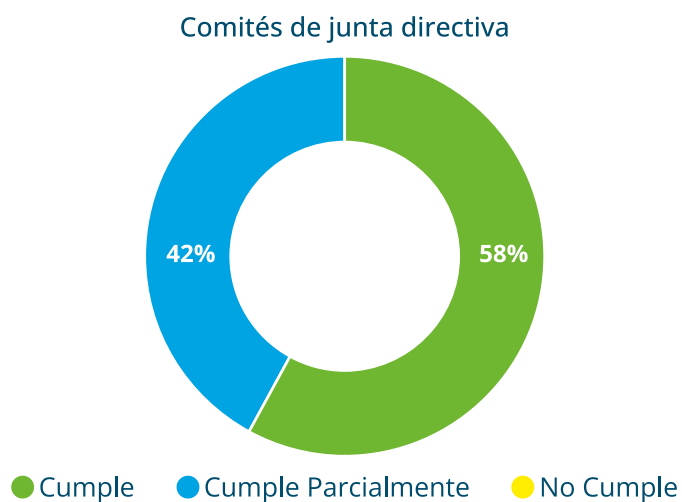


Ilustración 16. Resultados Indicador 6. Comités de JD. Fuente: Elaboración de los autores

Compromiso 5 - Gestionar relaciones sostenibles y responsables con sus grupos de interés

Indicador 7. Contar con un mapa de grupos de interés que establezca los grupos de interés prioritarios y las principales estrategias para el relacionamiento

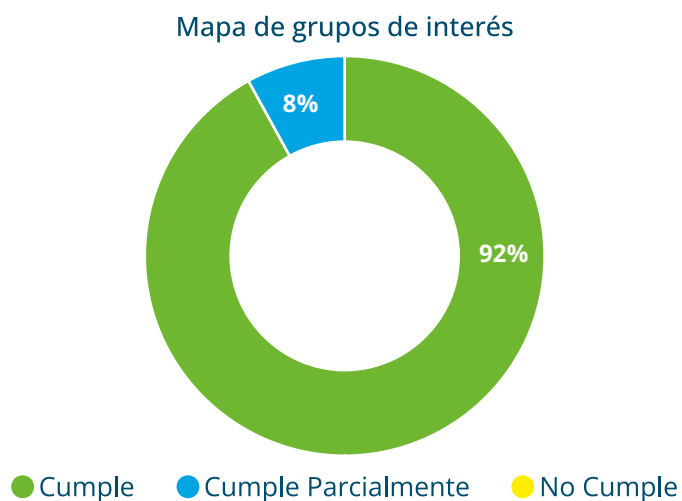


Ilustración 17. Resultados Indicador 7. Mapa de Grupos de Interés. Fuente: Elaboración de los autores



Compromiso 6 - Gestionar su sistema de control interno para que la empresa sea más segura, confiable y administrada de manera prudente

Indicador 8. Contar con una Política de Control basada en buenas prácticas internacionales, en particular COSO

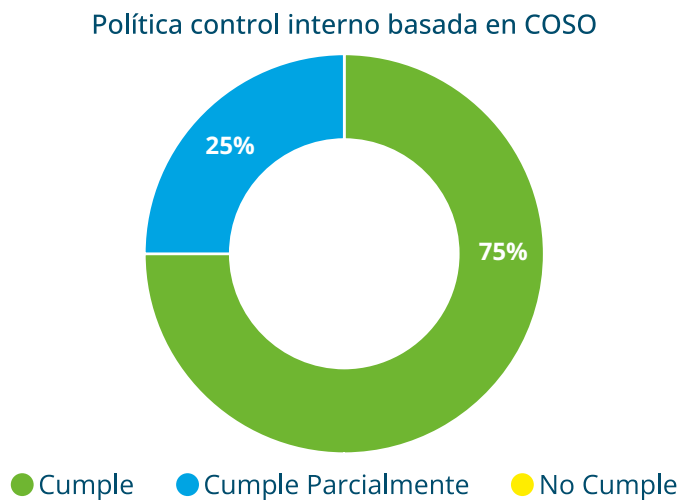


Ilustración 18. Resultados Indicador 8. Política de Control con Estándares Internacionales. Fuente: Elaboración de los autores

Compromiso 7 - Promover una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas

Indicador 9. Contar con una Política de Transparencia y revelación de información.

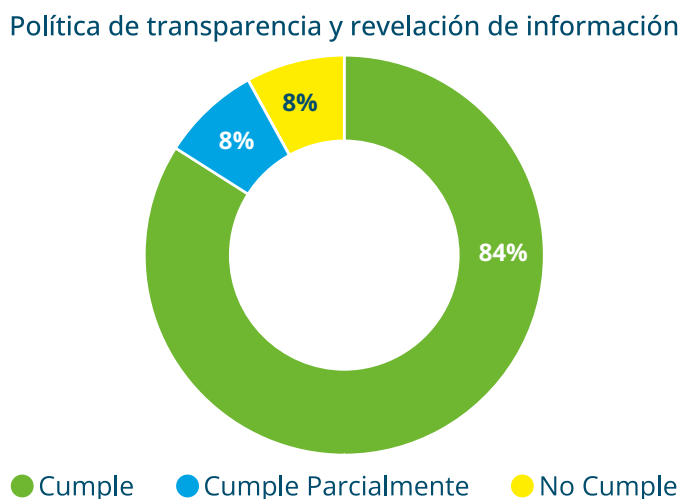


Ilustración 19. Resultados Indicador 9. Política de Transparencia. Fuente: Elaboración de los autores



Indicador 10. Crear y poner en marcha una estrategia de capacitación y socialización en temas de ética y cumplimiento.

Política de transparencia y revelación de información

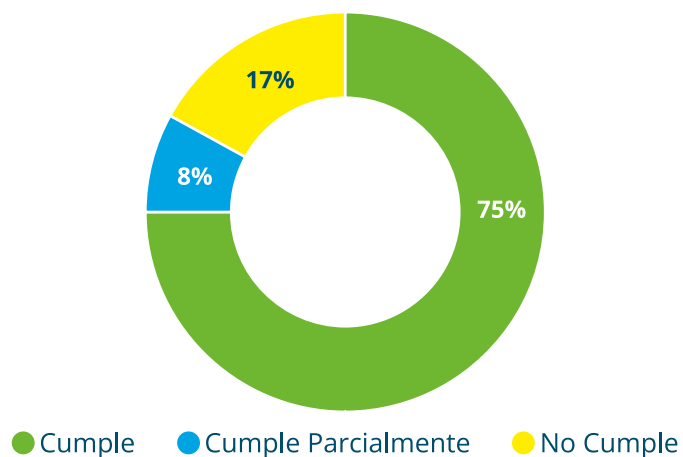


Ilustración 20. Resultados Indicador 10. Capacitación en Ética y Cumplimiento. Fuente: Elaboración de los autores

Compromiso 8 - Compartir conocimiento y promover innovación en la búsqueda de la eficiencia empresarial

Indicador 11. Participación activa en las discusiones y ejercicios de benchmarking realizados desde la Acción Sectorial

Participación ejercicios de benchmarking

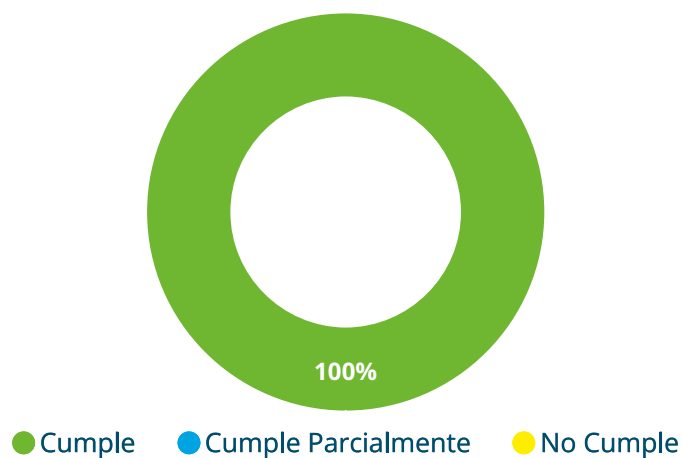


Ilustración 21. Resultados Indicador 11. Participación en ejercicios de Benchmarking. Fuente: Elaboración de los autores



Anexo 4. Casos similares

Iniciativa	Alcance	Área de Impacto	Descripción
Pacto Global ¹²	Internacional	<ul style="list-style-type: none">- Derechos Humanos- Estándares Laborales- Medio Ambiente- Lucha Contra- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	<p>El Pacto Global de Naciones Unidas es una iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados. El Pacto Global se considera un marco de acción que facilita la legitimación social de los negocios y los mercados. Aquellas organizaciones que se adhieren al Pacto Global comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la generación de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, y que fomenta sociedades más prósperas.</p>
Acción Colectiva en la Industria de Transmisión de Energía Eléctrica ¹³	Argentina	<ul style="list-style-type: none">- Transparencia	<p>La Acción Colectiva se creó en el 2011 tras un consenso entre las cinco (5) principales empresas del sector eléctrico en Argentina para unir esfuerzos y trabajar en temas de transparencia para aumentar la confianza de sus clientes. Como resultado acordaron comprometerse con 10 estándares de integridad y crear un comité de ética para el intercambio de aprendizajes y experiencias en temas de anticorrupción. Este Comité tiene la facultad de sancionar a cualquier parte que incumpla los compromisos asumidos en la Acción</p>

12 <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>

13 <https://new.abb.com/news/es/detail/40147/empresas-del-sector-de-transporte-de-energia-electrica-firman-acuerdo-de-accion-colectiva-para-promover-la-transparencia>



Pacto Global –
Red Colombia¹⁴

Colombia

Desarrollo Sostenible

La Red Colombiana del Pacto Global, está orientada a establecer una plataforma de participación que promueve el respeto, apoyo y compromiso de las organizaciones en la construcción del desarrollo sostenible. La Red apoya y fortalece el trabajo del sector privado en más de 590 empresas en materia de construcción de paz, cambio climático, agua, empoderamiento de las mujeres, anticorrupción y lucha contra el trabajo infantil, a través de plataformas de acción colaborativa

Acción
Colectiva
del sector
eléctrico¹⁵

Colombia

- Transparencia
- Competencia
- Gobierno Corporativo
- Riesgos Sectoriales

Este acuerdo inició en junio de 2015 y a la fecha cuenta con 31 empresas vinculadas, las cuales se adhieren al cumplimiento de 5 compromisos. Los compromisos se enfocan en la implementación de programas anticorrupción, la promoción de la competencia, la adopción de prácticas de gobierno corporativo, la identificación y gestión de riesgos de corrupción, la gestión de la información y transparencia sectorial. Para la verificación del cumplimiento de los compromisos la iniciativa cuenta con el acompañamiento de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y el Pacto Global.

14 <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/pacto-global-red-colombia.html>

15 <https://www.xm.com.co/sostenibilidad/accion-colectiva-de-etica-y-transparencia>



Pacto por la
Transparencia
e Integridad
del Sector
de Bienes
y Servicios
Petroleros¹⁶

Colombia

- Transparencia
- Anticorrupción

En el 2015, 47 empresas del sector de bienes y servicios petroleros en Colombia suscribieron el pacto sectorial por la transparencia y la lucha en contra de la corrupción. Este acuerdo se acogió a lo dispuesto en los Principios PACI (Partnering Against Corruption Initiative) de la iniciativa contra la corrupción del Foro Económico Mundial.

En el 2019, el acuerdo fue extendido para la vinculación de nuevas empresas y fortalecer el camino de la autorregulación y del cumplimiento con el apoyo de la Cámara Colombiana de Bienes y Servicios de Petróleo, Gas y Energía, Ecopetrol y la Secretaría de Transparencia.

Protocolo
Verde del
Sector
Financiero
Colombiano¹⁷

Colombia

- Cambio Climático
- Riesgos Sociales
- Riesgos Ambientales

La suscripción del Protocolo Verde entre el Gobierno Nacional y los sectores económicos se realizó en el 2012 y se renovó en el 2017. El acuerdo genera lineamientos para que las entidades financieras incorporen dentro de sus estrategias el financiamiento climático, el consumo sostenible y la gestión de riesgos ambientales y sociales.

Por lo anterior, se promueve que la Banca adopte un modelo de sostenibilidad, ejerciendo con ética la actividad bancaria, cumpliendo con la normatividad, desarrollando acciones que fortalezcan el gobierno corporativo, la transparencia y el impacto positivo del sector en la sociedad. A la fecha son 26 entidades financieras vinculadas a la iniciativa.

16 <https://campetrol.org/pacto-sectorial/>

17 <https://www.asobancaria.com/protocolo-verde/>

