

Módulo 4

Casos prácticos sobre cómo combatir la corrupción en el sector de agua y saneamiento

*John Butterworth
Donal O'Leary
María González de Asís*

1. Introducción

Mensaje introductorio

El presente documento es el cuarto módulo de un curso destinado a personas que trabajan o que están interesadas en el sector de agua y saneamiento en Honduras y Nicaragua, y enfocado a mejorar los niveles de gobernabilidad a efectos de que se aborden los problemas de corrupción. En el primer módulo aprendimos que el sector se ve afectado por muchas formas de corrupción, y que esta es una de las razones por la cual la población no puede tener acceso a los servicios de agua y saneamiento, pese a todas las inversiones y mejoras que continúan efectuándose. En el segundo módulo aprendimos cómo determinar el grado de corrupción y qué tan preparados están los proveedores de servicio y demás organizaciones en materia de prevención, usando herramientas de diagnóstico interno y externo. En el tercer módulo aprendimos sobre varias herramientas que pueden emplearse para aumentar la transparencia en la toma de decisiones, mejorar la rendición de cuentas de funcionarios y agencias, y mejorar la información de la que disponen los ciudadanos: todas las estrategias que en última instancia pueden ayudar a prevenir la corrupción y su impacto negativo en la prestación de servicios. Este módulo introduce una serie de casos prácticos que pueden usarse para explorar en mayor detalle algunos de los temas introducidos en los primeros tres módulos.

Objetivos del módulo

En este módulo se presentan casos prácticos internacionales de Asia y Latinoamérica que destacan experiencias y lecciones aprendidas en otros países con respecto a la aplicación de estrategias exitosas para mejorar el acceso a la información, la transparencia y la rendición de cuentas en el sector de saneamiento y abastecimiento de agua. Donde fue posible, se seleccionó especialmente casos relevantes que se relacionan a situaciones que Honduras y Nicaragua pudiesen enfrentar y que no hubiesen sido ampliamente documentados en otro lugar. Los casos resaltan buenas prácticas y el uso de herramientas aplicables en el abastecimiento y saneamiento de agua en una extensa gama de contextos. Dichas prácticas y herramientas son relevantes para organizaciones como municipalidades, servicios públicos de agua, sociedades públicas y privadas, proveedores de pequeña escala, entes reguladores y agencias de apoyo. Cada caso es complementado con preguntas y ejercicios para desglosar los temas de interés particular e introducir las ideas y experiencias de los participantes.

Objetivos de aprendizaje

Al concluir este módulo, los participantes serán capaces de:

- Recordar ejemplos donde se usaron las herramientas adecuadas para abordar las distintas clases de corrupción;
- Apreciar la necesidad de utilizar una amplia gama de herramientas combinadas a fin de mejorar la efectividad de los programas de promoción de transparencia y prevención de la corrupción;
- Identificar algunos de los temas involucrados en las actividades de anticorrupción, los riesgos y los resultados impredecibles (tanto positivos como negativos).

Antes de comenzar

Actividad 1: Usar la intervisión para abordar un problema de transparencia, información o corrupción.

Este ejercicio utiliza un método conocido como intervisión (‘método incidente’ o ‘asistencia entre pares’) que es conveniente para analizar problemas como la falta de transparencia y la corrupción en el sector de agua y saneamiento dentro de grupos pequeños. Sugerimos formar grupos de 5 ó 6 personas. Seguir estos pasos le permitirá lidiar efectivamente con problemas complejos y únicos, mejorando el aprendizaje entre parejas y el aprovechamiento de los recursos de cada quien. El ejercicio se centra en dialogar, en lugar de discutir. Se trata de escuchar y aprender, hablando solo de vez en cuando. Necesitará aproximadamente 45 minutos y debe procurar mantenerse dentro de este límite. Solamente puede hablar cuando sea su turno. Cada grupo debe designar a un vigilante que garantice que los participantes esperen su turno para hablar.

Preparación: antes de separarse en grupos, asegúrese de que se haya identificado a la persona que tiene el problema. Esta persona necesita haber identificado un problema concreto que enfrente actualmente. El problema puede ser cualquier asunto relacionado con transparencia, acceso a la información o rendición de cuentas dentro de su organización, por ejemplo.

1. La persona expone el problema a los otros miembros del grupo sin indicar la solución (máximo 5 minutos).
2. Cada miembro del grupo puede hacer preguntas para adquirir un mayor entendimiento del problema. El expositor responde, a su vez, a cada pregunta, pero sin analizar ni discutir el tema (máximo 10 minutos).
3. Cada miembro del grupo analiza el caso y los distintos aspectos y da sus ideas o soluciones. El expositor del problema no participa en el análisis, sólo escucha. No debe admitirse un debate entre los miembros del grupo acerca de las sugerencias de cada uno (15 minutos).
4. El expositor dice lo que le gusta o no de las distintas soluciones (receso de 5 minutos y 10 minutos de retroalimentación).

Los casos prácticos, sus características, y vínculos con las herramientas presentadas en otros módulos (y algunas herramientas nuevas) están resumidos en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Resumen de estudios de caso incluidos en este módulo

Caso práctico	Características claves	Herramientas clave para mejorar la transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas
Autoridad de Abastecimiento de Agua de Phnom Penh, Camboya	Transformación de un servicio público bajo condiciones difíciles de posconflicto (guerra civil). La resolución eficaz del alto índice de conexiones ilegales y agua no contabilizada, incluyendo el soborno de funcionarios públicos.	Mejores prácticas en la gestión de recursos humanos; administración de registros y computarización; mecanismos de quejas y denuncias; reducción del agua no contabilizada.
Autoridad del Canal de Panamá, Panamá	Incorporar honestidad y transparencia como valores empresariales en la operación de un monopolio de navegación dirigido por el Estado.	Reglas de conflicto de intereses; acceso a información sobre ingresos y activos; código de ética; presentación de gastos e información presupuestaria.
Sistemas de suministro de agua peri-urbano en Cochabamba, Bolivia	Gestión comunitaria de servicios peri-urbanos para mantener bajos los precios y para ampliar los servicios de forma innovadora en alianza con ONG's, sector privado y empresas de servicios públicos.	Participación pública.
Junta de Servicios Públicos, Singapur	Una estructura modelo de servicios públicos -diseñada en función de la integridad del personal-, que presta servicios de abastecimiento y saneamiento de agua de forma eficiente.	Mejores prácticas en gestión de recursos humanos; divulgación de información sobre ingresos y activos; código de ética; agencias anticorrupción independientes; mecanismos de quejas y denuncias; oficina central para sugerencias.

2. Autoridad de abastecimiento de agua de Phnom Penh, Camboya

Caso obtenido de ADB, 2006, *Phnom Penh Water Supply Authority: An Exemplary Water Utility in Asia* [en línea] Disponible en www.adb.org/water/actions/CAM/PPWSA.asp

Introducción

La Autoridad de abastecimiento de agua de Phnom Penh Water en Camboya (PPWSA, por sus siglas en inglés) no se parece en absoluto a los servicios de abastecimiento de agua tradicionales en Asia. Y ello no se debe a la mejor eficiencia en el servicio, mayor productividad en materia de recursos hídricos, o a una creciente base de consumidores; hay otras empresas de servicios de agua en la región que en algún momento han poseído estas características. La PPWSA es diferente porque ha logrado transformar radicalmente un sistema de abastecimiento de agua decrepito y flagelado por la guerra, carente de agua y consumidores, en un modelo de servicios públicos que suministra agua potable las 24 horas del día a la ciudad de Phnom Penh.

Cuadro 2: Desempeño de la Autoridad de abastecimiento de agua de Phnom Penh, 1993 y 2006

Indicadores	1993	2006
Personal por 1,000/conexiones	22	4
Capacidad de producción	65,000 m ³ /día	235,000 m ³ /día
Agua no rentable	72%	8%
Área abarcada- cobertura del servicio	25%	90%
Conexiones totales	26,881	147,000
Cobertura medida	13%	100%
Duración de suministro	10 horas/día	24 horas/día
Proporción de cobro	48%	99.9%
Utilidades totales	0.7 mil millones de riels (US\$180,000) ¹	34 mil millones de riels (US\$8.7 millones)
Situación financiera	Subvención elevada	Recuperación total del costo

Nota 1: En tasa cambiaria actualmente (2007)

La guerra civil de 20 años y la era de gobierno de Khmer Rouge destruyó la mayoría de edificios e infraestructura de Phnom Penh en Camboya. El sistema de abastecimiento de agua -cuya capacidad redujo de 155,000 m³/día en la década de 1960 a 65,000 m³/día en el año 1993- estaba en proceso de deterioro. Con

acueductos centenariamente viejos y una precaria red de distribución, sólo apenas un cuarto de la población recibía agua potable.

La PPWSA, empresa gubernamental de abastecimiento de agua, experimentaba dificultades en el cumplimiento de sus obligaciones. Los empleados estaban desmoralizados, subremunerados y carecían de una debida preparación. Sólo el 13% de las conexiones contaban con medidores de agua, dando lugar a la facturación inexacta. Sólo el 28% de la producción de agua se vendía realmente, el índice de cobro no alcanzaba siquiera el 50%. Las conexiones ilícitas proliferaban y el agua no contabilizada se posicionaba en el 72%. Lo que es peor, los mismos empleados de la PPWSA eran los responsables del robo de agua: instalaban las conexiones ilegales a un costo de US \$1,000 por conexión.

Revertir años de deterioro y descuido

El año 1993 marcó el inicio de la restauración de la infraestructura del sistema de agua de Phnom Penh. Con la asistencia de agencias de financiamiento externo, en particular el Banco de Desarrollo de Asia (ADB, por sus siglas en inglés), y mediante reformas internas, la PPWSA se transformó en una organización eficiente, autofinanciada y autónoma en una ciudad que aún se recuperaba de largos años de guerra y discordia civil.

Ek Sonn Chan, un joven ingeniero que tomó el mando de la PPWSA, estableció una “cultura de cambio” dentro de la organización, comenzando con la educación y la motivación del personal de la PPWSA. A ello le siguió una serie de reformas, entre ellas:

- Dinamizar la fuerza laboral de la organización, por ejemplo, dándole mayor responsabilidad a la alta gerencia, ascenso de empleados prometedores, ofreciendo mayores salarios e incentivos al personal, fomento del trabajo en equipo, etc.
- Mejoramiento de los índices de cobro, es decir, instalar medidores en todas las conexiones, computarizar el sistema de facturación, actualizar la base de consumidores, enfrentar a los deudores morosos y cortarles el suministro si se negaban a pagar, etc.
- Rehabilitación de toda la red de distribución y plantas de tratamiento, esto es, contratar a residentes locales en lugar de consultores internacionales, buscar físicamente las tuberías ya que los planos fueron destruidos durante la guerra civil, movilizar a las comunidades para que denuncien las filtraciones, escapes, etc.
- Minimizar las conexiones ilegales y agua no contabilizada, estableciendo equipos de inspección para detener las conexiones ilegales, penalizar a los que tienen conexiones clandestinas, dar incentivos al público para que denuncien las conexiones ilegales, etc.
- Aumentar la tarifa de agua para cubrir los costos de mantenimiento y operación, por ejemplo proponiendo un incremento de la tarifa en tres pasos a lo largo de 7 años, aunque el tercer paso no fue necesario porque para ese entonces los ingresos ya cubrían los costos.

El servicio de agua ahora cubre el 100% del casco urbano de Phnom Penh y se está expandiendo para abarcar a distritos adyacentes, estableciendo como prioridad las comunidades urbanas pobres. La PPWSA ahora sirve a 15,000 familias en 123 comunidades urbanas pobres, extendiéndoles privilegios extra a usuarios de escasos recursos, tales como tarifas y cuotas de conexión subvencionadas y cuotas de instalación del servicio a plazos, entre otras.

El agua no rentable también se redujo del 72% al 8%, mientras que el cobro de facturas se posiciona ahora en 99,9%. Las 147,000 conexiones, ascenso de 26,881 en 1993, le brindan agua potable y confiable al millón de habitantes de Phnom Penh las 24 horas del día.

Lecciones aprendidas

El ADB identificó las siguientes lecciones aprendidas de la experiencia de la PPWSA.

El agua no tiene que ser gratis. La historia de Phnom Penn demuestra que el acceso al servicio de agua no tiene por qué ser gratis y que a los habitantes urbanos de escasos recursos les convendría mucho más pagar por agua inocua y de tubería, que comprarla de dudosa calidad de manos de vendedores privados. Por

ejemplo, los residentes de Phnom Penh sin conexión pagaban 1.000 riels (US\$0,26) al día por agua comprada de vendedores privados. Hoy sólo pagan cerca de 5.000 riels (US\$1,28) al mes por el agua suministrada por PPWSA.

La recuperación del costo es vital. Al desarrollar una estructura de tarifas que permita la total recuperación del costo de producción y transmisión de agua, la utilidad pasa a ser viable en términos financieros y ahora puede invertir en infraestructura. La PPWSA logró recuperar la inversión en el año 2004 y ahora percibe modestas ganancias.

El operador debe ser anónimo. Aunque la PPWSA aún es propiedad del gobierno, tiene suficiente autonomía para desarrollar su propia cultura y estructura de pago, con un personal entusiasta y motivado que responde a las demandas del consumidor y operaciones eficientes donde las utilidades pagan por el desarrollo de la infraestructura.

El apoyo del gobierno es crucial. La reestructuración de tarifas, que sentó las bases para la mayor captación de ingresos de la PPWSA, no hubiera sido posible sin el apoyo del Gobierno de Camboya y sus agencias de desarrollo. La PPWSA tampoco tendría la libertad para innovar si el gobierno no hubiera declarado a la empresa órgano autónomo en 1986.

La sociedad civil debe participar. El asombroso aumento en el cobro de facturas y la reducción en conexiones ilícitas también han resaltado la importancia de involucrar a los usuarios y sociedad civil en un servicio que desean y por el cual están dispuestos a pagar. La clave es desarrollar una relación entre beneficio-consumidor, basada en lazos comunitarios a largo plazo, en lugar de relaciones contractuales a corto plazo. Las campañas de concienciación también contribuyeron a que la PPWSA pudiera aumentar la tarifa contando con el amplio apoyo del público.

Invertir en el personal produce resultados radicales. Hoy en día, la PPWSA se enorgullece de su equipo trabajador, responsable y motivado. La PPWSA profesionalizó a su fuerza laboral, aumentando su capacidad técnica (cada empleado recibe en promedio 12 días de capacitación al año) e inculcando en sus empleados una ética laboral de disciplina, competencia y trabajo en equipo.

Director de recursos hídricos al mando dirige las reformas. Cuando Ek Sonn Chan introdujo la “cultura de cambio” en la PPWSA, reencauzó a la empresa por el camino de recuperación de beneficios. El ha sido el motor principal en cada reforma ejecutada por la PPWSA, sirviendo de ejemplo a su personal y a la comunidad.

La PPWSA ha demostrado que con un ambiente transparente donde las compañías de abastecimiento de agua gocen de suficiente autonomía, donde las tarifas cubran los costos, donde el servicio sea igual para todos y donde el personal y sociedad civil participen activamente, las metas de agua potable pueden cumplirse. Ek Sonn Chan afirma, “No importa que la distribución del agua esté a cargo del sector privado o de una agencia pública, siempre y cuando estas instituciones sean transparentes, libres de presiones políticas y responsables.”

En el año 2004, la PPWSA fue galardonada con el *Water Prize* del ADB -premio otorgado a agencias de proyectos ejemplares que han ejecutado íntegramente la política del ADB de “Agua para todos”- por transformar dramáticamente el sistema de abastecimiento de agua de Phnom Penh y demostrar liderazgo e innovación en financiamiento de proyectos y gobernabilidad. Ek Sonn Chan recibió además el *Ramon Magsaysay Award for Government Service* de 2006 por la “rehabilitación ejemplar de un servicio público en ruinas, llevándole agua potable a un millón de personas en la capital camboyana.” El próximo reto es mejorar el sistema de saneamiento de Phnom Penh. Ek Sonn Chan señala: “Convencimos a la gente de que pagara por el agua que usa. Ahora nos toca convencerlos de que paguen por la limpieza de los desperdicios que generan.”

Actividad 2: Autoridad de abastecimiento de agua de Phnom Penh, Camboya

1. Escuchamos anteriormente que el personal de la autoridad del servicio de suministro de agua recibía sobornos para gestionar conexiones ilegales al sistema. ¿Por qué sucedía aquello? Considere la evidencia del caso bajo estudio y su propia experiencia. Individualmente, sugiera al menos tres posibles motivos y anótelos en una ficha (un motivo por ficha). ¿Qué estrategias recomienda para evitar dichos pagos? Sugiera al menos tres posibles estrategias y anótelas. Analice sus sugerencias en grupos de dos.
2. Trabaje en grupos pequeños de al menos tres o cuatro personas, imagine que trabaja para la Autoridad de abastecimiento de agua de Phnom Penh en el año 1993 o en un sistema de abastecimiento de agua similar que esté pasando por una crisis. Asigne los siguientes papeles a los miembros de su equipo: a) nuevo líder de la empresa que recibe el apoyo de un Banco de Desarrollo y el Gobierno para introducir reformas de amplio alcance, b) gerente de la empresa de alto rango y con experiencia que ha estado recibiendo una buena parte de los sobornos pagados por consumidores de conexiones ilícitas, c) funcionario del Banco de Desarrollo que desea prestarle dinero a la empresa para invertir en infraestructura, o d) líder de una ONG que aboga por los derechos de residentes urbanos de escasos recursos. En su papel, sugiera lo que cree que se debería hacer. Presente sus argumentos a los demás concentrándose en temas como el acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas.

3. Promoción de la transparencia en la autoridad del Canal de Panamá: la mayor empresa de agua en Panamá

Tomado de www.pancanal.com/esp/general/transparencia/index.html

Introducción

Diariamente cuarenta embarcaciones emprenden el breve recorrido de nueve horas a lo largo del Canal de Panamá, desde el Caribe al Pacífico. Un barco que zarpe desde Nueva York hacia San Francisco vía el Canal de Panamá recorre sólo 9.500 Km.: distancia abismalmente menor al antiguo recorrido de 22.500 Km. alrededor de Cabo de Hornos. El Canal de Panamá fue administrado por Estados Unidos después de su construcción en 1914, pero eventualmente pasó a control panameño en 1999. Cada año, más de 14.000 embarcaciones pasan por el canal, transportando más de 203 millones de toneladas de carga. En Abril del año 2006, se promulgó un referéndum en Panamá en el cual se autorizaba a la ACP a ejecutar un programa de inversión destinado a aumentar la capacidad del canal para admitir más y mayores navíos.

La Autoridad del Canal de Panamá (ACP) es una organización gubernamental contemplada en la constitución del país y en estado operacional desde 1997, cuyo propósito es garantizar que el Canal ‘opere de manera segura, continua, eficiente y rentable’. La honestidad y transparencia figuran entre los valores empresariales de la ACP y han hecho de ésta –que tal vez es la mayor organización en el sector del agua en Centroamérica y Panamá– la organización líder en función de su código de conducta y esfuerzos por promover la transparencia.

Política de transparencia de la ACP

La ACP ha promovido desde un principio su visión de ser un modelo de ‘excelencia, integridad y transparencia’, combinando práctica y teoría en documentos oficiales (como en informes anuales), así como en un conjunto de actividades que reducen las posibilidades de corrupción.

Herramientas para aumentar la transparencia

La ACP utiliza tres herramientas clave para mejorar la transparencia:

- Publicación de sueldos y de subsidios para gastos de representación de cada empleado de la Autoridad.
- Divulgación de viajes al extranjero del personal y sus gastos.

- Regulaciones sobre la ética y la conducta de la ACP.

Todos estos mecanismos están disponibles al público bajo el módulo de transparencia del sitio Web de la ACP.

El listado de sueldos y subsidios para gastos de representación ofrece una síntesis completa de cada uno de los 9241 trabajadores permanentes y temporales de la ACP. El listado incluye el título del puesto, escala de sueldo y salario básico, así como los costos representativos. Esta lista está disponible en una base de datos interactiva donde todos los campos de información son accesibles. Se despliega la fecha de la última actualización para ofrecer un cuadro más preciso de los costos de personal dentro de la empresa.

Nombre Tipo de Nombramiento	Título Tipo de Asignación	Escala Salarial	Salario Base	Gastos de Representación
ABAD CABRERA, EDGAR Permanente	PRÁCTICO Asignación Regular	CP-04	\$9,166.67	\$0.00
ABADIA A, JORGE Permanente	BOTERO Asignación Regular	MG-06	\$1,152.67	\$0.00
ABADIA ABADIA, CARLOS Permanente	OPER DE LANCHAS A MOTOR Asignación Regular	MG-09	\$1,965.60	\$0.00
ABADIA JOVAINE, TERESITA Permanente	ESPEC EN CONTRATOS Asignación Regular	NM-11	\$3,896.50	\$0.00
ABADIA LLORENTE, JORGE Permanente	OFICIN DE ADQUISICIONES Asignación Interina	NM-04	\$1,325.08	\$0.00
ABADIA MURILLO, WILFREDO ANTONIO Permanente	CARPINTERO Asignación Interina	MG-10	\$2,882.53	\$0.00
ABADIA SANCHEZ, CARLOS ANTONIO Permanente	CAP DE REMOLCADOR Asignación Regular	FE-15	\$5,302.27	\$0.00
ABADIA, ZUREIDA DEL CARMEN DE Permanente	CONTROLADOR DE TRAFIC MARÍTIMO Asignación Regular	NM-09	\$3,130.75	\$0.00
ABBOTT BERROA, ANA MARIA Permanente	INVESTIGADOR,HISTORIAL LABORAL Asignación Regular	NM-07	\$2,486.25	\$0.00
ABBOTT SERRANO, RAUL ANTONIO Permanente	ESPEC EN TELECOMUNICACIONES Asignación Regular	NM-11	\$3,680.00	\$0.00
ABERNATHY COOPER, CHARLES COOPER Permanente	GUARDIA DE SEGURIDAD Asignación Regular	NM-05	\$1,555.92	\$0.00
ABRAHAM, JORGE ENRIQUE Permanente	MARINERO DE LANCHAS Asignación Regular	MG-06	\$1,152.67	\$0.00
ABRAHAMIS WALKER, ERIC ARTURO Permanente	MEC DE EQUIPO INDUSTRIAL Asignación Regular	MG-10	\$2,991.73	\$0.00
ABRAHAMIS, ALFONSO JOSE Permanente	PLANIF DE PROYECTOS (GENERAL) Asignación Regular	FN-08	\$4,036.93	\$0.00
ABRE, JORGE MANUEL Permanente	PASACABLES Asignación Regular	MG-04	\$1,055.60	\$0.00
ABREGO ABREGO, ELACIO Permanente	AYUD DE MEC DE EQ INDUSTRIAL Asignación Regular	MG-05	\$1,100.67	\$0.00
ABREGO ALDENIS, JORGE LUIS Permanente	ESPEC EN INFORMÁTICA Asignación Regular	NM-09	\$2,952.00	\$0.00
ABREGO ALVAREZ, DEMETRIO Permanente	PASACABLES Asignación Regular	MG-04	\$1,055.60	\$0.00

Este índice de sueldos es complementado por una lista anual de los viajes de funcionarios al extranjero y sus costos. El “reporte de viajes al exterior” ofrece un desglose detallado de cada viaje: su destino, propósito, duración y costo. Además de mejorar la transparencia, esta lista le permite a la administración de la ACP llevar un cálculo más aproximado del dinero gastado en los viajes.

Sin embargo, lo que verdaderamente constituye el marco general de integridad y transparencia para las actividades de la ACP es el ‘*reglamento de ética y conducta de la Autoridad del Canal de Panamá*’, disponible también en el sitio Web. Este documento de 11 páginas ofrece un marco general para un código de conducta sólido, con definiciones claras, principios éticos, regulaciones particulares para altos ejecutivos, un código de conducta para la ejecución de actividades internas y relaciones con actores externos, e información adicional como, por ejemplo, directrices para la accesibilidad de informes.

Las regulaciones se enfocan en un número de problemas típicos relacionados con la transparencia e integridad:

- Conflictos de interés.
- Abuso del puesto de trabajo (particularmente en niveles superiores) para fines de beneficio económico (ganancias) o fines personales (inclusión injusta de familia/amigos).
- Aceptación de obsequios, trato preferencial, etc.

Las regulaciones establecen una serie de mecanismos para la prevención o acción en todos los niveles:

- Acceso a la información y transparencia en la toma de decisiones.
- Monitoreo, señales de alarma y medidas preventivas.
- Sanciones por violación de las regulaciones.

La ACP promueve activamente la transparencia al ofrecer información y declaraciones clave tales como sueldos, costos de representación y expendios de viajes al exterior, como se señaló anteriormente, mediante informes anuales de cuentas y cifras financieras, pero también mediante la declaración de intereses económicos de los ejecutivos superiores, a efectos de evitar conflictos de intereses a futuro. Los sistemas de señal de alarma previenen los conflictos de intereses. Ello incluye sistemas para informar voluntariamente sobre potenciales conflictos de interés. En lo que se refiere a recibir obsequios, esto es posible; pero sólo bajo la condición de que el presente armonice con la política e intereses de la Autoridad y sea reconocido y aceptado por los reguladores de la Autoridad.

La otra cara de la información sobre transparencia en la ACP tiene que ver con las restricciones impuestas sobre empleados para prevenir el uso de datos internos en transacciones financieras. Estas restricciones también se aplican bajo suma rigurosidad cuando un empleado abandona la organización. Los empleados tienen prohibido usar información reunida durante su supervisión de un proyecto en la ACP por dos años.

Finalmente, en lo que concierne a la transparencia en la toma de decisiones, la ACP sigue reglas establecidas, tales como:

- Antes de aceptar un trabajo externo, los empleados de la ACP tienen que obtener el consentimiento de su supervisor. El proceso colegiado de toma de decisiones ayuda a evitar conflictos de intereses.
- Al designar a nuevos miembros, el proceso de selección es supervisado en conjunción con el contralor o la persona con dicha competencia.

Las regulaciones se orientan especialmente a los regalos y tratos preferenciales que puede disfrutar un empleado o cliente. Las regulaciones fijan un valor máximo para los obsequios recibidos e imponen restricciones sobre las condiciones bajo las cuales un individuo podría recibir un obsequio, así como sobre los motivos del mismo. Parte del monitoreo establecido enfatiza que cuando se trata de conflictos de intereses, un empleado puede decidir por su cuenta cómo abordar ese problema: pasarle el tema a otros empleados, abandonar su interés financiero en el caso o seguir su camino sin gozar de autoridad normativa. Entre las medidas para prevenir la corrupción y la falta de transparencia, la ACP impone condiciones laborales de suma rigurosidad para parientes de empleados que deseen trabajar en la ACP.

Si no se cumplen las medidas de transparencia, particularmente en lo que se refiere a la designación de parientes a la plantilla de la ACP, entran en juego las sanciones (por ejemplo, el artículo 42 estipula que un individuo que viole las reglas no recibirá sueldo y en el artículo 43 se integran algunas medidas del manual del personal). La ACP recurre a las sanciones como última medida para asegurar la transparencia, pero éstas no son la opción preferida, y a los empleados normalmente se les concede la oportunidad de modificar su conducta antes de llegar a tal punto, como en el caso anterior al tratarse de un posible conflicto de interés.

El manual del personal, por un lado, y la Junta Directiva, por el otro, sirven de balance para garantizar que los empleados y altos ejecutivos respeten el código de conducta.

Actividad 3: Administración del Canal de Panamá

Una “pecera” es un formato especial de debate para el trabajo grupal. Forme dos círculos de personas dentro de su grupo. El círculo interno analizará la pregunta siguiente, mientras que los integrantes del círculo externo escuchan en silencio. Posteriormente, los miembros de los dos círculos intercambian puestos y se continúa el debate (respondiendo a la misma pregunta).

1. ¿Cuáles son las características del marco de transparencia de la ACP que más le han llamado la atención y por qué?

Agrupe las ideas formando unidades con las características más importantes, para así simplificar la presentación y el debate.

Los grupos *Buzz* están compuestos de dos a cuatro personas que trabajan juntas por un periodo breve para completar una tarea, debatir un tema o solucionar un problema. Los grupos *Buzz* reciben su nombre de dos características de la actividad: generalmente suele escucharse un sonido constante y monótono (*buzz*) que retumba en la sala, y al trabajar en este ambiente las ideas surgen como descarga eléctrica en el grupo y los participantes. En los grupos *Buzz* analice la siguiente pregunta:

2. ¿Qué elementos del marco de la ACP serían más deseables para su organización y cuáles podrían aplicarse más fácilmente? ¿Qué no funcionaría tan fácilmente y por qué?

4. Sistemas de abastecimiento de agua periurbanos en Cochabamba, Bolivia

Caso práctico proveniente de Allen, A, Dávila, J D and Hofmann, P (2006), *Governance of Water and Sanitation Services for the Peri-urban Poor. A Framework for Understanding and Action in Metropolitan Regions*, Development Planning Unit, UCL, London.

http://ucl.ac.uk/dpu/pui/publications/DPU%20PUI%20WSS_Book.pdf y otras fuentes.

Introducción

Los sistemas de abastecimiento de agua de gestión local son bastante comunes en Bolivia, especialmente en áreas rurales y peri-urbanas. Pese a que están reconocidos en las políticas nacionales de descentralización y en el gobierno local, estos sistemas no encajan nítidamente dentro de las políticas y planes nacionales de suministro y saneamiento de agua, en particular en las zonas peri-urbanas. Estos sistemas fueron iniciados en su mayoría por los propios habitantes, dada la ausencia de servicios gubernamentales y municipales. La primera reacción de las autoridades suele ser reemplazarlos en su totalidad (tanto la infraestructura como los sistemas de administración) extendiendo los servicios convencionales.

Sistemas de abastecimiento de agua de gestión local

En las municipalidades de Tiquipaya y Colcapirhua (cerca de Cochabamba) existen 90 comités de agua doméstica que actualmente operan en el área peri-urbana¹. Analizando el conjunto del área metropolitana, existen probablemente más de 500 sistemas similares que abastecen de agua a cerca de 500.000 habitantes en la ciudad². Muchos de estos sistemas son administrados por Organizaciones Territoriales de Base (OTB), que son los actores locales reconocidos que abordan cuestiones de desarrollo y que reciben fondos anuales de la municipalidad local para ejecutar proyectos de desarrollo comunitario. Existen otros sistemas controlados por comités de agua potable, que son independientes pero mantienen estrecho vínculo con las OTB. Estos sistemas de abastecimiento de agua suelen abarcar entre 50 y 300 hogares, manejando una fuente de agua

¹ Bustamante, R, Butterworth, J and Faysse, N (2004) "Is there a future for locally-managed domestic water supply systems in peri-urban Cochabamba, Bolivia? Analysis of performance and some possible scenarios" [en línea] Disponible en www.negowat.org/Docs4Web/Bolivia_pdf/06_Bolivia.pdf

² Faysse et al 2007. Supporting local organisations in peri-urban Cochabamba, Bolivia. In Butterworth, J., Ducrot, R., Faysse, N. & Janakarajan, S. (Editors). 2007. Peri-urban water conflicts: Supporting dialogue and negotiation. IRC International Water and Sanitation Centre, Delft, Netherlands. (a futuro)

subterránea (pozo o vertiente) con un tanque de almacenaje y una red de tuberías que conducen el agua hacia los hogares. En raras ocasiones se usa agua superficial. En muchos casos, una organización tiene acceso a más de un pozo o vertiente. La mayoría de los hogares dispone de un patio o dentro de la vivienda.

La mayoría de los sistemas locales de abastecimiento de agua no provee servicios de saneamiento, los cuales son deficientes en ambas localidades. En Tiquipaya el 68% de los hogares contaba con tanques sépticos o pozos negros. Sin embargo, en Colcapirhua el 40% de los habitantes de las zonas más urbanizadas gozaba de acceso a un sistema de alcantarillado. La cantidad de agua suministrada por los sistemas de abastecimiento de agua de gestión local es relativamente alta comparada con los estándares nacionales e internacionales. En base a las estimaciones según el sistema, el consumo excede 10 m³/mes por hogar (equivalente a 80 lpcd) en alrededor del 85% de los sistemas. Sin embargo, varios comités que emplean agua de la superficie experimentan problemas con la cantidad de agua, problemas que seguramente aumentarán dado el ritmo acelerado de crecimiento poblacional. La calidad del agua es buena, pero algunas zonas registran problemas debido a la contaminación mineral y microbiana. La disponibilidad de agua es satisfactoria. Más del 50% de sistemas proveen agua las 24 horas del día, mientras que el 25% abastece al menos durante 12 horas diarias. Por el contrario, el suministro de agua del sistema de gestión central de la ciudad de Cochabamba (administrado por los servicios de Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, SEMAPA³) a veces solamente está disponible en algunas zonas y por unas cuantas horas cada dos días.

Los cobros de agua doméstica impuestos por el sistema de abastecimiento de agua de gestión local incluyen una cuota de conexión y una tarifa mensual. Las cuotas de conexión son bastante elevadas (entre US\$ 300 y US\$ 600) comparadas con los ingresos, lo que constituye una significativa barrera (55% de la población percibe ingresos anuales menores a US\$ 426). Existen distintos sistemas y niveles de cuotas. Los sistemas de gestión local en promedio solían ofrecer agua a un costo general de 1 boliviano por m³ (o US\$ 0,13/m³) en el año 2004, lo cual es bajo y relativamente módico cuando se compara con otros sistemas de suministro de agua en Bolivia. Las tasas promedio en otras zonas metropolitanas son de US\$ 0,46 donde existen concesiones y US\$ 0,25 en las demás ciudades.

El agua de uso doméstico suministrada por acueductos del sistema de gestión local no solamente es usada para actividades básicas como la higiene personal, cocina, lavado y limpieza, sino además para actividades productivas como la crianza de animales (ganado vacuno, porcino, etc.), huertas, así como también para usos recreativos o medioambientales como plantación de céspedes y jardines de flores. Se evidencia un alto nivel de participación comunitaria en el desarrollo de estos sistemas y un intenso sentido de propiedad local. Sólo el 13% de las fuentes de agua estudiadas (excavar un pozo, construir tomas de agua, etc.) fueron desarrolladas sin la contribución directa de residentes locales. El resto fue financiado en su totalidad por la comunidad (34%) o desarrollado en colaboración (47%) con organizaciones o instituciones externas (tales como la empresa de servicios de agua SEMAPA, ONG, Fondo de Inversión Social etc.). En todos los sistemas, la infraestructura (red de tuberías) fue construida con la participación de usuarios, que contribuyeron con trabajo y dinero en la mayoría de casos.

La participación directa y la contribución comunitaria explica por qué los residentes se consideran 'titulares de derecho' y no únicamente usuarios del sistema. Ello implica que tienen derecho a tomar decisiones sobre la administración del sistema, además de recibir el servicio de agua. En el 68% de los casos estudiados, los representantes consideraron que la comunidad es 'dueña' de la fuente de agua. Sin embargo, en sólo el 28% de los casos existía un documento legal que avalara estos derechos de propiedad, mientras que en 43% de los casos los documentos existentes no ejercían un peso jurídico real. En un 21% de los casos, no existía documentación alguna. Con respecto a la infraestructura, a excepción de un (1) sólo sistema, los representantes consideraron que le pertenecía a la comunidad que la usaba, aunque únicamente tres de los sistemas pueden presentar un documento que valide dicha apropiación, y sólo dos de ellos cuentan con documentos de registro jurídico.

³ Servicio Municipal de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado.

Alianzas para soluciones innovadoras

Pese al buen rendimiento de los sistemas de abastecimiento de gestión local, éstos aún corren riesgos. Las municipalidades de Tiquipaya y Colcapirhua recientemente elaboraron un proyecto conjunto (MACOTI) para proveer servicios de alcantarillado a dichas localidades. A fin de cumplir con los requisitos de financiamiento, el proyecto tuvo que incluir un componente sobre la "mejora y expansión de los sistemas de abastecimiento de agua". El proyecto pretendía conectar a 32 000 hogares a la red de agua de uso doméstico y a 10 000 al sistema de alcantarillado, aumentando así la cobertura de la red de alcantarillado del 11% al 95% en toda el área. Los comités de agua potable y la asociación local de sistemas de irrigación protestaron contra lo que percibieron como la imposición del sistema por encima de sus derechos. Ello condujo a cambios en el diseño del proyecto tales como las propuestas para suministrar agua potable en bloque a los pequeños sistemas ya existentes. Cada sistema de agua de uso doméstico de gestión local, según propuestas posteriores, tendría libertad para decidir si desea comprar agua del sistema MACOTI.

Lo que es más importante, no existían acuerdos o contratos que especificaran la cantidad de agua que sería comprada por los sistemas locales y el precio del agua en bloque. Ello deja al proyecto MACOTI vulnerable ante los riesgos de que los sistemas de gestión local no compren suministros adicionales y que los sistemas locales estén expuestos a una considerable presión política para que compren agua que debe venderse a fin de recaudar ingresos y liquidar préstamos. Por otro lado, la nueva infraestructura para el abastecimiento de agua a granel puede mejorar la disponibilidad de recursos hídricos y asegurar el suministro. Tiquipaya y Colcapirhua no son ejemplos aislados y dada la importancia de los sistemas de abastecimiento de agua de gestión local en Bolivia, el resultado de este proyecto tendrá incidencia en el futuro de las instituciones de servicios de abastecimiento de agua de uso doméstico en otras zonas periurbanas del país. Una recomendación clave es la generación de políticas y mecanismos de apoyo específicos (incluida la inversión en el aumento de capacidad) para apoyar a los sistemas de abastecimiento de agua doméstica de gestión local. Reconocer y aprovechar las contribuciones de comunidades locales puede incrementar la eficacia y resultar en un método más sostenible que los sistemas extensos y de planificación central.

En la zona periurbana sur de la ciudad de Cochabamba –donde escasean los recursos de agua subterránea que podrían explotar los sistemas de gestión local–, se carece de acceso al sistema principal de abastecimiento de agua y es donde vive la población más pobre y vulnerable. Reconociendo que pasará mucho tiempo antes de que la empresa de servicios públicos provea servicios convencionales, se han puesto a prueba soluciones innovadoras para mejorar los servicios.

Actualmente el agua es suministrada por camiones privados cargadores de agua y comprada por hogares individuales a un precio bastante elevado (US\$ 2,5 /m³). Por otra parte, los consumidores no tienen garantía sobre la calidad del agua, ya que los camiones obtienen el agua de vertientes y ni la fuente ni el camión pasan por control de calidad. Agua Para Todos es un proyecto en alianza que combina los esfuerzos de AGUA TUYA (consorcio privado), SEMAPA (compañía de agua municipal de Cochabamba), el Municipio de Cochabamba y los Comités de agua (movimiento de base comunitario) a efecto de que los residentes de áreas suburbanas pobres disfruten de agua potable a bajo costo.⁴

Si bien muchos de los residentes de zonas suburbanas se han organizado en “comités de agua”, los sistemas de recursos hídricos que están formando son establecidos de manera descoordinada e ineficiente debido a que carecen de capacidad técnica y experiencia. SEMAPA no tiene la capacidad de inversión necesaria para instalar redes de distribución y conexiones domésticas secundarias. Sin la alianza, SEMAPA no será capaz de servir a toda el área de concesión a corto plazo. AGUA TUYA es una pequeña empresa que lleva diecisiete años construyendo sistemas de distribución de agua para los comités de agua, pero no ha coordinado su labor con SEMAPA.

AGUA TUYA está construyendo sistemas de distribución de aguas para los comités de agua en las zonas suburbanas, donde cada sistema de distribución de agua presenta entre 100 y 500 conexiones domésticas. El

⁴ Para mayor información, consulte www.aguatuya.com (inglés y español)

costo de construcción de estos sistemas es pagado por los propios usuarios. Gracias a un sistema de micro crédito, los usuarios pagan el costo del sistema en pagos mensuales. AGUA TUYA ha creado un curso para capacitar a cada comité de agua en el manejo y mantenimiento de sistemas de recursos hídricos. Con esta alianza, la construcción de estos sistemas es coordinada con SEMAPA a fin de que la Empresa Municipal pueda planear por adelantado a dónde dirigir sus acueductos principales y así optimizar su inversión futura. Toda la infraestructura se computa en un SIG (sistema de información geográfica).

Los comités de agua gestionan su propio sistema de distribución de agua y están creando (con el apoyo de AGUA TUYA) empresas comunitarias para administrar y darle mantenimiento a los sistemas. SEMAPA eventualmente llegará a cada comité de agua con una cañería principal y distribuirá agua en bloque a cada uno en un único punto de entrada a cada red barrial. La idea es reducir radicalmente el costo del agua para el usuario final (a cerca de un décimo del precio actual) dado que: a) SEMAPA no necesita invertir en la construcción de sistemas de distribución secundarios b) SEMAPA tiene un contrato con cada comité, en lugar de un contrato con cada usuario (menor costo administrativo).

Algunos de estos sistemas son interinos, mientras esperan la llegada del acueducto de SEMAPA, con agua suministrada de los tanques. Sin embargo, la construcción de un tanque comunitario y un pequeño sistema de redes ha reducido a casi la mitad el costo del agua para los usuarios dado que resulta más eficiente entregar agua en un sólo punto que a cada uno de los hogares (pagan un precio de agua más atractivo: US\$ 1.2 /m³). Asimismo, ha sido posible mejorar la calidad del agua, ya que el operador del tanque está mucho más dispuesto a mantener el negocio formado por un amplio grupo de usuarios.

Actividad 4: Sistemas de abastecimiento de agua peri-urbanos

1. En su pueblo, ciudad o país, ¿cómo obtienen acceso al agua los hogares urbanos o periurbanos que no están conectados al sistema principal?
2. Comparado con el sistema principal de abastecimiento de agua principal, ¿proveen mejor o peor servicio las fuentes o sistemas alternativos de abastecimiento? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se perciben estos sistemas alternativos (en comparación con el sistema principal de abastecimiento de agua) en función del acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas?

5. La junta de servicios públicos de Singapur (PUB, por sus siglas en inglés)

Caso práctico obtenido de Tortajada, C. 2006. *Water Management in Singapore*. Water Resources Development, Vol. 22, No. 2, 227–240. Para mayor información, consulte www.pub.gov.sg/home/index.aspx

La segunda parte de este caso fue obtenida de Baietti, A., Kingdom, W and van Ginneken, M. 2006. Characteristics of well performing public water utilities. Water Supply & Sanitation Working Notes, No. 9 [en línea] Disponible en www.worldbank.org/watsan

Introducción

Singapur es una ciudad-estado asiática de vastos recursos, cuyos 4,4 millones de habitantes cuentan con un organismo ejemplar de servicios de saneamiento y abastecimiento de agua. Si bien goza relativa hidratación (2400mm/año de precipitación), el agua constituye un bien escaso y preciado debido al limitado espacio de almacenamiento de un estado tan pequeño. Singapur de hecho depende del agua importada del vecino país de Malasia. Consecuentemente, el país ha promovido una amplia gama de estrategias de aumento de suministros y gestión de demandas, entre ellas la desalinización, reutilización de aguas residuales, y un sistema cuidadosamente diseñado de precios e impuestos.

Independientemente de los indicadores de rendimiento utilizados, la PUB figura siempre entre el 5% más alto de los sistemas de abastecimiento de agua en zonas urbanas a nivel mundial, en términos de rendimiento:

- 100% de la población tiene acceso a agua potable y saneamiento.
- El sistema de abastecimiento de agua, desde los acueductos hasta el hogar del consumidor, está contabilizado al 100%.

- El agua no contabilizada como parte del porcentaje de producción está alrededor del 5,18% (en el año 2004).
- El número de cuentas atendidas por empleados es menor a 400.
- La eficiencia en el cobro mensual de la factura es del 99%.

Durante la celebración de la Semana Mundial del Agua en agosto 2007, la PUB recibió el Premio de Estocolmo de la Industria del Agua 2007.

Gestión de recursos humanos

El nivel general de gobernabilidad de los sistemas de abastecimiento de agua y control de aguas residuales en Singapur es considerado un modelo a seguir en términos de su rendimiento, transparencia y rendición de cuentas. Una institución solo puede ser tan eficiente como su personal y su gerencia y como el contexto social, político y jurídico que la rodea. En términos de recursos humanos, la PUB posee características singulares con respecto a la gestión, de tal modo que se distingue de sus homólogos asiáticos.

En la gran mayoría de empresas de servicios hídricos de Asia, los proveedores de servicio tienen limitada incidencia en la contratación y remuneración del personal. Por ende, en las empresas de servicios públicos abundan los siguientes tipos de problemas:

- El personal, incluyendo a los gerentes superiores, suelen ser seleccionados por sus conexiones políticas, en lugar de sus habilidades administrativas o técnicas.
- Los gerentes a menudo no están capacitados para dirigir, ni siquiera teniendo la autonomía y autoridad para hacerlo, lo cual no sucede frecuentemente.
- Las empresas de servicios de agua evidencian una sobre dotación de personal, principalmente por interferencia política y nepotismo. Los sindicatos son muy poderosos y suelen tener buenos contactos políticos.
- La reducción de personal es una tarea difícil por la existencia de una fuerte oposición sindical y el apoyo político explícito e implícito. La sobre dotación de personal garantiza niveles bajos de productividad y de la moral del personal.
- Las empresas de servicios públicos no están autorizadas a pagar a los empleados profesionales las tarifas vigentes del mercado, que en ocasiones son de 2 a 3 veces más altas. Ello significa que no pueden atraer y retener a personal de alto rango. Muchos empleados tienen un segundo trabajo a fin de captar ingresos adicionales, y la corrupción prolifera en casi todos los niveles.
- Las empresas de servicios públicos son dominadas por ingenieros, y la trayectoria profesional disponible para otras disciplinas, tales como contables, administradores, científicos sociales, técnicos en información, etc. es algo limitada. Este es otro desincentivo para aquellos que no son ingenieros.
- La gestión precaria, sobre dotación y ascensos por antigüedad o conexiones políticas afianzan la dificultad para reclutar personal competente y, de lograrlo, resulta igual de difícil retenerlos por la falta de satisfacción laboral, ambiente de trabajo indeseable y la falta de incentivos para el buen desempeño.

La PUB ha superado éstas y otras limitaciones mediante la remuneración competitiva, incentivos y paquetes de beneficios. El paquete de sueldo y beneficios suele basarse en el Servicio Civil que, a su vez, toma como referencia el paquete de prestaciones vigente en el mercado. Ofrece atractivos incentivos de desempeño equivalentes a los paquetes de pago del sector privado. Además, sus políticas a favor de la familia, compromiso de capacitar a su personal en el desarrollo profesional y personal y las recompensas a los buenos rendidores garantizan el buen rendimiento y desarrollo organizacional. Consecuentemente, su rendimiento general sin duda se ha transformado en uno de los mejores en el mundo.

Corrupción

La corrupción es endémica en la mayoría de las empresas de servicios públicos de Asia. Sin embargo, no constituye un problema para la PUB, la cual enfatiza la integridad del personal como requisito organizacional clave. La PUB ha tomado medidas para prevenir la corrupción capacitando a su personal en el Código de gobierno y Código de conducta, ejecutando procesos eficaces de control interno, realizando auditorías periódicas e imponiendo sanciones severas e inmediatas contra empleados corruptos. El personal está sujeto a hacer declaraciones anuales, que incluyen una Declaración de ingresos e inversiones y una Declaración de no endeudamiento.

Las quejas sobre corrupción son investigadas con prontitud y comunicadas al Departamento de Investigación de Prácticas Corruptas de Singapur. La PUB es parte del entorno general de Singapur donde las rigurosas leyes anticorrupción son implementadas a escala nacional, así como las sanciones correspondientes. Además, en las últimas décadas, el gobierno ha demostrado sistémicamente su sólida disposición política para moderar todas las formas de corrupción, tomando medidas firmes contra las mismas.

Gracias a un buen paquete de remuneración, una institución funcional y una cultura anticorrupción arraigada, la corrupción no es considerada un problema para la PUB, según Tortajada (2006).

Rendición de cuentas externas e internas

Se establecieron metas definidas y medibles con respecto a la calidad de agua potable, atención al cliente y rendimiento financiero. En el informe anual se publica un resumen del rendimiento financiero, el cual es presentado al gobierno. Los datos sobre los parámetros de calidad de agua potable están disponibles en el sitio Web de la PUB. Las disposiciones de la *Public Utilities Act* en lo que concierne al rendimiento financiero de la PUB estipulan que sus ingresos totales deben ser suficientes para cumplir con sus obligaciones, incluyendo la depreciación, el interés sobre capital y una proporción prudente del costo del desarrollo de infraestructura.

La PUB le rinde cuentas principalmente a:

- Su propietario: La PUB le rinde cuentas mensualmente al Ministerio de Medio Ambiente. La alta gerencia de la PUB (Junta Directiva y directores de departamento relevantes) se reúne con su ministerio al menos una vez al mes para analizar la coordinación e información de políticas generales. La PUB entrega sus informes financieros anualmente al gobierno.
- Reguladores: La NEA monitorea la calidad del agua potable, y la División de control de contaminantes de la NEA supervisa el cumplimiento con los estándares de aguas residuales procesadas. La PUB le rinde informe cada trimestre a la Unidad de mejoramiento del servicio del Comité de Servicios Públicos en el Siglo 21 con respecto a los niveles de calidad del servicio.
- Instituciones financieras: En vista de que la PUB no posee deudas en la actualidad, no debe rendirle informe a agencias de financiamiento externo.
- Organizaciones de clientes y grupos no gubernamentales de interés especial:

No existe una organización que represente a los clientes de la PUB. Sin embargo, la Junta Directiva está compuesta por un amplio espectro de oficiales públicos.

La estructura de honorarios, precios de agua y cuotas de conexión son propuestas por la PUB y sujetas a aprobación del gobierno. Las recomendaciones para la optimización de capital son propuestas por la PUB y sujetas a aprobación del Ministerio de Medio Ambiente.

El manual financiero de la PUB estipula los límites en las contrataciones. El gasto de SGD 29.000 a SGD 5,8 millones exigiría la aprobación del *Comité de licitaciones B* (este comité está formado por un presidente y dos directores de departamento). Los gastos que excedan los SGD (Dólares de Singapur) 5,8 millones

requieren la aprobación del *Comité de licitaciones A* (integrado por el presidente y dos miembros de la junta).

Las decisiones de contratación las toma un comité de contratación convocado por el departamento de recursos humanos. El comité es dirigido por un miembro de la junta cuando se desea contratar a personal para puestos de alto rango; y por un empleado de antigüedad, para la contratación de otros puestos. El jefe de departamento u oficial ejecutivo decide temas de cancelación de servicio durante el periodo probatorio cuando se trata de puestos superiores. Para el ascenso de miembros del personal, el departamento de recursos humanos convoca a un comité de ascenso. El comité es encabezado por un miembro de la junta cuando el ascenso entraña puestos de alta jerarquía; por un oficial ejecutivo, cuando el ascenso concierne a los demás escaños profesionales; y por un jefe del departamento, para los puestos extras o administrativos.

Las decisiones sobre la cancelación de servicio a deudores morosos normalmente las toman los departamentos. La forma en que se manejan las quejas de los clientes también es tratada por el departamento, guiado por los estándares de servicios de calidad.

Se instituyó un sistema de medición del rendimiento para vigilar a la PUB en ese sentido mediante indicadores clave de desempeño. El rendimiento de los empleados es estudiado anualmente mediante un proceso de evaluación. Durante este proceso, el personal es evaluado en función de indicadores que miden los resultados logrados, planificación y organización, orientación sobre aprendizaje, comunicación, trabajo en equipo, cambio direccional, etc. Los empleados pueden ser recompensados con ascensos o bonos por buen rendimiento. Los procesos de ascenso y concesión de bonos por buen rendimiento tienen lugar anualmente.

Para administrar a empleados con rendimiento insatisfactorio, se estableció un proceso de revisión de desempeño. En este proceso, el supervisor o sindicato examina al empleado y le aconseja sobre cómo puede mejorar su rendimiento. Si persiste el desempeño negativo, se puede optar por el despido.

Orientación al mercado y los clientes

Más del 25 % del presupuesto operacional de la PUB es externalizado. En el año 2002, unas 150 licitaciones y 170 cotizaciones fueron adjudicadas y requeridas, respectivamente, haciendo un monto total de SGD130 millones. Se adjudican contratos para una variedad de servicios, entre ellos construcción de edificios, servicios de consultoría, construcción de acueductos, suministros, limpieza, seguridad, mantenimiento de tecnologías de información, mantenimiento de planta y equipos, etc. La PUB acata los reglamentos de contratación pública.

La PUB ha iniciado recientemente dos evaluaciones comparativas de desempeño (*Benchmarking*) sobre gestión de relaciones con clientes y recursos humanos con el Centro de Servicios Públicos para la Excelencia Organizacional, organismo encargado de fijar normas nacionales. La empresa de servicios planea poner a prueba en el mercado algunas de sus operaciones y servicios.

La PUB obtiene financiamiento para sus necesidades operacionales y de capital de la venta de agua potable a sus clientes. Adopta un enfoque orientado al consumidor para garantizar la satisfacción en todas las áreas. La PUB se esfuerza por obtener las opiniones de sus clientes mediante encuestas de satisfacción del cliente cada tres años, sesiones periódicas de diálogo y formularios de sugerencias. Esta continua recopilación de sugerencias pretende promover un mejor entendimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. La retroalimentación es también utilizada para identificar áreas que admiten mejorías en las operaciones de la PUB.

El énfasis radica en la selección y capacitación del personal de primera línea que entra en contacto directo con los clientes. Reciben un entrenamiento especial en el arte de escuchar y excelencia en servicio.

La PUB opera una oficina de contacto centralizada, abierta para los consumidores las 24 horas (PUB One). En dicha oficina, los clientes pueden plantear preguntas e informes generales u ofrecer sugerencias mediante distintas vías: teléfono, e-mail, fax, SMS (*Short Message Service*), VoIP (*Voice Over Internet Protocol*). Se introdujo un plan de sugerencias públicas para premiar a los clientes que hicieron observaciones que mejoraron los servicios de la PUB.

Actividad 5: Gobernabilidad efectiva de los servicios públicos

1. ¿Cuál de los problemas de personal identificados en la administración de servicios públicos se aplica a su propio país? ¿Puede identificar otros problemas de recursos humanos?
2. ¿Cuáles son los factores clave de éxito de la PUB que previenen la corrupción en la gestión del negocio de servicios?
3. ¿Qué limitaciones enfrentaría si tratase de replicar las estrategias anticorrupción y transparencia de la PUB a su propia situación?