



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

EXTENSIÓN LATACUNGA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**IMPLANTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ORGÁNICO
FUNCIONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DEL
GAD LATACUNGA PARA EL MEJORAMIENTO FINANCIERO Y
SOCIAL DEL EJERCICIO ECONÓMICO DEL 2012.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ECONOMÍA APLICADA Y ADMINISTRACIÓN
SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FINANZAS**

**PROYECTO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORES:

Jenny Carolina Molina Herrera

Juan Bernardo Panchi Cajas

DIRECTOR: Econ. Francisco Caicedo A.

CODIRECTOR: Ing. Oscar Cadena C.

AÑO 2013

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICADO

Econ. Francisco Caicedo A. (Director)

Ing. Oscar Cadena C. (Codirector)

CERTIFICAN

El trabajo titulado **“IMPLANTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DEL GAD LATACUNGA PARA EL MEJORAMIENTO FINANCIERO Y SOCIAL DEL EJERCICIO ECONÓMICO DEL 2012.”** realizado por la Srta. Jenny Carolina Molina Herrera y el Sr. Juan Bernardo Panchi Cajas, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, en el reglamento de Estudiantes.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, SI recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat.

Autorizan a la Srta. Jenny Carolina Molina Herrera y el Sr. Juan Bernardo Panchi Cajas, que lo entregue a la Ing. Xavier Fabara, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría.

Latacunga, 10 de Septiembre de 2013

.....
Econ. Francisco Caicedo A.

DIRECTOR

.....
Ing. Oscar Cadena C.

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. Jenny Carolina Molina Herrera y el Sr. Juan Bernardo Panchi Cajas bajo mi supervisión.

.....
ECON. FRANCISCO CAICEDO A.
DIRECTOR DEL PROYECTO

.....
ING. OSCAR CADENA C.
CODIRECTOR DEL PROYECTO

.....
ING. XAVIER FABARA
DIRECTOR DE LA CARRERA

.....
DR. RODRIGO VACA
SECRETARIO ACADÉMICO

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Jenny Carolina Molina Herrera
Juan Bernardo Panchi Cajas

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado **“IMPLANTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DEL GAD LATACUNGA PARA EL MEJORAMIENTO FINANCIERO Y SOCIAL DEL EJERCICIO ECONÓMICO DEL 2012”**. Ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme en las citas que constan, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, 10 de Septiembre de 2013

.....
Jenny Carolina Molina Herrera

.....
Juan Bernardo Panchi Cajas

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA
CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA**

AUTORIZACIÓN

Nosotros,

Jenny Carolina Molina Herrera
Juan Bernardo Panchi Cajas

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo **“IMPLANTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DEL GAD LATACUNGA PARA EL MEJORAMIENTO FINANCIERO Y SOCIAL DEL EJERCICIO ECONÓMICO DEL 2012”**, cuyo contenido, ideas y criterio son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, 10 de Septiembre de 2013

.....
Jenny Carolina Molina Herrera

.....
Juan Bernardo Panchi Cajas

DEDICATORIA

Todo lo que soy es gracias a ustedes
Rodrigo, Gladys y Jorguito
Los Amo

Jenny

AGRADECIMIENTO

Dios bendiga a los seres que me apoyaron en este camino gracias a ellos hoy soy Ingeniera. Papitos Gladys y Rodrigo: Gracias por que son el pilar fundamental de mi vida sé que tengo lo mejor de ambos, que por su esfuerzo, paciencia, correcciones, pero sobre todo sacrificio y amor estoy culminando esta etapa de mi vida. Jorge Alejandro: no pensé que fuera tan dura tu partida, pero que gratificante saber que cumples tú sueño. Abue Luzmila, Hermelinda y Rosesvindo gracias por que con sus oraciones y bendiciones hacen que Diosito este pendiente de mí. Tíos y Primitos: Sé que este espacio es muy cortito para agradecerles por sus palabras su apoyo, cada uno de ustedes han estado ahí, ustedes saben las complicidades, consejos, apoyo que me han brindado, espero no defraudarlos en este camino que estoy por recorrer, cuenten conmigo, porque yo cuento con ustedes. Compa Juan: Después de todo este tiempo de sacrificio está reflejado nuestro esfuerzo, gracias por la paciencia que me tuviste, pero lo logramos, espero que nuestra amistad perdure a través de los años. Tutores: Econ. Francisco Caicedo gracias a sus acertadas correcciones y sobre todo paciencia podemos presentar esta tesis. Ing. Oscar Cadena su predisposición y su aliento nos apoyaron para culminar.

Gracias a ustedes.

Jenny

DEDICATORIA

Cuando quieres algo, todo el universo conspira para que realices tu deseo.

Paulo Coelho

Este trabajo fruto del esfuerzo constante, de investigación, de horas y horas, porque lo mejor se plasma en el mismo, quiero dedicarlo a mi madre Celia María, quien con su inmenso amor, paciencia, comprensión, ayuda moral, es todo en mi vida.

A mis idolatrados abuelitos, más que eso mis padres, mis viejitos, compañeros inseparables en este breve viaje por la vida, por su ayuda en la búsqueda de la solución a los problemas para bien de la familia y la sociedad.

A mis tíos, tías y primos, quienes me ayudaron a salir adelante en este arduo y laborioso trabajo que será la finalización de la tesis de grado.

A Mathy, el más pequeño de la familia quien con sus travesuras ha permitido olvidarme por momentos de mis problemas, convirtiéndose en el centro de atención de mi hogar.

No quiero pasar por alto a mi padre, a pesar de estar separados por el destino, moralmente me está apoyando en este largo trajinar.

En fin, a todos quienes de una u otra forma están pendientes de mi porvenir, pido al hacedor de vida, bendiciones por el apoyo incondicional, la única recompensa será un cúmulo de felicidad. Gracias y mil gracias

Juan

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el presente trabajo de investigación deseo agradecer a: Jenny, por soportar los malos ratos y darme el ánimo para seguir adelante en este duro trabajo.

A nuestros tutores Econ. Francisco Caicedo y al Ing. Oscar Cadena por la paciencia y brindarnos todo su conocimiento para desarrollar de la mejor manera la tesis de grado.

A todos aquellos que me brindaron valiosa información con su tiempo y esfuerzo

Gracias a ustedes

Juan

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG
CARÁTULA.....	i
CERTIFICADO.....	ii
CERTIFICACIÓN	iii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iv
AUTORIZACIÓN.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xix
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
CAPÍTULO I.....	1
1.- ANALÍTICO.....	1
1.1.- Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1.- Conceptualización	1
1.1.2.- Análisis	2
1.1.3.- Diagnostico Institucional	3
1.3.- Formulación del Problema.....	5
1.3.1.- Delimitación del objetivo de la investigación.....	5
1.3.1.1.- De Contenido.....	5
1.3.2.1- Espacial	5
1.3.2.2.- Temporal.....	6
1.3.2.3.- Interrogantes.....	6
1.4.- Hipótesis.....	6
1.5.- Objetivos.....	7

1.5.1.- General	7
1.5.2.- Específicos	7
1.6.- Justificación	8
CAPÍTULO II	10
2.- MARCO TEÓRICO	10
2.1.- Definición de Gobierno Corporativo	10
2.2.- Historia del Gobierno Corporativo.....	11
2.3.- Gobiernos Locales	13
2.3.1.- Presupuesto Participativo de los Gobiernos Locales.....	13
2.3.2.- Participación ciudadana en los gobiernos locales.	14
2.4.- Gerenciamiento Corporativo	15
2.4.1.- Plan de Gerenciamiento Corporativo para los gobiernos locales. 16	
2.4.2.- Principios del Gerenciamiento Corporativo.....	16
2.4.3.- Recursos del Gerenciamiento Corporativo	18
2.4.4.- Estándares del Gerenciamiento Corporativo	18
2.4.5.- Herramientas del Gerenciamiento Corporativo.....	19
2.4.6.- Estrategias para la eficacia del Gerenciamiento Corporativo	20
2.4.7.- Proceso de organización y gestión corporativa	21
2.5.- Optimización de los Gobiernos Locales.....	22
2.5.1.- Eficiencia de los Gobiernos locales	23
2.5.2.- Eficacia de los Gobiernos locales	24
2.5.3.- Economía de los Gobiernos locales	24
2.5.4.- Productividad de los Gobiernos locales.	24
2.5.6.- Mejora continua de los Gobiernos locales	25
2.5.7.- Competitividad de los Gobiernos locales.....	26
CAPÍTULO III	28
3.- ANÁLISIS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS	28
3.1. Modelos del Gobierno Corporativo	28
3.1.1.- Modelo Anglo – Americano.....	28
3.1.2.- Modelo Europeo del Norte	30
3.1.3.- Modelo Latinoamericano.....	31

3.1.3.1. Colombia.....	33
3.1.3.2.- Chile.....	34
3.1.3.3.- Perú	36
3.1.3.4.- Uruguay	37
3.1.3.5.- Bolivia	38
3.1.3.6. Ecuador.....	39
CAPÍTULO IV.....	41
4.- APLICACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EPMAPAL ...	41
4.1. Directorio de la EPMAPAL.....	41
4.1.1.Estructura del Directorio.....	41
4.1.2.- Deberes y atribuciones del Directorio	43
4.2.- Lineamientos establecidos por la CAF en la EPMAPAL.....	43
4.2.1.- Derecho y trato equitativo de los accionistas.....	44
4.2.2.- Asamblea General de Accionistas	46
4.2.5.- El Directorio	49
4.2.6.- El control y la información de los estados financieros	52
4.3.- Recopilación de información.....	53
4.3.1.- Metodología	53
4.3.2.- Análisis de Resultados.....	56
4.3.3. Verificación de Hipótesis.....	101
4.4.- Desarrollo del Gobierno Corporativo en la EPMAPAL.....	106
4.4.1.- Implementación del sistema de Gobierno Corporativo	106
4.4.2.- Duración del trabajo de campo	106
4.4.3.- Equipos de trabajo asignados por parte de la Administración	107
CAPÍTULO V.....	108
5.- CREACIÓN DE VALOR	108
5.1. Creación de valor.....	108
5.1.1.- Medición e índices de Creación de Valor.....	109
5.1.2.- Evaluación Cumplimiento de la asignación presupuestaria.	110
5.1.2.1.- Materiales y accesorios de instalaciones de Agua Potable.	110
5.1.2.2.- Agua Potable	114

5.1.2.3.- Alcantarillado	115
5.1.3.- Evaluación Cumplimiento de los objetivos de recaudación.	118
5.1.3.1.- Recaudación por el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado.	119
5.1.3.2.- Materiales y accesorios de instalaciones de Agua Potable.	120
5.1.4.- Evaluación Cumplimiento de los objetivos de inversión.	120
5.1.4.1.- Bienes y Servicios para Inversión	121
5.1.4.2.- Obras Públicas	121
5.1.5.- Agregador de Valor de ingresos.	122
5.1.6.- Rentabilidad Exigida	122
5.1.7.- Indicadores de Gestión	123
5.1.7.1.- Producción anual de agua potable	123
5.1.7.2.- Recaudación anual de Agua Potable y Alcantarillado	124
5.1.7.3.- Nivel de eficiencia en resolución de problemas y quejas.....	125
5.1.7.4.- Evaluación de Precio por m ³	127
5.2.- Propuesta de Proceso de creación de valor	129
5.3.- Mejoras previstas en la EPMAPAL	131
CAPÍTULO VI.....	133
6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
6.1.- Conclusiones	133
6.2.- Recomendaciones	135
Bibliografía.....	136
Linkografía	138
Glosario de Abreviaturas	140
ANEXOS	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Fases de la Dirección estratégica	19
Figura 3.1: Modelo Latinoamericano.....	32
Figura 3.2: Modelo Público "Empresas Públicas de Medellín E.S.P.....	34
Figura 3.3: La experiencia de EMOS.....	35
Figura 3.4: Experiencia SEDAPAL.....	36
Figura 3.5: Caso Particular Montevideo	37
Figura 3.6: ASIACASUR	38
Figura 4.1: Conoce que es EPMAPAL.....	85
Figura 4.2: Atención al cliente.....	86
Figura 4.3: Inconvenientes.....	87
Figura 4.4: Solución oportuna	88
Figura 4.5: Información oportuna	89
Figura 4.6: Satisfecho con el servicio	90
Figura 4.7: Calidad.....	91
Figura 4.8: Gobierno Corporativo.....	92
Figura 4.9: Implementación del Gobierno Corporativo.....	93
Figura 4.10: Mejorará cobro a clientes.....	94
Figura 4.11: Mejorará la verificación de información.....	95
Figura 4.12: Mejorará y ampliará los servicios.....	96
Figura 4.13: Mejorará el mantenimiento de obras.....	97
Figura 4.14: Mejoras	98
Figura 4.15: Como ayudaría la implementación del GC	100
Figura 4.16: Medios de comunicación	101
Figura 4.17: Gráfico de Distribución de la prueba de hipótesis.....	105
Figura 5.1: Porcentaje de Quejas y Reclamos.....	126
Figura 5.2: Evolución de métodos de Creación de Valor	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: Derecho y trato equitativo de los accionistas	44
Tabla 4.2: Lineamientos respecto a Asamblea General de Accionistas ..	46
Tabla 4.3: Lineamientos respecto al Directorio	49
Tabla 4.4: Control y la información de los estados financieros	52
Tabla 4.5: Número de Viviendas que cuenta con Agua Potable.....	55
Tabla 4.6. ¿Ha escuchado de Gobierno Corporativo?.....	56
Tabla 4.7. Importancia del GC en las Empresas Públicas	57
Tabla 4.8. Importancia de generar un GC para EPMAPAL.....	58
Tabla 4.9. Considera adecuada la conformación del Directorio.....	59
Tabla 4.10. Existe un comité de Nombramientos y remuneraciones	60
Tabla 4.11. Importancia de los siguientes factores.....	61
Tabla 4.12. Importancia de las siguientes características.....	62
Tabla 4.13. Se reúne con periodicidad	63
Tabla 4.14. Se envía algún tipo de información	63
Tabla 4.15. Preocupación por las debilidades	64
Tabla 4.16. Preocupación por las amenazas	65
Tabla 4.17. Importancia de grupos de interés.....	66
Tabla 4.18. Función que desempeñan los miembros del Directorio	66
Tabla 4.19. Mejoras en el desempeño administrativo y financiero.....	67
Tabla 4.20. Cambios con la implementación del Gobierno Corporativo .	68
Tabla 4.21. Derecho al voto de los miembros del Directorio.....	68
Tabla 4.22. Realiza un informe sobre las operaciones de la EPMAPAL..	69
Tabla 4.23. Mecanismos de comunicación	70
Tabla 4.24. Se requiere de un quórum especial	70
Tabla 4.25. Se encuentra reconocida a la Asamblea de Accionistas.....	71
Tabla 4.26. Convocatoria de Asambleas Extraordinarias.	72

Tabla 4.27. Información previa a la celebración de la Asamblea.....	72
Tabla 4.28. Los puntos incluidos en agenda son claros y precisos	73
Tabla 4.29. Asistencia de miembros de la gerencia o asesores	74
Tabla 4.30. Directorio como un órgano colegiado de administración.....	74
Tabla 4.31. Facultades y competencias exclusivas del directorio.....	75
Tabla 4.32. Sucesión	76
Tabla 4.33. El Directorio debe velar por el control interno	76
Tabla 4.34. Régimen Interno del Directorio	77
Tabla 4.35. El Directorio cuenta con número de miembros adecuado.....	78
Tabla 4.36. Régimen de suplencia de Directores	78
Tabla 4.37. Se ha considerado causales de cese de los Directores.....	79
Tabla 4.38. Regulación de derechos y deberes de los directores.....	79
Tabla 4.39. Se cuenta con un procedimiento de los conflictos de interés	80
Tabla 4.40. El presidente del Directorio cuenta con un voto dirimente	81
Tabla 4.41. Reglas de nombramiento y funciones del secretario.....	81
Tabla 4.42. Se ha fijado fechas de reunión.....	82
Tabla 4.43. Se evalúa al Directorio	82
Tabla 4.44. El directorio rinde cuentas y presenta informes	83
Tabla 4.45. Se cuenta con un auditor externo	83
Tabla 4.46. Se entrega un informe anual	84
Tabla 4.47. Procedimiento para la resolución de conflictos	84
Tabla 4.48. Conoce que es EPMAPAL	85
Tabla 4.49. Atención que recibe	86
Tabla 4.50. Inconvenientes	87
Tabla 4.51. Solución oportuna	88
Tabla 4.52. Información oportuna	89
Tabla 4.53. Satisfecho con el servicio de agua potable	90
Tabla 4.54. Calidad.....	91
Tabla 4.55. Gobierno Corporativo.....	92

Tabla 4.56. Implementación de un Gobierno Corporativo.....	93
Tabla 4.57. Mejorar cobro a clientes.....	94
Tabla 4.58. Mejorar la verificación de información.....	95
Tabla 4.59. Mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado	96
Tabla 4.60. Mantenimiento de obras de agua potable y alcantarillado	97
Tabla 4.61. Mejoras	98
Tabla 4.62. Como ayudaría la implementación del GC.....	99
Tabla 4.63. Medio de comunicación	100
Tabla 4.64. Prueba Chi Cuadrado – Variable independiente.....	102
Tabla 4.65. Prueba Chi Cuadrado – Variable dependiente.....	103
Tabla 4.66. Prueba Chi Cuadrado - Estadísticos de contraste	103
Tabla 4.67. GL y nivel de significancia. Estimador estadístico.	104
Tabla 5.1: Ingresos de Mat. y accesorios de instalaciones AP.	112
Tabla 5.2: Ingresos de Mat. y accesorios de instalaciones de A.P.	113
Tabla 5.3: Evaluación de Resultados de Materiales y Accesorios.....	114
Tabla 5.4: Ingresos por Agua Potable en dólares.....	114
Tabla 5.5: Evaluación de Resultados de Materiales y accesorios	115
Tabla 5.6: Cobros por Alcantarillado.....	117
Tabla 5.7: Ingresos por Alcantarillado en dólares.....	117
Tabla 5.8: Evaluación de Resultados de Alcantarillado en dólares	117
Tabla 5.9: Cumplimiento de objetivos de recaudación por el AP.....	119
Tabla 5.10: Cumplimiento de objetivos de Materiales y accesorios.....	120
Tabla 5.11: Cumplimiento de objetivos de bienes y servicios.....	121
Tabla 5.12: Cumplimiento de objetivos de obras públicas	121
Tabla 5.13: Agregador de valor de ingresos en dólares	122
Tabla 5.14: Rentabilidad exigida en dólares	122
Tabla 5.15: Distribución de costos	125
Tabla 5.16: Distribución de costos.....	128
Tabla 5.16: Indicadores de Creación de Valor.....	130

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I	140
ANEXO II	154
ANEXO III	163

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación planteado para la implantación del Gobierno Corporativo en el orgánico funcional de la empresa municipal de agua potable del GADM de Latacunga se ha realizado con la finalidad de desarrollar políticas que permitan promover estrategias financieras para mejorar el control interno y el desenvolvimiento de sus actividades inherentes a la creación de valor.

La necesidad de desarrollar este tema nace de generar controles eficientes que permitan transparentar la información, proceso de toma de decisiones con el objetivo de proteger los intereses tanto del directorio de la EPMAPAL, empleados y clientes.

La metodología utilizada para el desarrollo del tema se enfocó en una investigación cualitativa ejecutada a través de entrevistas realizadas al Directorio de la EPMAPAL y cuantitativa aplicada a los clientes, es decir los usuarios del agua potable, para dicha investigación la población fue tomada del número de viviendas del cantón Latacunga que cuenta con Agua Potable ascendiendo a 29.844 viviendas; siendo la muestra de estudio 381 encuestas.

Como resultado de la investigación se puede establecer el cumplimiento de la hipótesis planteada en la que se comprueba que la implementación del Gobierno Corporativo en la EPMAPAL, permitirá obtener un mejoramiento financiero y social en su ejercicio económico.

ABSTRACT

The proposed research project for the implementation of Corporate Governance in the functional organic municipal water company of Latacunga GADM was made in order to develop policies to promote financial strategies to improve internal control and the development of its activities related to the creation of value.

The need to develop this theme comes from generating efficient controls that allow information transparency, decision-making process in order to protect the interests of the EPMAPAL directory, employees and customers.

The methodology used to develop the theme focused on qualitative research carried out through interviews conducted EPMAPAL Directory and quantitatively applied to customers, that drinking water, for such research population was taken of the number of Latacunga canton homes that features Water amounting to 29,844 homes, being the 381 study sample surveys.

As a result of research can establish compliance with the hypothesis in which it is found that the implementation of Corporate Governance in the EPMAPAL, will provide financial and social improvement in its fiscal year.

CAPÍTULO I

1.- ANALÍTICO

IMPLANTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DEL GAD LATACUNGA PARA EL MEJORAMIENTO FINANCIERO Y SOCIAL DEL EJERCICIO ECONÓMICO DEL 2012.

1.1.- Planteamiento del Problema

1.1.1.- Conceptualización

La necesidad de desarrollar el Gobierno Corporativo nace de generar controles eficientes que permitan transparentar la información, proceso de toma de decisiones con la finalidad de proteger los intereses tanto de accionistas, empleados y clientes.

La Corporación Andina de Fomento define el término Gobierno Corporativo como “el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas”, que involucra “las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella”.¹

En función de este concepto se entiende que el Gobierno Corporativo para una Empresa Pública es el conjunto de prácticas que pueden estar

¹ Publicación CAF (2010) “Gobierno corporativo y las empresas de Ecuador”

contempladas explícitas o implícitas en un documento reglamentario entre el Directorio y los accionistas.

En este sistema se contempla la asignación de responsabilidades a cada uno de los participantes del Gobierno Corporativo a través de la asignación de funciones y la relación entre los actores involucrados.

Se debe considerar que con la implementación del Gobierno Corporativo el nivel de institucionalización se eleva y las decisiones fundamentales no recaen en una sola persona; sino más bien se determina una forma de llegar a la decisión más adecuada.

La buena o mala calidad influirá en la forma como es tratada la empresa en las distintas transacciones que realiza.

Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable y que ofrezca un mejor servicio al cliente.

1.1.2.- Análisis

EPMAPAL dispone de recursos humanos, materiales y financieros los mismos que al no contar con un sistema descentralizado dificulta su análisis y evaluación, lo que origina que esta empresa no cuente con un sustento que permita determinar su condición actual.

Con la investigación propuesta se ha querido determinar si el control institucional representado a través del cumplimiento de objetivos, es o no un facilitador de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos.

También se pretende evaluar si la Asamblea General y el Directorio cumplen con las condiciones que demanda el Reglamento de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL), así como los lineamientos establecidos para el Código de Gobierno Corporativo; de esta forma el control interno, podrá proporcionar el grado de cumplimiento que necesita la institución para su adecuado funcionamiento.

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL) no ha instituido dentro de su estructura organizacional el funcionamiento de un Gobierno Corporativo que permita implantar y evaluar estrategias financieras para fortalecer el compromiso de calidad y atención al usuario; así como el acceso a fuentes de financiamiento.

El desarrollo del tema contribuirá con la institución para que ésta pueda contar con un documento que contenga los lineamientos básicos de control tanto para el Directorio y Asamblea General como para sus accionistas, lo que ayudará a salvaguardar la inversión y a mejorar su desempeño financiero.

1.1.3.- Diagnostico Institucional

La Dirección de Agua Potable como tal, en sus inicios, se constituía como una dependencia de la Dirección de Obras Públicas.

Dicha dirección se separa de la Dirección de Obras Públicas en el año 1983, aproximadamente, originándose así la Dirección de Agua Potable, la cual por problemas legales del Régimen Municipal, en el año 1998, se cambia a

Jefatura de Agua Potable, y posteriormente, en el 2003 nuevamente se le eleva a la categoría de Dirección.

En sus inicios, el agua entubada era privilegio únicamente de los moradores de lo que hoy constituye el Casco Colonial de la Ciudad de Latacunga, mientras que en las zonas aledañas, el líquido vital lo conseguían de pozos construidos por los propietarios de cada vivienda.

Cabe destacar que el agua que se entregaba en aquellas épocas, provenía de las vertientes de San Martín, donde hoy se ubica la Planta de Tratamiento, estas aguas no recibían tratamiento alguno, ya que no se consideraba necesario porque las condiciones ambientales de ese entonces eran favorables. Para la distribución del agua se contaba con dos tanques de reserva ubicados en los sectores de El Calvario y la Alsacia; los mismos que fueron construidos alrededor del año 1960.

Antiguamente, no se disponía de medidores que permitan conocer la cantidad de agua, que se consumía en cada domicilio, por lo cual se cobraban tarifas fijas de acuerdo a tres categorías: residencial, comercial e industrial; se cobraban valores de 2, 10 y 25 sucres (moneda de curso legal hasta los primeros días del 2.000) respectivamente.

“En la actualidad se maneja de una manera más compleja; debido a que ya existen medidores para el domicilio de cada usuario, lo que permite determinar la cantidad que cada familia, empresa o industria consume mensualmente, para poder asignar un valor de acuerdo a la categoría y al dispendio del líquido vital. El agua destinada al consumo de los habitantes de la Ciudad de Latacunga, recibe un tratamiento a base de sulfato de aluminio y cloro gas; con el objeto de eliminar las impurezas que puedan presentarse

en el agua en estado natural. La distribución de este servicio hoy en día abarca casi un 95% del sector urbano de la Ciudad; para lo cual cuenta con seis tanques de reserva ubicados en diferentes sectores”.²

1.3.- Formulación del Problema

¿Con la implantación del Gobierno Corporativo en el Orgánico Funcional de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL) se logrará mejorar el manejo financiero y social?

1.3.1.- Delimitación del objetivo de la investigación

1.3.1.1.- De Contenido

Objeto de estudio: Administración

Campo de Acción: Gobierno Corporativo

1.3.2.1- Espacial

Esta investigación se desarrollará en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL), que está ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Panamericana Sur Km. 2 1/2.

² “LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL”. Título I. Enunciados Generales. Capítulo I. Del Municipio.
Sección 1ª. Del Municipio en general. Art. 1 y 2.

1.3.2.2.- Temporal

Este problema será estudiado, en el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

1.3.2.3.- Interrogantes

- ¿Qué elementos del control eficaz pueden facilitar que la cadena estratégica de las Empresas Públicas de saneamiento, puedan alcanzar eficiencia, eficacia y economía?
- ¿De qué modo la dirección de las Empresas Públicas de saneamiento y alcantarillado, pueden enlazar la gestión y el control hasta alcanzar la mejora continua y competitividad?
- ¿Quién dirige y quién cumple las órdenes en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL)?
- ¿A quién se comunican las órdenes o decisiones en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL)?
- ¿Cómo impactaría el entorno financiero y social de la EPMAPAL, al contar con un buen Gobierno Corporativo?

1.4.- Hipótesis

La implementación del Gobierno Corporativo en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL)

permitirá obtener mejoramiento financiero y social en el ejercicio económico del 2012.

a.- Variable Independiente

La implementación del Gobierno Corporativo en Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL).

b.- Variable Dependiente

Mejoramiento social y financiero por parte de los funcionarios.

1.5.- Objetivos

1.5.1.- General

Desarrollar políticas de un Gobierno Corporativo con el fin de promover estrategias financieras que permitan a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL) mejorar el control interno y el desenvolvimiento de sus actividades inherentes a la creación de valor.

1.5.2.- Específicos

- Analizar las estrategias que deben ser implantadas y operadas para mejorar la sustentabilidad de la empresa con base en las estrategias financieras de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL) para el alcance de la eficiencia, eficacia y economía.

- Buscar la información relacionada con la empresa y vinculación social que permita identificar el ámbito de aplicación del Gobierno Corporativo.
- Desarrollar una propuesta para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL), que genere transparencia, objetividad y equidad acorde a los lineamientos aceptados en Gobierno Corporativo.
- Diseñar los elementos evaluadores para creación de valor que ayude a mejorar el proceso económico de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL).

1.6.- Justificación

El Buen Gobierno Corporativo para las instituciones se justifica en sí mismo, ya que son estrategias diseñadas para superar los problemas de eficiencia, eficacia y economía de los bienes o servicios que presta la empresa. La investigación realizada propone el diseño de una herramienta técnica ante una situación encontrada, es decir lograr un control eficaz para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL).

Sin embargo realizar actividades de control gerencial, no es muy sencillo ya que requieren de medidas necesarias descritas a través de un documento avalado por el órgano gobernante y que éste se transforme en un mecanismo de evaluación de la gestión pública.

Al aplicar estas estrategias financieras permitirá asegurar que políticas y procedimientos vigentes se cumplan, garantizando el acceso a la información y las decisiones relevantes que se toman al interior de la empresa. Así

mismo asegura un monitoreo y seguimiento adecuado para constatar su cumplimiento y detectar responsabilidades.

La ejecución de este Gobierno Corporativo, se debe llevar a cabo previo a la aprobación del Directorio asignado, integrando esta unidad como parte de la Empresa Municipal, teniendo que ser desarrollada como un organismo asesor pero independiente que permita evaluar sin compromisos la gestión.

CAPÍTULO II

2.- MARCO TEÓRICO

2.1.- Definición de Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo según la OECD³: “Es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas, y cuya estructura especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el Directorio, los gerentes, los Accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. Asimismo provee los elementos a través de los cuales se establecen los objetivos de la entidad, los medios para alcanzar dichos objetivos, y la forma de hacer un efectivo seguimiento a su desempeño”.

Gobierno Corporativo⁴, “es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información. El concepto apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados del oeste de Europa, en Canadá, los Estados Unidos y Australia, como consecuencia de la necesidad que tenían los accionistas minoritarios de una empresa de conocer el estado que guardaba su inversión; esto es, querían saber qué se estaba haciendo con

³ Organización de Cooperación Económica y Desarrollo.

⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_corporativo

su dinero y cuáles eran las expectativas futuras. Esto hizo que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores, iniciaran un proceso de apertura de la información, al mismo tiempo de profesionalización y transparencia en el manejo del mismo”.

2.2.- Historia del Gobierno Corporativo⁵

A finales del siglo XIX, cuando las grandes corporaciones que hoy conocemos apenas nacían, sus fundadores ya empezaban a discutir acerca de la mejor forma de gobernar sus empresas. La crisis de Wall Street en 1929, sería el primer aviso de la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. A inicios de la década de los 30's se acuñan los principios de los roles que deben tener las corporaciones en la sociedad, éstos sentaron las bases para el concepto moderno de un buen Gobierno Corporativo.

En la década de los 40's, las grandes Corporaciones tienen el control dominante sobre sus asuntos de negocios con poco o limitado control y monitoreo de un Directorio. No sería sino hasta los años 70 que entra en debate la necesidad por parte de los accionistas de ejercer sus derechos de propiedad y de velar por el incremento del valor de sus inversiones. A inicios de los 90's, luego de una serie de despidos de las cabezas de Corporaciones como IBM, Kodak y Honeywell, se empieza a buscar una manera de que el valor de la empresa no se vea afectado por los posibles conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva.

⁵http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/8bcb7c186a583210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm

La década actual ha mostrado excepcionalmente los efectos de un mal Gobierno Corporativo. En sus inicios, grandes Corporaciones (como Enron, Tyco y Worldcom) caen en situaciones comprometedoras de las que la mayoría no logran sobrevivir y que denotan el bajo nivel de control.

En respuesta a esta situación en el año 2002 se dicta la ley de Sarbanes-Oxley que reforma y fortalece los sistemas de control interno de las empresas y amplía el rango de responsabilidad hacia sus directores, buscando así proteger los intereses de sus inversionistas.

La crisis financiera desatada en el año 2008 revela la necesidad de un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones y mantener un Directorio que tenga una estructura, roles y responsabilidades claros, con el único fin de proteger los intereses de los grupos de interés (accionistas, empleados, sociedad, etc.) y evitar impactos de nuevas crisis en el futuro.

La historia ha demostrado que las empresas que han perdurado, son aquellas que han sabido manejar adecuadamente los intereses y relaciones entre su Gerencia, la Junta Directiva y principalmente sus accionistas. Estas prácticas hoy las conocemos como el Buen Gobierno Corporativo.

2.3.- Gobiernos Locales

Lo constituyen las municipalidades provinciales, distritos y delegadas conforme a la ley. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.⁶

Ayuntamiento, Alcaldía, Corporación Local, Corporación Municipal, Gobierno Local, Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal, son distintos nombres para la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio.

Está presidido por un alcalde, intendente, presidente de comuna o presidente municipal, que ostenta la presidencia de la administración local y del pleno municipal; y formado por los concejales, reunidos en pleno, ejercen la potestad normativa a nivel local.

2.3.1.- Presupuesto Participativo de los Gobiernos Locales

Para la Agencia de Desarrollo Económico Virtual⁷, “el presupuesto participativo es: abrir visiones en torno a la administración, gestión y gerencia de lo público. En estos tiempos la democracia moderna, es la incorporación a la participación ciudadana para enriquecerse de la acción del Gobierno Local, acercando a que tomen decisiones más a la población. Esto significara que el Municipio vea al presupuesto participativo como la construcción de una estrategia participativa para el Desarrollo Humano Local Sustentable”.

⁶<http://ciencia.glosario.net/agricultura/gobierno-local-11365.html>

⁷<http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/capitulo-iii/3-3-presupuestos-participativos-una-estrategia-de-desarrollo-local/>

De acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010), enuncia del presupuesto participativo:

Art. 304.- Sistema de participación ciudadana.- Los gobiernos autónomos descentralizados conformarán un sistema de participación ciudadana, que se regulará por acto normativo del correspondiente nivel de gobierno, tendrá una estructura y denominación propias.

El sistema de participación ciudadana se constituye para:

c.- Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.

El sistema de participación estará integrado por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad de su ámbito territorial.

La máxima instancia de decisión del sistema de participación será convocada a asamblea al menos dos veces por año a través del ejecutivo del respectivo gobierno autónomo descentralizado.

El sistema de participación ciudadana designará a los representantes de la ciudadanía a los consejos de planificación del desarrollo correspondientes.

2.3.2.- Participación ciudadana en los Gobiernos Locales.

De acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010), enuncia de la participación ciudadana:

Art. 302.- Participación ciudadana.- La ciudadanía en forma individual y colectiva, podrán participar de manera protagónica en la toma de decisiones, la planificación y gestión de los asuntos públicos y en el control social de las instituciones de los gobiernos autónomos descentralizados y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

Los gobiernos autónomos descentralizados reconocerán todas las formas de participación ciudadana, de carácter individual y colectivo, incluyendo aquellas que se generen en las unidades territoriales de base, barrios, comunidades, comunas, recintos y aquellas organizaciones propias de los pueblos y las nacionalidades, en el marco de la Constitución y la Ley.

Las autoridades ejecutivas y legislativas de los gobiernos autónomos descentralizados tendrán la obligación de establecer un sistema de rendición de cuentas a la ciudadanía conforme el mandato de la Ley y de sus propias normativas.

2.4.- Gerenciamiento Corporativo

Según HERNÁNDEZ, D. el Gerenciamiento Corporativo⁸ es: “la fuerza que dirige una entidad y que es responsable de su éxito o fracaso. Se puede decir que es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados

⁸Dr. GPCC CELIS D. (2009) Gerenciamiento corporativo aplicado a los gobiernos locales. Trabajo de Investigación.

por medio de los esfuerzos de un grupo que consiste en la utilización del talento humano y los recursos. Puede decirse que es lograr que se hagan las cosas mediante la participación dinámica de la gente. También que es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad. Que es un recurso para alcanzar los objetivos”.

El Gerenciamiento Corporativo es una abstracción diseñado a convertir los recursos desorganizados en el logro de objetivos útiles, efectivos y de total provecho para la comunidad. Este se logra utilizando con efectividad recursos materiales, trabajando con personas y motivándolas para usar su plena capacidad, en el caso de los Gobiernos Locales debe considerarse al Alcalde, Concejales, trabajadores municipales y los ciudadanos.

2.4.1.- Plan de Gerenciamiento Corporativo para los Gobiernos Locales.

La planeación local es integral, permanente y participativa articulando a las municipalidades con otros Gobiernos Locales. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades.

2.4.2.- Principios del Gerenciamiento Corporativo⁹

Los principios del buen gerenciamiento de los Gobiernos Locales se inspiran en los principios del Gobierno Corporativo de la Organización Internacional

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos55/gerenciamiento-gobierno-local/gerenciamiento-gobierno-local3.shtml>

Intergubernamental (OCDE) que reúne a los países más industrializados de economía de mercado.

Los principios del buen Gerenciamiento Corporativo para los Gobiernos Locales están agrupados en seis títulos:

1. Los derechos de los vecinos; para proteger y facilitar el ejercicio del derecho de los vecinos del Gobierno Local.
2. Tratamiento equitativo de los vecinos; para asegurar el trato equitativo de todos los vecinos del Gobierno Local.
3. La función de los grupos de interés en el gerenciamiento del Gobierno Local; para reconocer sus derechos establecidos por ley o acuerdos mutuos y estimular la cooperación entre la sociedad y los stakeholders para crear Gobiernos Locales financieramente sólidos.
4. Comunicación y transparencia informativa; para que se presente la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes al Gobierno Local incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gerenciamiento corporativo.
5. La responsabilidad del Consejo Municipal; para estipular las directrices estratégicas del Gobierno Local, un control eficaz de la gerencia por parte del Consejo Municipal, y la responsabilidad del Consejo Municipal hacia la entidad y los vecinos.
6. Otros aspectos relacionados; para cumplir integralmente con los vecinos, razón de ser del Gobierno Local.

2.4.3.- Recursos del Gerenciamiento Corporativo

“El recurso humano, es el más relevante con el que cuenta un gerente. Un gerente sabe que para alcanzar el objetivo deseado, las personas requieren dirección, necesitan ser persuadidas, inspiradas, comunicadas y ser capaces de desempeñar tareas de trabajo que sean satisfactorias.

Los recursos distintos a las personas, son esenciales para el éxito del gerente corporativo. El gerente debe definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación de los recursos y para establecer relaciones adecuadas y actualizadas entre ellos. Los objetivos institucionales dan propósito al uso de recursos por parte del gerente”¹⁰.

2.4.4.- Estándares del Gerenciamiento Corporativo¹¹

Los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles. Sin embargo, puesto que éstos varían en nivel de detalle y complejidad, ya que los gerentes corporativos no suelen observar todo, se establecen normas especiales. Estas normas son, por definición, criterios sencillos de evaluación. Son los puntos seleccionados en un programa total de planeación donde se realizan medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a los gerentes respecto de cómo marchan las cosas sin que éstos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

¹⁰ Control eficaz para el buen Gobierno Corporativo de las empresas públicas de saneamiento (página 3)

¹¹ IDEM

Las normas pueden ser planteadas de muchas formas, y entre las mejores se encuentran las metas medibles, que puedan ser evaluadas en términos cuantitativos y cualitativos.

2.4.5.- Herramientas del Gerenciamiento Corporativo

Las herramientas del Gerenciamiento Corporativo se definen a través del proceso de Dirección Estratégica, compuesto por cuatro fases:¹²

- Análisis estratégico
- Formulación estratégica.
- Implantación
- Control de la estrategia.

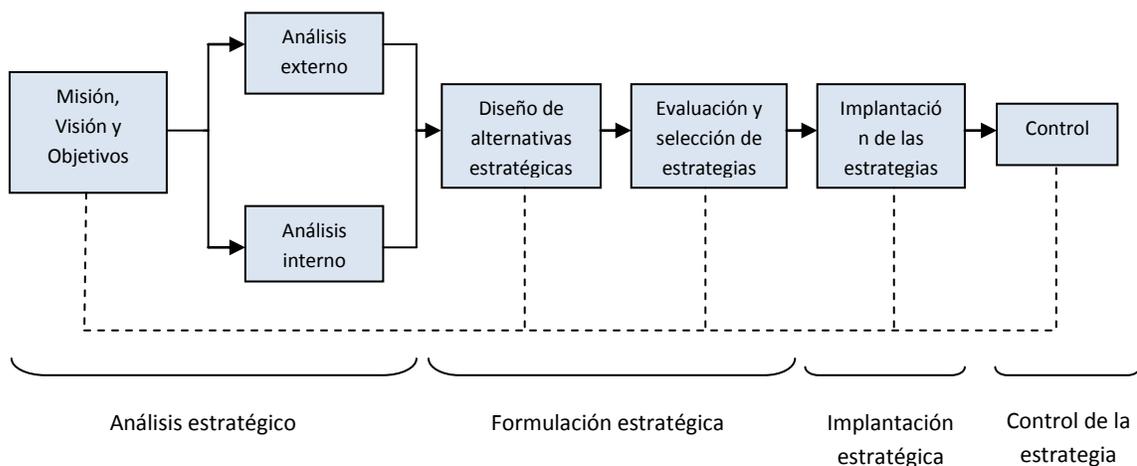


Figura 2.1: Fases de la Dirección estratégica

¹² Perú: gerenciamiento corporativo aplicado a los gobiernos locales (página 3)

2.4.6.- Estrategias para la eficacia del Gerenciamiento Corporativo

Se denomina estrategia al conjunto de objetivos, políticas y planes que definen el camino a seguir de una organización, para llegar al éxito.

Mintzberg dice (1997): Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Gobernar una estrategia es conformar un patrón de pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio. Pág. (121-130).

Estas actividades determinan una posición competitiva en el entorno donde se desenvuelve la gestión, buscando mejorar su nivel y el cumplimiento de metas.

La Estrategia tiene como fin el logro de la misión y de los objetivos a largo plazo, la implementación de los planes de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Kluyber (2001) dice que: La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y las demás partes interesadas brindando valor al cliente. Las estrategias sólidas están arraigadas en la comprensión profunda de qué es lo que valoran los clientes actuales y potenciales, cómo desarrollan los mercados, cómo opera la competencia y cómo habrán de cambiar esos elementos. También deberían reflejar un claro propósito (intención) estratégico y la innovación competitiva. Las estrategias "genéricas" rara vez llevan a una empresa a una posición de liderazgo. Pág. 5

2.4.7.- Proceso de organización y gestión corporativa

Terry (2000), dice que: El gerenciamiento moderno está siendo desafiado por fuerzas que se desarrollan por un ambiente cambiante. Factores importantes entre estas fuerzas son la generación de cantidades enormes de conocimientos, el desarrollo de una tecnología casi increíble, las grandes alteraciones en el ambiente general en el cual opera la gerencia y el diluvio de valores humanos cambiantes.

Las cuatro etapas del Gerenciamiento Corporativo¹³ son: “planeación, organización, ejecución y control; las mismas que son los medios por las cuales administra un gerente, en este caso un Alcalde”.

La planeación, se diseña para determinar los objetivos y metas así como los lineamientos a seguir para el cumplimiento de los mismos, en este proceso se prevé las condiciones bajo las cuales se debe ejecutar el trabajo indicando las acciones concernientes al logro de los objetivos; también se debe plantear un instrumento que permita observar de manera clara las políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros. Estableciendo mecanismos para anticipar los posibles inconvenientes desarrollados en la ejecución reduciendo su impacto.

La organización¹⁴, “se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades

¹³Dr. GPCC CELIS, D. (2009) Gerenciamiento corporativo aplicado a los gobiernos locales. Trabajo de Investigación.

¹⁴ IDEM

relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro del Gerenciamiento Corporativo; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control”.

La ejecución, es la aplicación práctica de todos los elementos desarrollados tanto en la planeación como en la organización, a través de la participación de los involucrados; en esta etapa se espera el cumplimiento de las normas y procedimientos diseñados previamente destacando el sistema de administración y de trabajo.

El control de las actividades, en esta fase se compara lo planificado con los resultados obtenidos, evaluando el cumplimiento tanto en tiempo como en efectividad; para el control se diseñan medios efectivos para la medición de las operaciones; permitiendo mostrar comparaciones estadísticas y variaciones. El control en una empresa genera acciones correctivas así como lograr un conocimiento exacto de las condiciones de la misma luego de aplicado el plan para el Gerenciamiento Corporativo.

2.5.- Optimización de los Gobiernos Locales¹⁵

La optimización de los Gobiernos Locales, está referida a la eficiencia, eficacia y economía del proceso de Gerenciamiento Corporativo de los Gobiernos Locales con una incidencia en la satisfacción de los habitantes de su jurisdicción.

¹⁵ Gerenciamiento Corporativo aplicado a los Gobiernos Locales: El caso de la Municipalidad Provincial de Huaraz, Perú (página 2)

Optimizar un Gobierno Local, es trazarse planes y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias. Es lograr el desarrollo pleno de las potencialidades de las autoridades, trabajadores y habitantes.

Los Gobiernos Locales deben desplegar optimización en sus procesos internos, con el fin de lograr que ellos reflejen o produzcan la calidad que se desee.

2.5.1.- Eficiencia de los Gobiernos Locales

Eficiencia, se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.

La eficiencia¹⁶, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que un Gobierno Local va a ser racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia.

¹⁶<http://www.monografias.com/trabajos55/gerenciamiento-gobierno-local/gerenciamiento-gobierno-local4.shtml>

2.5.2.- Eficacia de los Gobiernos Locales

Eficacia, se refiere al grado en el cual una entidad, como los Gobiernos Locales, logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

La eficacia¹⁷, es la medida normativa del logro de los resultados. Los Gobiernos Locales disponen de indicadores de medición de los logros de los servicios municipales. Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado el objetivo del gerenciamiento corporativo del Gobierno Local.

2.5.3.- Economía de los Gobiernos Locales

Economía¹⁸, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (sistemas de información computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al mejor costo posible.

2.5.4.- Productividad de los Gobiernos Locales.

“La productividad es la combinación de la efectividad y la eficiencia, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de los recursos.

¹⁷<http://www.monografias.com/trabajos55/gerenciamiento-gobierno-local/gerenciamiento-gobierno-local4.shtml>

¹⁸ La auditoría de gestión como un sistema de medición (página 2)

El único camino para que un Gobierno Local pueda crecer y aumentar su credibilidad social es aumentando su productividad y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es el gerenciamiento corporativo, la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de obligaciones adecuado”.¹⁹

2.5.6.- Mejora continua de los Gobiernos Locales

La mejora continua debe considerarse como un proceso económico donde debe requerirse un menor costo ante el beneficio que este representa, los procesos de mejora buscan abrir oportunidades de cambio que incrementen el nivel de aprovechamiento de los recursos y se genere un nuevo nivel de desempeño.

Harrington, J. (1993), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Kabboul, F. (1994), define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

El mejoramiento continuo describe a la calidad y lo que las empresas deberían hacer si quieren llegar a ser competitivas en el mercado. La relevancia de desarrollar el mejoramiento continuo como una técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede reducir los errores y

¹⁹<http://www.monografias.com/trabajos55/gerenciamiento-gobierno-local/gerenciamiento-gobierno-local4.shtml>

fortalecer las ventajas logrando mayor productividad y competitividad, como resultado de la aplicación de esta técnica se puede establecer que las empresas llegan a crecer en el mercado hasta convertirse en líderes de su sector.

2.5.7.- Competitividad de los Gobiernos Locales.²⁰

La competitividad se debe desarrollar a través de un largo proceso de aprendizaje y trabajo bajo una conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica.

En función de eso se considera necesario sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Dentro de la competitividad se considera dos los niveles la interna y la externa.

La competitividad interna hace referencia a la capacidad organizacional para conseguir el nivel máximo de rendimiento sobre los recursos disponibles de la organización.

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

La competitividad externa está orientada a la consecución de logros en el contexto del mercado, valorando las variables macro y micro ambientales, con lo que se puede estimar una competitividad a largo plazo. Sin embargo cuando se logra conseguir dicha competitividad externa se debe planear como mantenerla a largo plazo basándose en la generación de elementos que lo diferencien de su competencia generando nuevas oportunidades de mercado.

Uno de los métodos a manejar para generar competitividad en una empresa es la filosofía del "justo a tiempo" de origen japonés creada por Taiichi Ohno para la empresa Toyota, esta teoría se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS.

3.1.- Modelos del Gobierno Corporativo

Los modelos de Gobierno Corporativo son diversos y con una aplicación teórica en función de cada contexto directivo, cada uno de ellos plantea una forma en la que los miembros de un consejo de administración deben comportarse y que intereses deben defender.

La finalidad de este capítulo es desarrollar de una manera resumida las perspectivas teóricas aplicadas a empresas con características semejantes al tema de análisis estudiado y que modelo puede ser aplicado a la realidad local de la EPMAPAL; de esta manera se puede evaluar ventajas y desventajas de cada modelo.

Por lo que se expone en el tratamiento de este capítulo el análisis del Gobierno Corporativo y los factores fundamentales que deben implicarse para la ejecución del mismo.

3.1.1.- Modelo Anglo – Americano

El modelo anglosajón²¹, que se caracteriza por una desregularización de los mercados, procesos de privatización, flexibilidad laboral y de toma de riesgos para el fomento de los negocios y de la actividad empresarial; tal es el caso de países como Estados Unidos de América, Reino Unido, Canadá y Singapur.

²¹http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=133

Este modelo se desarrolló luego de evidenciar problemas de agencia cuando los intereses de los accionistas entran en conflicto con los intereses de los ejecutivos de la empresa. Se aplica en compañías en las que se identifica un gran número de accionistas, además de un bajo involucramiento de éstos en la gestión de la misma.

Las causas principales identificadas al interior de una agencia dentro del Modelo Anglosajón son las siguientes:²²

- Conducta maximizadora de los ejecutivos de la empresa.
- La asimetría de información que favorece a los ejecutivos de la empresa en detrimento de los accionistas. Los ejecutivos tienen mayor conocimiento, experiencia que los accionistas acerca de las actividades que realizan, del valor de las funciones y actividades que desempeñan. Los accionistas usualmente poseen un menor grado de información porque no pueden o les es muy costoso informarse.
- El problema de acción colectiva que enfrentan los accionistas, al estar constituidos por una pluralidad de sujetos heterogéneos.
- Diferencia entre los objetivos de los administradores y los objetivos de los accionistas.

Un adecuado sistema de Gobierno Corporativo busca evitar y resolver conflictos de interés entre el Agente y el Principal.

²² IDEM

3.1.2.- Modelo Europeo del Norte

El modelo europeo del norte que se sustenta en el énfasis por una fuerte estabilidad de los mercados, a través de su regulación y del consenso social para favorecer una perspectiva de largo plazo. En este modelo se agrupan los enfoques de Gobierno Corporativo alemán y japonés. Otros países que encajan en este modelo de comportamiento son: Austria, Suiza, los Países Bajos y Taiwán. ²³

En estos países el Gobierno Corporativo nace del conflicto de intereses entre el controlador y el accionista minoritario.

El modelo Europeo del Norte presenta ciertas características que se mencionan a continuación:²⁴

- Alta concentración de la propiedad (un solo controlador).
- Alto involucramiento del accionista controlador en la gestión.
- Menor protección de derechos de accionistas minoritarios.
- Menor presencia de directores independientes.
- Limitada divulgación de información.
- Empresas financiadas principalmente por fortunas familiares, bancos, y/o Estado.
- Mercado de takeovers limitado.

En este modelo la alta gerencia está designada por el controlador, por lo que los problemas se dan entre el controlador con sus gerentes (insiders) y los

²³ Buen Gobierno Corporativo (2007). Pág. 5

²⁴ Buen Gobierno Corporativo (2007). Pág. 5

accionistas no controladores (outsiders); por lo que la independencia en la toma de decisiones es del controlador con respecto al accionista minoritario viéndose perjudicado. Es por esto que se ha considerado una necesidad la implementación del Gobierno Corporativo que permita equilibrar los pesos entre directivos y accionistas.

3.1.3.- Modelo Latinoamericano²⁵

En forma más reciente el mejoramiento del gobierno ha emergido como una importante prioridad de política pública en los países Andinos, en especial en Colombia, Perú y actualmente en Bolivia y a través de la mayoría del resto de América Latina.

Se presenta un modelo de Gobierno Corporativo donde se muestra a los integrantes y sus objetivos, como lo son los requerimientos, el gobierno y el control, así como una de las más grande preocupaciones de las empresas que es la prevención de fraudes.

²⁵ Gobierno Corporativo en América Latina. White Paper.

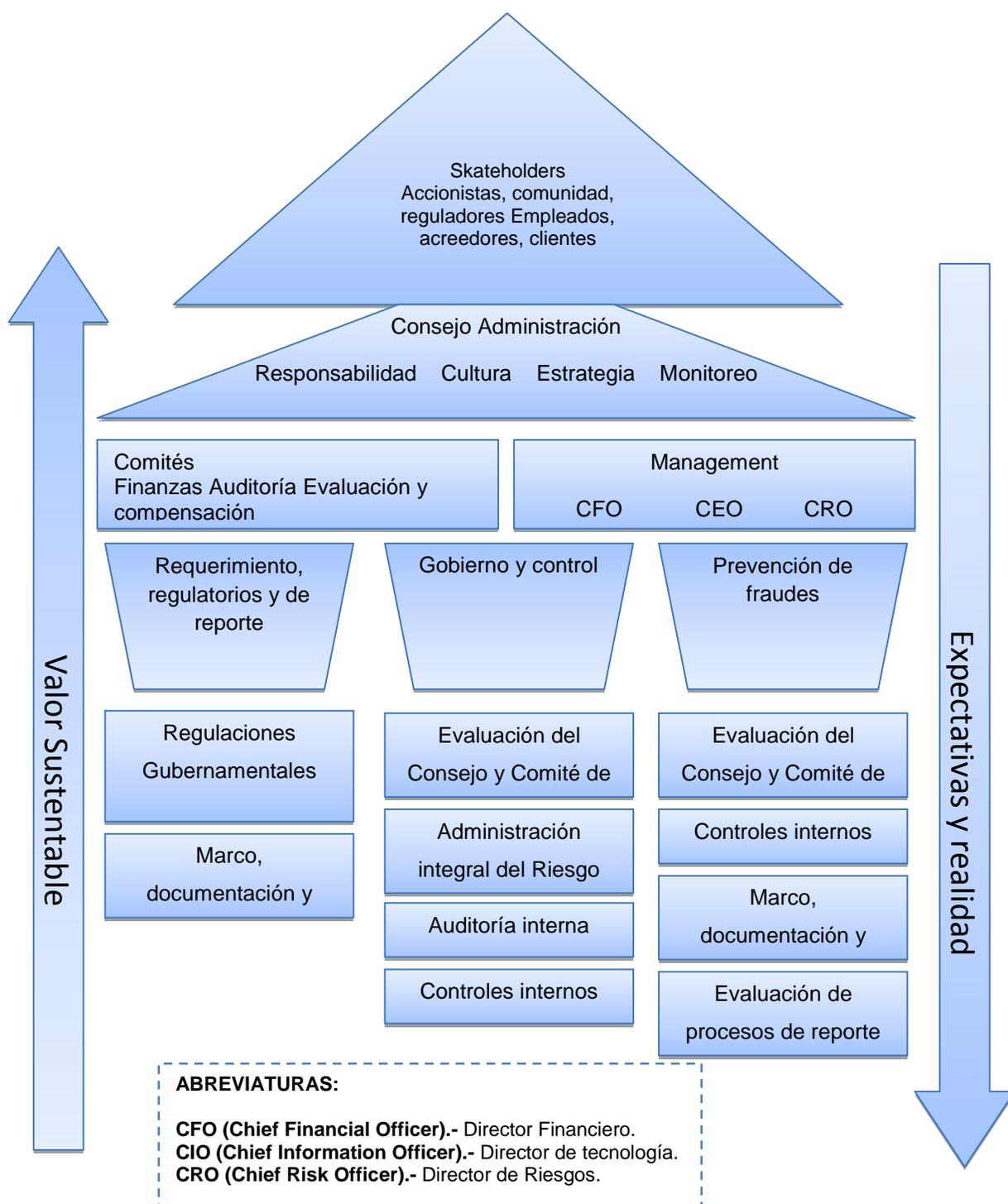


Figura 3.1: Modelo Latinoamericano

El Gobierno Corporativo se ha desarrollado como un medio para reducir riesgos financieros sin embargo no se ha logrado evitar todos principalmente los derivados de las prácticas de contabilidad. La OCDE señala que importantes organismos ya cuentan con indicadores de buenas prácticas de GC aplicadas en todo el mundo; así como el Banco Mundial y el Fondo Internacional.

A continuación se muestra como países latinoamericanos han aplicado el Modelo de Gobierno Corporativo en sus empresas.

3.1.3.1. Colombia

Colombia ha aplicado en las Empresas Públicas de Medellín un modelo de Gobierno Corporativo el cuál se explica a través del Modelo Público de Gestión para Ciudades Metropolitanas. ²⁶

En esta empresa la participación es privada, pública y mixta, por lo que se ha buscado un modelo que permita su co-existencia. El servicio de AAA, denominado “negocio de aguas” aporta el 8% en la estructura económica de la totalidad del mercado de servicios públicos del país, en el caso del mercado del sector EPM constituye el 16,7%.

Empresas Públicas de Medellín ²⁷(EPM) es una empresa autónoma creada en 1955, es de propiedad del municipio, por lo que los réditos (30 a 35%) obtenidos son entregados cada año a éste, como dueño de la misma. Tiene la figura legal intermedia entre las entidades públicas y privadas, la cual se

²⁶ www.proapac.org

²⁷ IDEM

denomina “empresa industrial y comercial del Estado”, esto es una empresa de origen público cuyos dueños son los municipios o entes territoriales.

El modelo para las "Empresas Públicas de Medellín E.S.P" se basa en dos factores críticos, a continuación se expone un gráfica del funcionamiento de dicho modelo.



Figura 3.2: Modelo Público de Gestión para Ciudades Metropolitanas "Empresas Públicas de Medellín E.S.P."

Con la aplicación de un modelo eficiente se pudo comprender que era mejor invertir en la calidad de vida a partir de los servicios de agua potable y saneamiento.

3.1.3.2.- Chile

El generar el Gobierno Corporativo se ha considerado tan importante como contar con un desempeño financiero eficiente, por lo que se ha podido identificar que las empresas Chilenas también han adoptado este sistema

exponiendo un ejemplo de su aplicación en una empresa de Servicios Sanitarios.

A continuación se presenta la experiencia de EMOS, Una empresa Pública de Prestación de Servicios Sanitarios.²⁸ La Empresa Metropolitana de Obras Sanitarias (EMOS) operaba en la Región Metropolitana de Santiago de Chile entre 1977 y 2000. Según el Instituto Nacional de Estadística, la población total estimada de Santiago de Chile en el año 2000 era de 4.746.658 habitantes.

Por lo que EMOS utilizó un modelo basado en factores de eficiencia a través de su Gobierno Corporativo, mostrándose en la gráfica siguiente sus estrategias de manejo y administración.



Figura 3.3: La experiencia de EMOS. Una empresa Pública de Prestación de Servicios Sanitarios Eficientes

²⁸ www.proapac.org

3.1.3.3.- Perú

En Perú algunas empresas han adoptado el sistema de Gobierno Corporativo para mejorar el funcionamiento de los órganos de gobierno de las mismas. A continuación se menciona el caso de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima “SEDAPAL”.

SEDAPAL²⁹ (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima) administra 46 de los 49 distritos de Lima Metropolitana en las provincias de Lima y Callao. La población objetivo es de 8 millones de habitantes. La ciudad es atravesada por el río Rimac. Lima es la ciudad más grande del mundo (en términos de población) en medio de un desierto con extremo estrés hídrico.

A continuación se muestra una gráfica donde se explica el modelo de Gobierno Corporativo para mejorar la eficiencia empresarial.

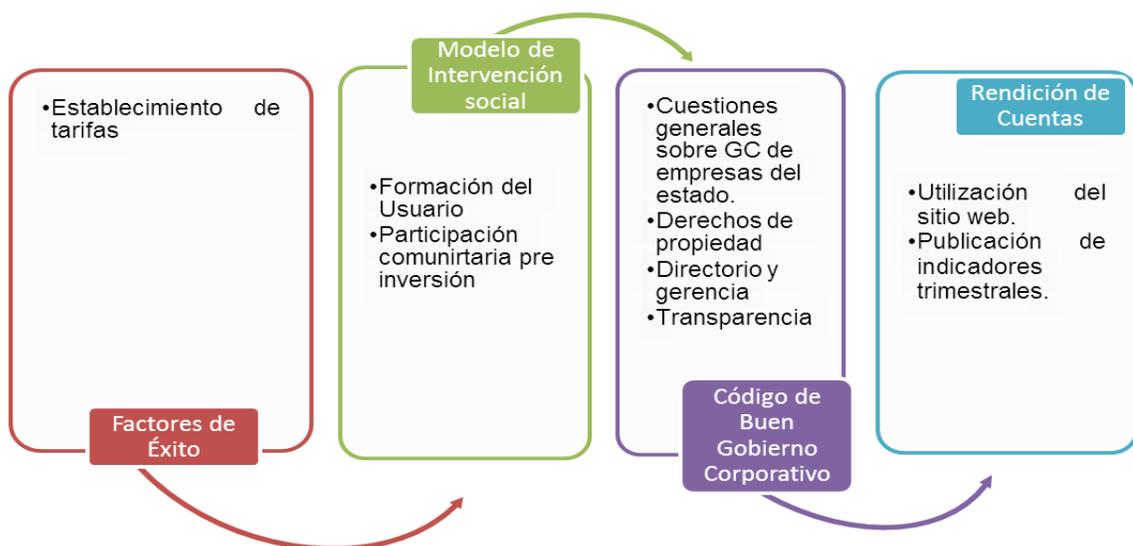


Figura 3.4: Eficiencia Empresarial como condición previa para servicios eficientes. Experiencia SEDAPAL

²⁹ www.proapac.org

3.1.3.4.- Uruguay

El Gobierno Corporativo es un elemento que brinda mayor seguridad a las inversiones asegurando sanas prácticas corporativas. Uruguay como varios países Latinoamericanos ha considerado que mientras más información exista mayor será la confianza de los inversionistas en el mercado.

Por lo que se pone a consideración el caso del Servicio de Saneamiento en Montevideo³⁰, cuya jurisdicción, gobierno y administración corresponde a la Intendencia Municipal. El departamento tiene 528 km², 37% del territorio constituye la ciudad de Montevideo y el resto corresponde al área rural. La población de Montevideo asciende a 1.342.000 habitantes.

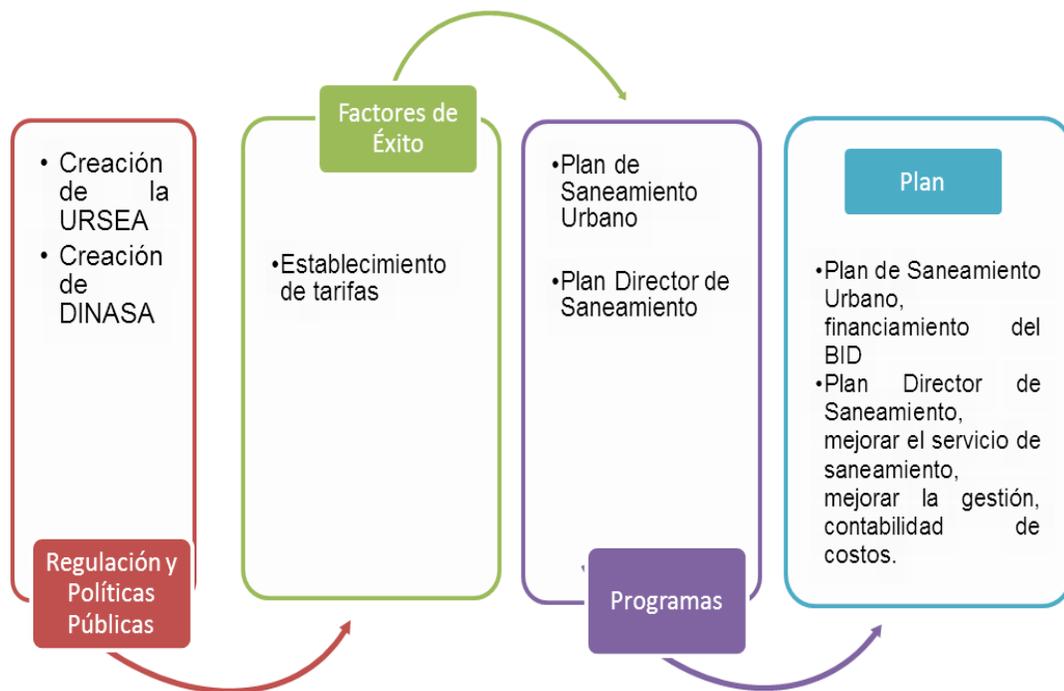


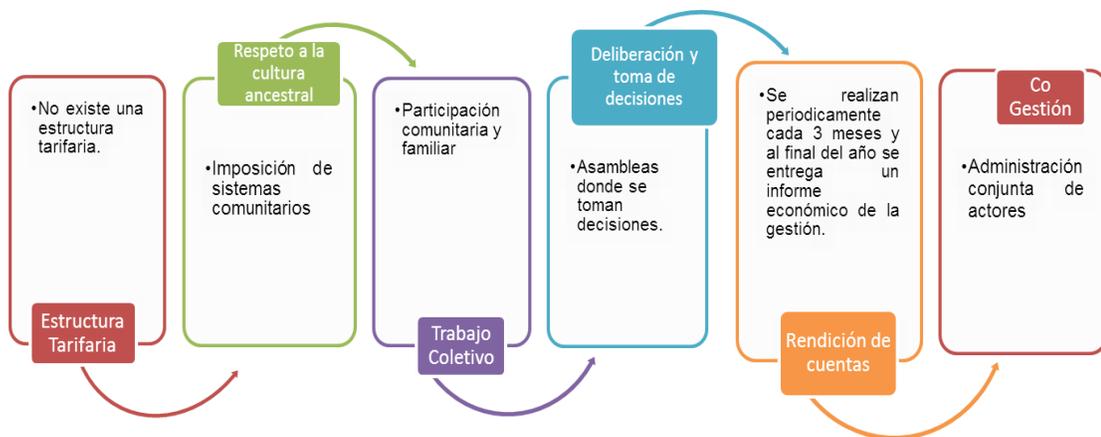
Figura 3.5: Caso Particular del Servicio de Saneamiento en Montevideo

³⁰ Dr. FERRÉS R. HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE SERVICIO PÚBLICO: liberalización y competencia.

3.1.3.5.- Bolivia

En Bolivia el Gobierno Corporativo emerge como respuesta a fallas y crisis corporativas para tener una cultura de ética en los negocios y en la administración de las empresas, a continuación se muestra el modelo aplicado en las Asociación de Sistemas Comunitarios de Agua del Sur de Bolivia ASIA CASUR.³¹

ASICASUR opera en distintos distritos de la zona sur de la ciudad de Cochabamba, que es la capital del departamento que lleva el mismo nombre. Dicha zona presenta gran aridez, por otro lado, la ciudad históricamente ha tenido problemas de escasez y desabastecimiento de agua potable.



**Figura 3.6: Asociación de Sistemas Comunitarios de Agua del Sur
ASIACASUR**

³¹ SPRONK S., CRESPO C. & OLIVERA M. Las luchas por la justicia del agua en Latinoamérica: Alternativas públicas y 'público-sociales.

3.1.3.6. Ecuador

En el Ecuador gracias a la iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo y la Bolsa de Valores de Quito se ha desarrollado un programa para promover y desarrollar la competitividad de los empresarios ecuatorianos a través de la aplicación de Gobierno Corporativo³².

Mediante Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable No. ATN/MH-9781-EC suscrito el 15 de agosto del 2006 entre el Banco Interamericano de Desarrollo BID y la Bolsa de Valores de Quito, se aprobó el financiamiento del Programa “Desarrollo oferta y demanda de prácticas de Gobierno Corporativo” cuyo objetivo principal es promover la competitividad y sostenibilidad del empresariado ecuatoriano. El objetivo específico es desarrollar la demanda por prácticas de Gobierno Corporativo en empresas ecuatorianas y aumentar la capacidad local de implementar dichas prácticas.³³

La situación económica y política que el país atraviesa ha obligado a las empresas a emprender nuevas prácticas de desarrollo empresarial, que les permita ingresar una etapa de modernización corporativa y competitividad, recuperando la estabilidad y credibilidad internacional.

El proyecto se sustenta en la capacidad local de implementar prácticas de Gobierno Corporativo, incrementando consecuentemente la demanda empresarial por estos estándares lo que contribuirá a fortalecer la gestión y sostenibilidad de las empresas en el país.

³² DESARROLLO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN ECUADOR. BOLSA DE VALORES DE QUITO (BVQ). 2006

³³ IDEM

A finales del año 2008 dos empresas tomaron la iniciativa emprendedora de implementar prácticas de Buen Gobierno Corporativo apoyadas por el proyecto de la BVQ y el BID³⁴; hoy en día muchas empresas tanto públicas como privadas han decidido que una forma de mejorar su nivel de efectividad es a través de la aplicación de medidas de control e información que permitan generar confianza tanto a inversionistas como a los accionistas.

Es por esto que después de un análisis realizado a los diferentes modelos de Gobierno Corporativo aplicados en varios países y en diferentes empresas de Agua Potable y Saneamiento; se puede establecer que el modelo que más adecuado para la EPMAPAL es el modelo Peruano; en el que determina cuatro líneas fundamentales partiendo de un factor de éxito que es el correcto establecimiento de tarifas ajustado a la realidad local.

También se ha podido analizar que otro factor a intervenir es la participación y formación del usuario como parte fundamental en el apoyo a las inversiones: así como la determinación e implementación de un Código de Gobierno Corporativo que norme y regule las acciones en la parte directriz.

Para que el Gobierno Corporativo de buenos resultados se debe integrar un elemento que determine la transparencia de la gestión a través de un medio de comunicación.

³⁴ DESARROLLO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN ECUADOR. BOLSA DE VALORES DE QUITO (BVQ). 2006

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EPMAPAL

4.1. Directorio de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL).

4.1.1. Estructura del Directorio

De acuerdo a la Reforma a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga “EPMAPAL” emitida el 27 de enero de 2011 la integración del Directorio está compuesto por los siguientes miembros:

- El Alcalde o Alcaldesa, o su delegado, quién lo presidirá.
- Un concejal designado por el I. Concejo Cantonal, o el suplente que lo subrogará en caso de ser necesario.
- El director de planificación o su delegado.
- Un (a) representante principal de los usuarios designado por los Presidentes de los barrios en donde se presta el servicio o su suplente.
- Un (a) representante principal de los gremios profesionales o de la empresa privada, o su suplente.
- El o la Gerente General de la empresa o quien le subroge asistirá a las sesiones del Directorio con voz informativa y como Secretario.

4.1.2.- Deberes y atribuciones del Directorio³⁵

Son deberes y atribuciones del Directorio:

- a. Cumplir y hacer cumplir la presente ordenanza, los reglamentos y demás normas jurídicas pertinentes al giro de la empresa.
- b. Determinar las políticas y metas de la empresa.
- c. Aprobar los programas de obras, mejoras y ampliaciones de los servicios.
- d. Aprobar los reglamentos internos generales y específicos de la empresa.
- e. Presentar los proyectos de ordenanza que requiera la empresa, para su posterior presentación al Concejo a fin de que se dicte la resolución correspondiente.
- f. Preparar los pliegos tarifarios que se aplicaran a los usuarios por la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado y remitirlos al I. Concejo para su conocimiento y aprobación de acuerdo a la Ley.
- g. Aprobar el presupuesto anual de la empresa y evaluar su ejecución.
- h. Autorizar los trasposos, suplementos o reducciones de crédito, entre partidas de diferentes programas.
- i. Autorizar la contratación de créditos o líneas de crédito, previo conocimiento y aprobación del I. Concejo.
- j. Conocer y aprobar los informes de Gerencia General.
- k. Conocer licencia o declarar en comisión de servicios al Gerente general por un tiempo mayor a 30 días.
- l. Evaluar permanentemente la gestión de la empresa.
- m. Nombrar a la o el gerente general de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio y sustituirlo.

³⁵ Reforma a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga "EPMAPAL"

n. Las demás que establezcan la ley, la presente ordenanza y demás reglamentos.

4.2.- Aplicabilidad de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo establecidos por la CAF en la EPMAPAL.

Como cita Enrique García³⁶, Presidente Ejecutivo de la CAF, los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC) tienen como objetivo *“poner a consideración de las empresas de la región, operadores de los mercados de capital y responsables de políticas públicas, un conjunto de normas básicas que constituyen las bases para un buen Gobierno Corporativo”*.

En este documento se muestra sugerencias y recomendaciones aplicables a diversas empresas. Se compone de 51 medidas ordenadas de forma sistemática y con estándares internacionalmente aceptados de Gobierno Corporativo. Este código permitirá que la gestión empresarial sea más transparente, eficiente y honesta, con un buen manejo del riesgo y más competitiva al servir de referencia para buena parte de las inversiones éticas.

Los LCAGC se dirigen a las empresas y a sus organizaciones y de forma secundaria a los Gobiernos. La propuesta debe ser adoptada a través de normas estatutarias y reglamentarias, con el fin de dotar a las empresas de competitividad, permitiendo que los proveedores de financiación valoren la adopción de medidas de Gobierno Corporativo ya que se considera como una herramienta adecuada para reducir los niveles de riesgo de una nueva inversión.

³⁶ CAF (2005) Lineamientos para un Código Andino de Gobierno.

Para el caso de EPMAPAL al contar con la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado donde se especifica temas sobre la Asamblea y Directorio se ha considerado como el punto de partida para evaluar sus competencias, haciendo una comparación con los Lineamientos establecidos en el documento de la CAF, lo que permita realizar un análisis de los elementos que actualmente posee la empresa así como determinar las medidas a los estatutos y a las normas y procedimientos de la sociedad, resolviendo las dudas que suscite su aplicación de conformidad con los criterios generales de interpretación de las normas jurídicas, la legislación mercantil y financiera aplicable, y muy particularmente, atendiendo a los criterios y recomendaciones de buen Gobierno Corporativo reconocidos en la OCDE y en los países más avanzados en la materia.

La aplicación de reglas y principios de Gobierno Corporativo se entiende como un proceso dinámico y, por ello, en la interpretación y aplicación de estos Lineamientos deberá tenerse en cuenta los progresivos avances internacionales.

4.2.1.- Derecho y trato equitativo de los accionistas

Tabla 4.1: Lineamientos respecto a Derecho y trato equitativo de los accionistas

Lineamiento CAF (Medidas)	Descripción	Si	No
Una acción un	El principio general reconoce el derecho de una	✓	

voto	acción un voto, o la igualdad entre acción y voto, de modo que a una misma participación en el capital social de una compañía se le debe atribuir los mismos derechos de voto.		
Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad. (Informes y Publicidad de Informes)	En el caso de operaciones que puedan afectar los derechos de los accionistas minoritarios (como en una ampliación de capital o una fusión), éstas deberán explicarse detalladamente en el informe previo del Directorio y con la opinión de un asesor externo.	✓	
Fomento de la participación e información de los accionistas.	La compañía deberá tener establecidos los cauces precisos para facilitar la comunicación con los accionistas, a través de los cuales éstos puedan dirigirse a la misma para requerir información o para plantear cuestiones de interés a la compañía o asociadas a su condición de accionistas.	✓	
Registro de Accionistas	Habilitar un registro de accionistas que permita mantener con los mismos un cauce electrónico de comunicación directo y flexible, siempre que la Asamblea de Accionistas así lo apruebe y el Directorio establezca los mecanismos de carácter técnico adecuados.	✓	
La transmisión de las acciones	Es práctica frecuente que mediante la utilización o la suscripción de determinados pactos entre accionistas se limite la libre transmisibilidad de las acciones. Con carácter general, deberá hacerse conocer a		✓

	los mercados el régimen de transmisión de las acciones mediante su inclusión en la información y documentación pública societaria.		
--	--	--	--

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno, CAF. Abril 2005.

4.2.2.- Asamblea General de Accionistas

Tabla 4.2: Lineamientos respecto a Asamblea General de Accionistas

Lineamiento CAF (Medidas)	Descripción	Si	No
Función y competencia	La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la compañía y, por lo tanto, los estatutos sociales deben recoger ese carácter y atribuirle las funciones fundamentales de gobierno de la sociedad, la competencia para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.	✓	
Reglamento de régimen interno y funcionamiento de la Asamblea general de accionistas	El reglamento tendrá por objeto la regulación del régimen de organización y funcionamiento de la propia Asamblea, y ha de contener, por tanto, el régimen de convocatoria, preparación, información, concurrencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos.	✓	
Clases y	La Asamblea ordinaria se deberá celebrar dentro del	✓	

Convocatoria (Plazo, precisión de puntos y convocatorias extraordinarias)	plazo fijado en los estatutos, que no debería ser nunca más tarde de los tres meses primeros del año siguiente al de cierre del ejercicio social.		
Derecho de información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la asamblea general y durante el desarrollo de la misma	Los estatutos sociales deberían establecer que con una antelación suficiente a la celebración de la Asamblea, que dependerá del contenido y extensión de la información solicitada, los accionistas puedan, a través de los cauces tradicionales y/o, cuando proceda, las nuevas tecnologías, solicitar las informaciones o aclaraciones que estimen precisas o formular por escrito las preguntas que estimen pertinentes, en relación con los asuntos comprendidos en la agenda, o sobre la información pública facilitada por la sociedad ^{17/} .	✓	
Inversores institucionales y accionistas significativos	Deberían existir la posibilidad de hacer pública en la página web corporativa su política de participación en la Asamblea y el sentido de su voto en relación con cada uno de los puntos de la agenda.		✓
Fijación de reglas de desarrollo de la ASAMBLEA	El Reglamento de Régimen Interno de la Asamblea establecerá normas de organización, constitución y desarrollo de la misma.	✓	
El quórum y las mayorías exigibles	La adopción válida de acuerdos requiere que éstos se tomen con el respaldo adecuado, normalmente el establecido por la ley.	✓	

Intervención de los accionistas	Dentro de la Asamblea, los accionistas deberían tener la posibilidad de formular preguntas sobre algún punto de la agenda, siempre que tales puntos sean de interés social y propio de la competencia legal o estatutaria de la Asamblea.	✓	
La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto	Con carácter general los Estatutos y el Reglamento de la Asamblea deberían facilitar que todo accionista con derecho a participar en la Asamblea pueda hacerse representar por la persona que designe.	✓	
Delegación en blanco	Minimizar la delegación del voto en blanco	✓	
Voto de los miembros del Directorio	Ni el Directorio ni sus miembros individualmente o los miembros de la alta gerencia puedan representar a accionistas en la Asamblea ni incluso a inversores institucionales o empleados por planes sobre acciones.	✓	
Asistencia de otras personas además de los accionistas	El Presidente de la Asamblea podrá autorizar la asistencia de cualquier otra persona que juzgue conveniente, aunque no obstante la Asamblea podrá revocar dicha autorización. En general sería conveniente que el ejecutivo principal informe de la marcha de los asuntos sociales a la Asamblea.	✓	

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno, CAF. Abril 2005

4.2.5.- El Directorio

Tabla 4.3: Lineamientos respecto al Directorio

Lineamiento CAF (Medidas)	Descripción	Si	No
La necesidad de tener un Directorio	Las sociedades mercantiles cuenten con un órgano de carácter colegiado como el Directorio que tenga una estructura definida y una dimensión adecuada al tamaño y a las necesidades de gobierno de la sociedad.	✓	
Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al Directorio carácter indelegable de algunas funciones.	Los estatutos de la sociedad deberán definir claramente la misión del Directorio y aquellas funciones que son claramente indelegables.	✓	
Regulación del funcionamiento del Directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento	Las empresas listadas deberían contar con un Reglamento de Régimen Interno que regule la organización y funcionamiento del Directorio, que será de carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión acarree responsabilidad.	✓	
Dimensión del Directorio	La dimensión del Directorio deberá ser la adecuada a los efectos de hacer posible una eficaz administración y gobierno de la compañía y la participación en ella de los	✓	

	<p>accionistas relevantes en el capital social.</p> <p>El Directorio estará compuesto por el número de miembros establecido en los estatutos sociales o que esté dentro los márgenes fijados en éstos.</p>		
Categorías de miembros del Directorio	<p>El Directorio debería contar con distintas categorías de miembros en su seno, cada una de las cuales representará unos intereses de acuerdo al origen de su nombramiento.</p>	✓	
Nombramiento	<p>La Asamblea General de Accionistas es soberana en cuanto a la elección de los Directores, que en todo caso deberán elegirse en virtud de criterios de profesionalidad, prestigio profesional y conocimiento. Esta facultad de la Asamblea es exclusiva e indelegable de la misma.</p>	✓	
Cese de los Directores	<p>El Directorio no podrá proponer a la Asamblea el cese sino por alguna de esas causales determinadas en los estatutos y previo informe favorable al cese por parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.</p>	✓	
Regulación de los deberes y derechos de los miembros del Directorio o administradores	<p>Definición de los deberes de los administradores, su resolución está directamente relacionada con la exigencia de responsabilidad de los directores que pueda estar recogida en las legislaciones nacionales vigentes.</p>	✓	
La retribución de	<p>El Directorio debe estar suficientemente</p>	✓	

los Directores	remunerado.		
La organización del Directorio	Se refiere en este apartado a la organización del Directorio, en cuanto a los cargos que en su estructura deberían designarse entre sus miembros y a las Comisiones que, en su seno, es recomendable constituir.	✓	
Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio.	Con el fin de aumentar la eficacia en el funcionamiento del Directorio, es necesario que su Reglamento de Régimen Interno establezca las reglas de convocatoria, la periodicidad de las reuniones, los procedimientos para su desarrollo, y el alcance de su facultad de propuesta de candidatos a Director.	✓	
Comisiones del Directorio	El Directorio, en el caso de empresas de cierta dimensión y complejidad en su gestión, deberá conformar comisiones para ejercer ciertas funciones, siendo las más frecuentes la Comisión de Auditoría y la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones y, en función de las características del negocio, las sociedades valorarán la oportunidad de dotarse de una Comisión de Riesgos.	✓	

Competencia en materia de control			
Operaciones vinculadas: Autorización de operaciones vinculadas	La aprobación de este tipo de operaciones requerirá, además del informe anterior, de una mayoría cualificada en el Directorio.	✓	

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno, CAF. Abril 2005.

4.2.6.- El control y la información de los estados financieros

Tabla 4.4: Lineamientos respecto al control y la información de los estados financieros

Lineamiento CAF (Medidas)	Si	No
Rendición de estados financieros según principios contables adecuados	✓	
Operaciones vinculadas como hecho relevante		✓
Sistemas de auditoría interna		✓
Independencia del auditor externo	✓	
Mismo auditor para grupo de empresas	✓	
Mismo auditor externo con limitaciones temporales	✓	
Información a los mercados financieros		✓
Transparencia de pactos entre accionistas		✓

Contratación exclusiva con auditor de servicios de auditoría		✓
Remuneración auditor externo	✓	

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno, CAF. Abril 2005.

También deberá anexarse el INFORME ANUAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO y la PREVISIÓN EN LOS ESTATUTOS SOCIALES DEL ARBITRAJE COMO FORMA DE ARREGLO DE CONTROVERSIAS.

NOTA ACLARATORIA³⁷

4.3.- Recopilación de información

4.3.1.- Metodología

La investigación de mercado tiene como finalidad el hallar una solución al problema planteado a través de un método, es decir definir el procedimiento el mismo que determinará las acciones a seguir para la obtención de datos relevantes y veraces.

a.- Enfoque de investigación

Cualitativa.- busca la comprensión de los fenómenos sociales, con una perspectiva desde adentro orientado al descubrimiento de la hipótesis

³⁷ EPMAPAL al ser una Empresa Pública Municipal no considera propicio el tratamiento del tema “Derecho y trato equitativo de los accionistas” propuesto por la CAF como uno de sus lineamientos, así como la palabra accionistas, en torno al diseño del Código de Gobierno Corporativo para dicha empresa, por lo que se excluye dicha terminología del contexto próximo a tratar.

poniendo énfasis en el proceso, asume una realidad dinámica. El enfoque cualitativo se ve representado en las entrevistas realizadas al Directorio de la EPMAPAL.

Cuantitativa.- el enfoque cuantitativo privilegia la utilización de técnicas numéricas, busca la causa y la explicación de los hechos que estudia y se realiza una medición controlada. Esta investigación será aplicada a los clientes de la EPMAPAL, es decir los usuarios del agua potable.

b.- Modalidades de investigación

Tipo de Investigación:

Exploratoria.- examina o busca a través del problema o situación para dar una mejor idea o comprensión del mismo.

Descriptivo.- el objetivo principal es delinear las características del problema, es un tipo de investigación concluyente, previamente planeada y estructurada. Por lo general se basa en una muestra representativa y proviene de un diseño de investigación formal donde se especifica los métodos para seleccionar las fuentes de información y la recopilación de los datos que vienen de estas fuentes.

Población y Muestra

Población³⁸- “la población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características”.

³⁸ HERRERA,L. (2004) Tutoría de la investigación Científica. Quito – Ecuador. Editorial Diemerino.

Tabla Nro. 4.5: Número de Viviendas del Cantón Latacunga que cuenta con Agua Potable.

Abastecimiento de Agua	Número de Viviendas
De red pública	29.844

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Censo de Población y vivienda 2010.

Muestra³⁹.- “consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea lo más representativo posible”.

Para la determinación del tamaño de muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * p * (1 - p)}{p * (1 - p) + d * (N - 1)}$$

En donde:

n = muestra

N = Población.

p = proporción de la población

d = error muestral B = 0.05

Entonces:

N = 29.844

p = 50%

d = (0.05)²/4

$$n = \frac{29.844 * 50\% * (1-50\%)}{50\% * (1 - 50\%) + \frac{(0.05)^2}{4} * (29.844 - 1)}$$

³⁹ IDEM

n = 381 encuestas. (381 viviendas)

La muestra para la realización de la investigación es de 381 encuestas a los clientes de la EPMAPAL, considerando que cada encuesta se lo hará por hogar.

Fuentes primarias:

- Encuestas a la población que es usuaria y tiene en su vivienda agua potable.
- Entrevistas al Directorio de la EPMAPAL.

Para la recopilación de información se aplicará 2 tipos de cuestionarios estructurados. Anexo 1.

4.3.2.- Análisis de Resultados

A.- Entrevista dirigida al Directorio de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Latacunga – EPMAPAL.

1. ¿Ha escuchado sobre el Gobierno Corporativo?

Tabla 4.6. ¿Ha escuchado de Gobierno Corporativo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Los miembros del Directorio, conocen del Gobierno Corporativo lo siguiente: reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano, significa Integración, es el conjunto de normas que mejoran el funcionamiento de las empresas y sirve para mejorar los resultados empresariales.

Por lo que se puede concluir que en el cuerpo directivo de la EPMAPAL si existe un criterio correcto sobre el Gobierno Corporativo sin embargo no es un solo concepto manejado al interior del mismo, sino que a pesar de haber un conocimiento no es muy profundo.

2. ¿Considera Usted que es importante constituir un Gobierno Corporativo dentro de las Empresas Públicas?

Tabla 4.7. Importancia del Gobierno Corporativo en las Empresas Públicas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	0,83
No	1	0,17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Los miembros del Directorio están de acuerdo con el Gobierno Corporativo, ya que estos lineamientos darán facilidades descentralizando las actividades

del GAD Municipal de Latacunga, para el cumplimiento de las metas y objetivos, mientras los que no están de acuerdo es porque piensan que significa privatizar la Empresa Pública.

Se debe considerar que las respuestas se enfocan en uno de los puntos primordiales del Gobierno Corporativo, el control, lo que permitirá mejorar el cumplimiento de actividades y metas, sin embargo se considera necesario implementar mecanismos de difusión sobre el tema para expandir los conocimientos al interior del Directorio donde se manejaría dicho tema.

3. Cree que es importante generar un Gobierno Corporativo para EPMAPAL.

Tabla 4.8. Importancia de generar un Gobierno Corporativo para EPMAPAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	0,83
No	1	0,17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Es importante generar un Gobierno Corporativo que permita garantizar los servicios públicos respondiendo a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad y eficiencia, además consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar, los que están en desacuerdo piensan que el

EPMAPAL por la participación de los accionistas, pierde el carácter de Empresa Pública.

4. ¿Considera adecuada la conformación del Directorio?

Tabla 4.9. Considera adecuada la conformación del Directorio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

La conformación del Directorio es importante para la toma de decisiones, para definir las metas de la empresa, además garantiza el sistema operativo del agua y alcantarillado, existiendo representantes de todos los sectores por lo que hay diversidad de opiniones.

5. Conoce Usted de la existencia de ordenanzas, manuales de función (por ejemplo: ordenanza de constitución de la Empresa Pública Municipal de Aguan Potable y Alcantarillado del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga-EPMAPAL), mencione las que conozca.

- Reglamento General Interno
- Ordenanza de Uso del Suelo
- Ordenanza de Centro Histórico
- Ordenanza de Sanciones (Comisaría de Construcciones)

- Servicio de Agua Potable (descripción de agua potable, instalación de agua potable, obtención de servicio de agua potable).
 - Servicios de Alcantarillado (servicios y condiciones de operación).
 - Ordenanza Municipal
 - Ordenanza de Constitución
 - Reglamento de cobro y sanciones de los usuarios
 - Nueva Ordenanza para el cobro de tarifas
6. Existe un comité de Nombramientos y remuneraciones congruentes con el desempeño de la empresa y de los propios miembros individualmente considerados.

Tabla 4.10. Existe un comité de Nombramientos y remuneraciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33
No	4	67
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 67% de los entrevistados dicen que no existe un comité de nombramientos y remuneraciones de acuerdo al desempeño, sin embargo el 33% es decir dos de los miembros del Directorio opinan que si hay y que los preside el Alcalde del cantón.

Quién lo preside: Arq. Rodrigo Espín (Alcalde)

7. Indique la importancia que tienen los siguientes factores, para la selección de los miembros del Directorio.

Tabla 4.11. Importancia de los siguientes factores, siendo 1= poco importante y 5= muy importante.

FACTORES	1	2	3	4	5
Profesionalismo				1	5
Ha realizado estudios de cuarto nivel				2	4
Experiencia en el sector público				2	4
Experiencia en cargos similares				1	5
Experiencia en planificación estratégica			1	1	4
Experiencia legal			3	2	1
Experiencia en talento humano				3	3

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

De los factores analizados para la selección de los miembros del Directorio el 100% de entrevistados coinciden que es muy importante todos los puntos analizados, pero se debe considerar dos factores representativos y estos son el profesionalismo del miembro así como la experiencia que haya tenido en cargos similares.

8. Indique la importancia que tienen las siguientes características personales, para los miembros del Directorio.

Tabla 4.12. Importancia de las siguientes características, siendo 1= poco importante y 5= muy importante.

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Dedicación					6
Integridad					6
Franqueza					6
Capacidad para comunicar y negociar situaciones difíciles					6
Imagen y reputación					6

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 100% de los entrevistados han mencionado que todas las características personales evaluadas deben poseer cada miembro del Directorio, por el tipo de información que se maneja y por la responsabilidad del cargo. Además la importancia de mantener todos estos valores en los integrantes del Directorio permitirá que se maneje con transparencia la información, se vele por precautelar los recursos materiales, crear fidelidad y buenas relaciones laborales motivando el trabajo en equipo y la comunicación para la resolución de problemas que atenten en contra de los intereses y objetivos empresariales.

9. ¿El Directorio de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado se reúne con periodicidad?

Tabla 4.13. Se reúne con periodicidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 100% de los entrevistados afirman que el Directorio de la EPMAPAL se reúne con periodicidad, de acuerdo a lo establecido en la ordenanza de constitución de la misma.

10. ¿Antes de las reuniones del Directorio se envía algún tipo de información?

Tabla 4.14. Se envía algún tipo de información

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83
No	0	0
A veces	1	17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

En caso de ser afirmativo, por favor indique que tipo de información se envía:

- Agenda de la reunión
- Documentación sobre decisiones estratégicas
- Informes de situación financiera
- Acta de la reunión anterior

Análisis:

El 83% de los entrevistados dicen que si reciben información previa a la reunión, y la información regular es la agenda, informes, actas, documentación.

11. Asigne una cifra a la preocupación que existe a cada una de las siguientes debilidades.

Tabla 4.15. Preocupación por las debilidades

Debilidades	1	2	3	4	5
Falta de fiabilidad en la información financiera				1	5
Incumplimiento de la legislación aplicable			1	3	2
Comportamiento no ético de los empleados				1	5
Incumplimiento con los objetivos planteados			1	2	3

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Las debilidades que más preocupan a los miembros del Directorio es la falta de fiabilidad en la información financiera así como el comportamiento no ético de los empleados.

12. Asigne una cifra a la preocupación que existe a cada una de las siguientes amenazas.

Tabla 4.16. Preocupación por las amenazas

AMENAZAS	1	2	3	4	5
Falta de concientización en los usuarios del agua			2		4
Poca confianza en la calidad del agua			3	2	1

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

La amenaza más preocupante para el Directorio es la falta de concientización por parte de los usuarios con respecto al manejo del agua potable; lo que ha causado el desperdicio desmedido del líquido vital, causando pérdidas significativas no solo en la empresa sino también afectando ambientalmente a nuestra ciudad.

13. Cuál es la importancia de estos grupos de interés para la institución

Tabla 4.17. Importancia de grupos de interés

Grupos de Interés	1	2	3	4	5
Empleados					6
Clientes					6
Proveedores				2	4
Organismos reguladores				1	5
Medios de comunicación				1	5

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Los grupos de interés de mayor importancia considerados por el Directorio son los empleados y los clientes, sin dejar de lado a los organismos reguladores y medios de comunicación.

14. Marque la casilla correspondiente, según la función que desempeña cada órgano directivo, respecto a las siguientes actividades. A=aprueba, D=decide, P=propone, I=informa.

Tabla 4.18. Función que desempeñan los miembros del Directorio

FUNCIONES	Alcalde				Concejales				Gerente			
	A	D	P	I	A	D	P	I	A	D	P	I
Análisis del entorno	2	2			1						1	1
Estrategias empresariales	2	2	1						1		1	1
Evaluación de altos directivos	3	2				1					2	
Remuneración de directivos	2		1			1					1	1

Decisiones de presupuestos, operativos	2	1			2						1	1
Auditorias	2					1	1				1	1
Relaciones Institucionales	2		1	1		1					1	2
Negociaciones clientes, proveedores	2					1					1	1
Cambios organizativos	2	3	1								2	

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

De acuerdo a los datos encontrados la función del gerente de la EPMAPAL es proponer e informar sobre las actividades designadas por el Directorio, y los demás miembros son aquellos que deberán proponer y decidir lo que se deba realizar al interior de la misma.

15. Usted considera que con la implementación de un Gobierno Corporativo se mejorará el desempeño administrativo y financiero de la EPMAPAL.

Tabla 4.19. Mejoras en el desempeño administrativo y financiero

CAMBIOS	F
Mejorará el manejo administrativo y financiero	5
No mejorará el manejo administrativo y financiero	1

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

De acuerdo a los datos, la implementación de un Gobierno Corporativo mejorará el manejo administrativo así como el manejo de los recursos.

16. Qué cambios considera Usted que se daría con la implementación de un Gobierno Corporativo.

Tabla 4.20. Cambios con la implementación del Gobierno Corporativo

CAMBIOS	SI	NO
Fortalecimiento de evaluación y gestión de riesgo	6	
Mejora en los códigos de conducta	5	1
Mejora en la evaluación del rendimiento	6	
Estructura de la comisión de auditoría	5	1
Mejorará la fiabilidad de la información financiera	5	1

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

Los cambios principales que se notarían con la implementación del GC de acuerdo a los entrevistados es el fortalecimiento en la evaluación y gestión del riesgo así como la mejora en la evaluación del rendimiento.

17. ¿Se encuentra establecido en la ordenanza de constitución de la EPMAPAL el derecho al voto de los miembros del Directorio?

Tabla 4.21. Derecho al voto de los miembros del Directorio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 100% de los entrevistados dicen que en la ordenanza de constitución de la EPMAPAL si se encuentra establecido el derecho al voto.

18. ¿El Directorio realiza un informe sobre las operaciones que pueden afectar negativamente a los objetivos establecidos por EPMAPAL?

Tabla 4.22. Se realiza un informe sobre las operaciones de la EPMAPAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	87
No	0	0
En proceso	1	17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 87% de los miembros del Directorio manifiestan que si se realiza un informe sobre las operaciones que pueden afectar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de EPMAPAL.

19. ¿Se cuenta con un mecanismo de comunicación entre accionistas, inversores y usuarios a través del cual se pueda obtener información?

Tabla 4.23. ¿Se cuenta con un mecanismo de comunicación entre accionistas, inversores y usuarios a través del cual se pueda obtener información?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	87
No	0	0
En proceso	1	17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 87% del Directorio opinan que si se cuenta con un mecanismo de comunicación con clientes e intermediarios, así como los inversionistas.

20. Para la adopción de acuerdos de especial trascendencia que pueden afectar los derechos de los usuarios ¿se requiere de un quórum especial reforzado por todos los miembros de la Asamblea?

Tabla 4.24. Se requiere de un quórum especial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50
No	3	50
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 50% de los entrevistados consideran que no se necesita de un quórum especial para tomar ciertas decisiones importantes, sin embargo el 50% restante opina que sí.

21. ¿En la ordenanza de la constitución de la EPMAPAL se encuentra reconocida a la Asamblea de Accionistas como órgano supremo de la empresa y que tiene competencias exclusivas e indelegables?

Tabla 4.25. Se encuentra reconocida a la Asamblea de Accionistas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67
No	2	33
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 67% de los miembros del Directorio opinan que en la ordenanza si se reconoce a la Asamblea de accionistas como un órgano supremo.

22. ¿Se reconoce en la ordenanza de Constitución de la EPMAPAL el derecho de los accionistas a promover la convocatoria de Asambleas Extraordinarias?

Tabla 4.26. Se reconoce el derecho de los accionistas a promover la convocatoria de Asambleas Extraordinarias.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83
No	1	17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 83% del Directorio opina que en la ordenanza de constitución se reconoce el derecho a promover la convocatoria de Asambleas Extraordinarias.

23. ¿En la ordenanza de Constitución de la EPMAPAL se prevé la posibilidad de solicitar con antelación suficiente a la celebración de la Asamblea, las informaciones o aclaraciones que se estimen precisas relativas a los asuntos incluidos en agenda?

Tabla 4.27. Se prevé la posibilidad de solicitar con antelación suficiente a la celebración de la Asamblea información

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67
No	1	16
No contesta	1	17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 67% de los miembros del Directorio dicen que en el reglamento se prevé la posibilidad de solicitar con antelación suficiente a la celebración de la Asamblea, las informaciones o aclaraciones que se estimen precisas relativas a los asuntos incluidos en agenda.

24. ¿Los puntos incluidos en agenda son claros y precisos con lo que no se esconde bajo menciones genéricas temas trascendentes?

Tabla 4.28. Los puntos incluidos en agenda son claros y precisos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83
No	0	00
No contesta	1	17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 83% de los entrevistados opinan que los puntos incluidos en agenda son claros y precisos con lo que no se esconde bajo menciones genéricas temas trascendentes.

25. ¿Para reforzar el derecho de información de los accionistas, se permite la asistencia de miembros de la gerencia o asesores a la asamblea?

Tabla 4.29. Se permite la asistencia de miembros de la gerencia o asesores a la asamblea

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 100% de los miembros del Directorio dicen que si se permite la asistencia de miembros de la gerencia o asesores a la asamblea.

26. ¿Se ha considerado en la ordenanza de constitución de la EPMAPAL, el contar con un Directorio como un órgano colegiado de administración?

Tabla 4.30. Se ha considerado el contar con un Directorio como un órgano colegiado de administración

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 100% de los entrevistados opinan que en la ordenanza de constitución de la EPMAPAL, se ha considerado el contar con un Directorio como un órgano colegiado de administración.

27. ¿En la ordenanza de constitución de la EPMAPAL se ha establecido las facultades y competencias exclusivas e indelegables del Directorio?

Tabla 4.31. Se ha establecido las facultades y competencias exclusivas e indelegables del Directorio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 100% de los entrevistados opinan que en la ordenanza de constitución de la EPMAPAL si se ha establecido las facultades y competencias exclusivas e indelegables del Directorio.

28. ¿Se prevé el manejo de la sucesión?

Tabla 4.32. Sucesión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 100% de los miembros del Directorio opinan que si se ha manejado la sucesión ya que al tratarse de una Empresa Pública esta se realiza cada cierto periodo de tiempo.

29. ¿Se contempla en la ordenanza de constitución de la EPMAPAL que el Directorio debe velar por la integridad de los sistemas de control interno y de información adecuada?

Tabla 4.33. El Directorio debe velar por la integridad de los sistemas de control interno y de información adecuada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 100% de los miembros del Directorio afirman que en la ordenanza de constitución de la EPMAPAL, se contempla que el Directorio debe velar por la integridad de los sistemas de control interno y de información adecuada.

30. ¿Se cuenta con un reglamento de Régimen Interno del Directorio que regula la organización y funcionamiento del mismo, considerando un documento vinculante cuya transgresión acarree responsabilidad?

Tabla 4.34. Se cuenta con un reglamento de Régimen Interno del Directorio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83
No	1	17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 83% de los entrevistados dicen que si se cuenta con un reglamento de Régimen Interno del Directorio.

31. ¿El Directorio cuenta con una dimensión adecuada para el correcto ejercicio de sus funciones (número de miembros)?

Tabla 4.35. El Directorio cuenta con número de miembros adecuado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83
No	1	17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 83% de los entrevistados opinan que el Directorio tiene la dimensión adecuada.

32. ¿Se cuenta con un tratamiento del régimen de suplencia de Directores?

Tabla 4.36. Se cuenta con un tratamiento del régimen de suplencia de Directores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50
No	3	50
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 50% de los entrevistados afirman que se cuenta con un tratamiento del régimen de suplencia de Directores.

33. ¿Se ha considerado en la ordenanza de constitución de la EPMAPAL causales de cese de los Directores?

Tabla 4.37. Se ha considerado causales de cese de los Directores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67
No	2	33
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 67% de los miembros del Directorio consideran que en la ordenanza de constitución se toma en cuenta los causales de cese de los directores.

34. ¿La ordenanza de constitución de la EPMAPAL contiene la regulación de derechos y deberes de los directores en ejercicio?

Tabla 4.38. Contiene la regulación de derechos y deberes de los directores en ejercicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 100% de los entrevistados dicen que la ordenanza de constitución de la EPMAPAL contiene la regulación de derechos y deberes de los directores en ejercicio; siendo esta una parte fundamental en la toma de decisiones para la EPMAPAL.

35. ¿Se cuenta con un procedimiento concreto definido de gestión de los conflictos de interés?

Tabla 4.39. Se cuenta con un procedimiento de los conflictos de interés

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33
No	4	67
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 67% de los entrevistados opinan que no se cuenta con un procedimiento concreto definido de gestión de los conflictos de interés; mientras que el 33% afirma que se cuenta con un procedimiento adecuado para la resolución de conflictos.

36. ¿Usted sabe si el presidente del Directorio cuenta con un voto dirimente para poder decidir la votación en caso de empate?

Tabla 4.40. El presidente del Directorio cuenta con un voto dirimente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 100% de los miembros del Directorio consideran que el presidente cuenta con un voto dirimente que permita el desempate en caso de una votación.

37. ¿En la ordenanza de constitución de la EPMAPAL se contempla las reglas de nombramiento y funciones del secretario?

Tabla 4.41. Se contempla las reglas de nombramiento y funciones del secretario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83
No	1	17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 83% de los entrevistados dicen que en la ordenanza de constitución de la EPMAPAL se contempla las reglas de nombramiento y funciones del secretario.

38. ¿Se ha fijado fechas en las que se debe reunir el Directorio?

Tabla 4.42. Se ha fijado fechas de reunión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50
No	3	50
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

De los entrevistados el 50% de ellos dicen que si ha fijado las fechas en las que el Directorio debería reunirse y el otro 50% consideran que no.

39. ¿Se evalúa el trabajo del Directorio?

Tabla 4.43. Se evalúa al Directorio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83
No	1	17
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

De los entrevistados 5 de ellos opinan que el trabajo del Directorio si es evaluado y 1 que no.

40. ¿El Directorio rinde cuentas y presenta informes del estado financiero de la Empresa?

Tabla 4.44. El Directorio rinde cuentas y presenta informes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33
No	4	67
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 67% de los entrevistados opinan que el Directorio no rinde cuentas ni presenta informes del estado financiero de la Empresa.

41. ¿Se cuenta con un auditor externo para evaluar con total independencia a la empresa?

Tabla 4.45. Se cuenta con un auditor externo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50
No	3	50
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 50% de los miembros del Directorio entrevistados dicen que si se cuenta con un auditor externo para evaluar con independencia el estado financiero de la empresa.

42. ¿Se entrega un informe anual cuyo contenido es responsable el Directorio y es publicado?

Tabla 4.46. Se entrega un informe anual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33
No	4	67
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 67% de los entrevistados dicen que no se entrega un informe anual.

43. ¿Se ha establecido un procedimiento para la resolución de conflictos?

Tabla 4.47. Procedimiento para la resolución de conflictos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50
No	3	50
Total	6	100

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

Análisis:

El 50% de los miembros del Directorio entrevistados consideran que si hay procedimientos al interior del Directorio para la resolución de conflictos y el 50% restante opina que no.

B.- Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Latacunga – EPMAPAL.

1.- ¿Conoce Usted qué es EPMAPAL?

Tabla 4.48. Conoce qué es EPMAPAL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	325	85,3
NO	56	14,7
Total	381	100,0

Elaborado por: Jenny Molina / Juan Panchi

Fuente: Investigación de Campo

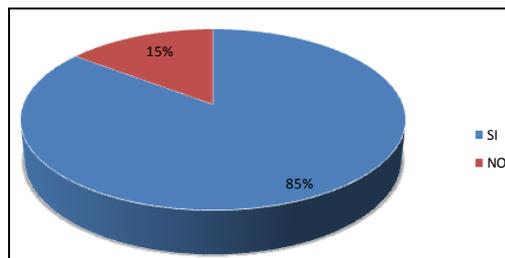


Figura 4.1: Conoce que es EPMAPAL

Análisis:

El 85,3% de los usuarios saben que es EPMAPAL.

2.- La atención que recibe por parte de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado es:

Tabla 4.49. Atención que recibe

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	24	6,3
Muy buena	126	33,1
Buena	169	44,4
Regular	47	12,3
Mala	15	3,9
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

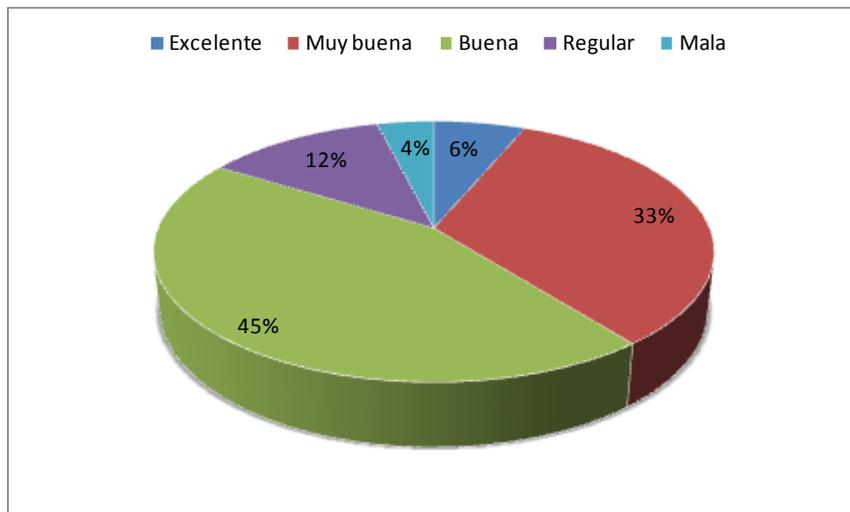


Figura 4.2: Atención al cliente

Análisis:

El 78% de los usuarios califican a la atención que reciben por parte de la EPMAPAL entre buena - muy buena, sin embargo el 16% opina que es entre mala - regular.

3.- ¿Ha tenido inconvenientes al momento de realizar los trámites para el pago del agua?

Tabla 4.50. Inconvenientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	77	20,2
No	304	79,8
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

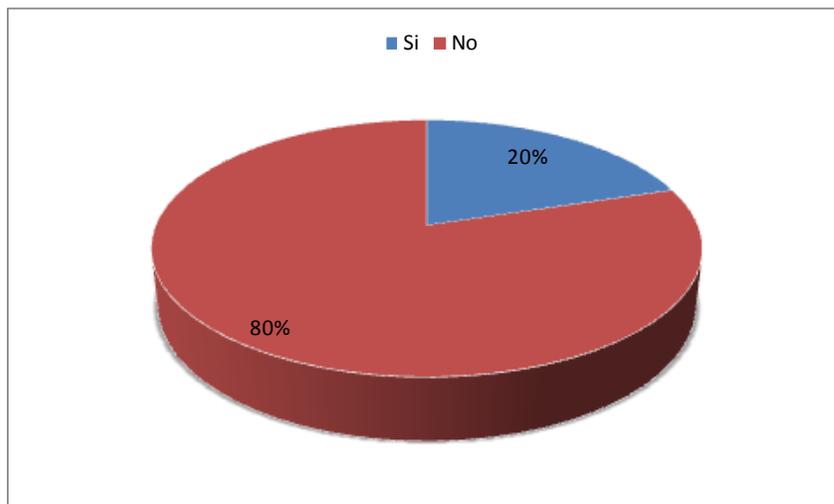


Figura 4.3: Inconvenientes

Análisis:

El 80% de los clientes no han tenido inconvenientes con la EPMAPAL y el 20% que si lo ha hecho es por trámites burocráticos y por excesivos cobros en las facturas.

4.- ¿En caso de haber tenido algún tipo de inconveniente, los empleados de la Empresa le han dado solución oportuna?

Tabla 4.51. Solución oportuna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	212	55,6
No	169	44,4
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

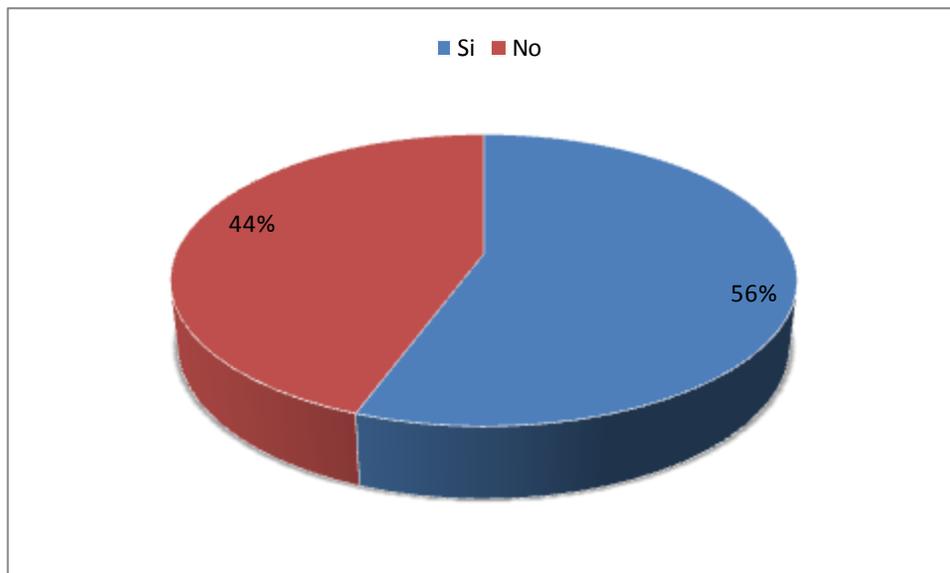


Figura 4.4: Solución oportuna

Análisis:

El 56% de los clientes si han recibido solución a sus inconvenientes, mientras que el 44% ya que son trámites demorosos o dan muy poca atención a las quejas.

5.- ¿La EPMAPAL, da solución a los problemas o información de los servicios de agua potable y alcantarillado oportuna a sus clientes?

Tabla 4.52. Información oportuna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	203	53,3
No	178	46,7
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

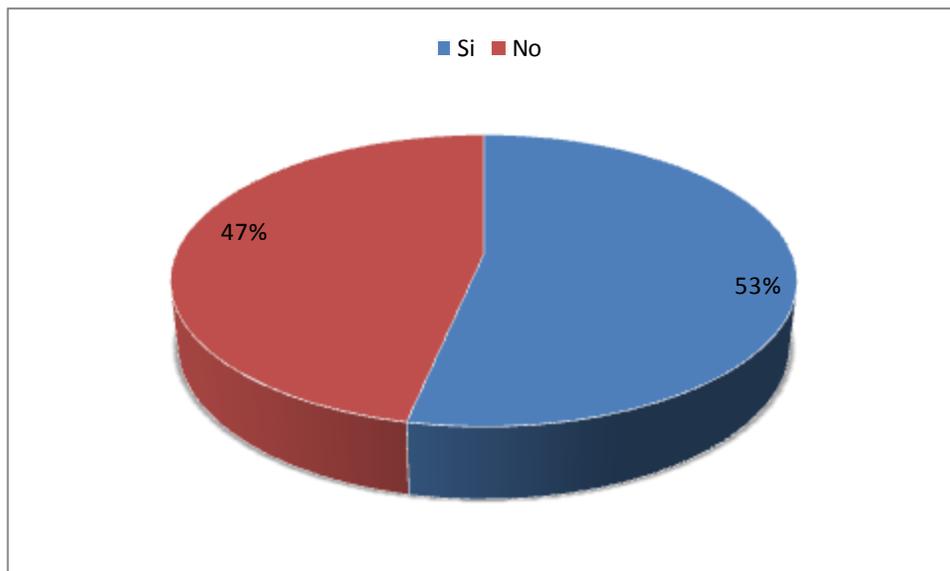


Figura 4.5: Información oportuna

Análisis:

El 53% de los usuarios opinan que la EPMAPAL si ha dado información o solución a sus problemas mientras que el 47% se queja de no haber recibido una atención oportuna a sus requerimientos.

6.- ¿Está satisfecho con el servicio de agua potable y alcantarillado que ofrece la EPMAPAL?

Tabla 4.53. Satisfecho con el servicio de agua potable

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	285	74,8
No	96	25,2
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

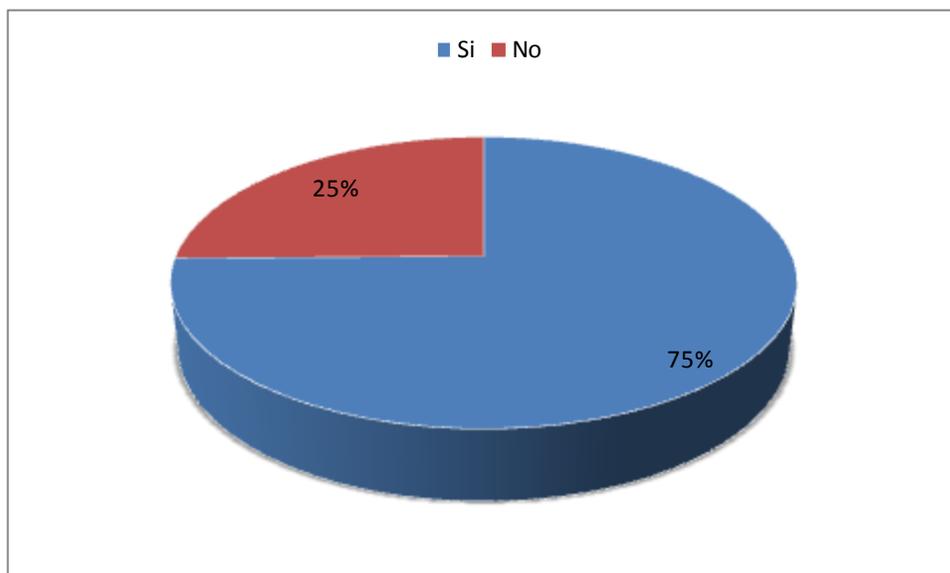


Figura 4.6: Satisfecho con el servicio

Análisis:

El 75% de los usuarios se encuentran satisfechos con el servicio de agua potable que reciben, sin embargo el 25% restante considera que se debe mejorar en la cantidad de agua.

7.- La calidad de los servicios de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Latacunga son:

Tabla 4.54. Calidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	3,9
Muy buena	136	35,7
Buena	169	44,4
Regular	53	13,9
Mala	8	2,1
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

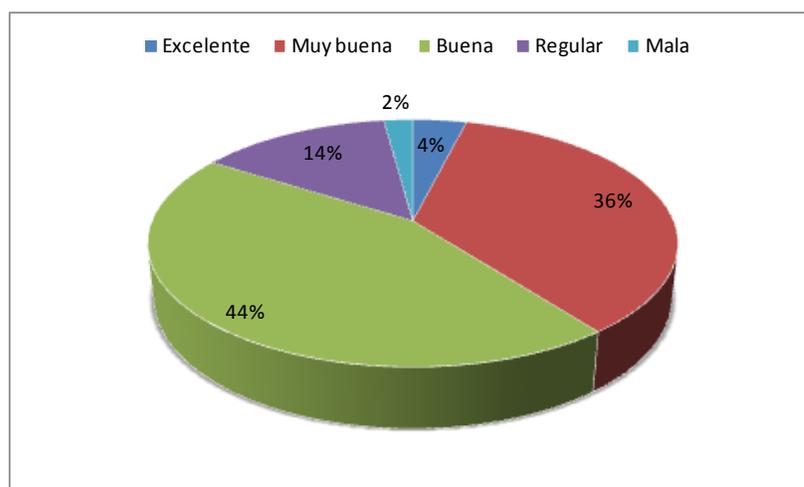


Figura 4.7: Calidad

Análisis:

El 80% de los usuarios consideran que la calidad del servicio de agua potable es buena - muy buena, pero el 16% considera que es regular - mala.

8.- ¿Conoce Usted a qué se refiere el Gobierno Corporativo?

Tabla 4.55. Gobierno Corporativo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	128	33,6
No	229	60,1
No sabe	21	5,51
Datos perdidos	3	0,78
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

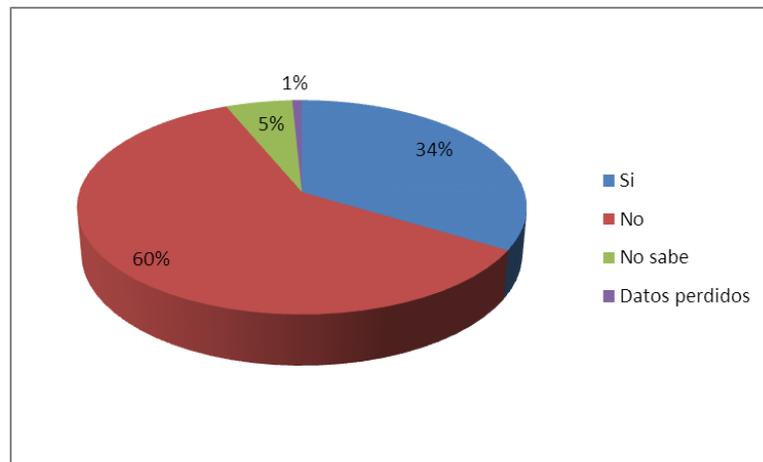


Figura 4.8: Gobierno Corporativo

Análisis:

El 60% de los usuarios no saben y no han escuchado sobre Gobierno Corporativo mientras que el 34 % si lo ha hecho considerándolo una forma de regular a la EPMAPAL.

9.- ¿Cree Usted qué es adecuado la implementación de un Gobierno Corporativo en la EPMAPAL?

Tabla 4.56. Implementación de un Gobierno Corporativo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	285	74,8
No	67	17,5
No sabe	26	6,28
Datos perdidos	3	0,78
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

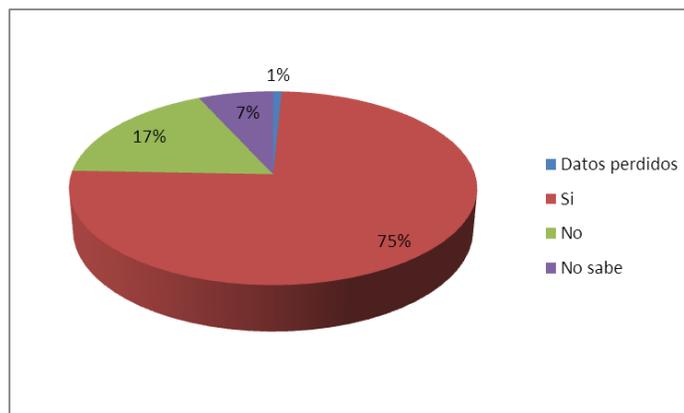


Figura 4.9: Implementación del Gobierno Corporativo

Análisis:

El 75% de los clientes opinan que si debería implementarse el Gobierno Corporativo para que mejore su funcionamiento y exista un ente regulador.

10.- ¿Considera Usted que con la implementación del Gobierno Corporativo en la EPMAPAL mejorará el cobro a clientes?

Tabla 4.57. Mejoraré cobro a clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	305	80,5
No	71	18,6
Datos perdidos	5	1,31
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

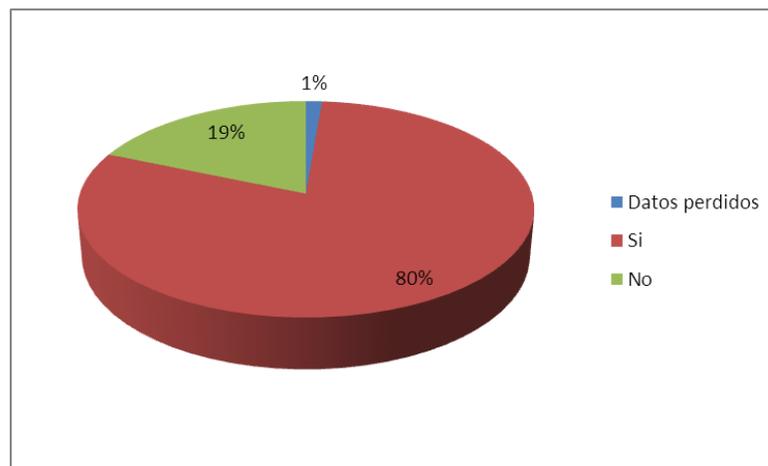


Figura 4.10: Mejoraré cobro a clientes

Análisis:

El 81% de los clientes opinan que con la implementación del Gobierno Corporativo mejorará el cobro de facturas.

11.- ¿Considera Usted que con la implementación del Gobierno Corporativo en la EPMAPAL mejorará la verificación de información?

Tabla 4.58. Mejorará la verificación de información

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	340	89
No	37	10
Datos perdidos	4	1
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

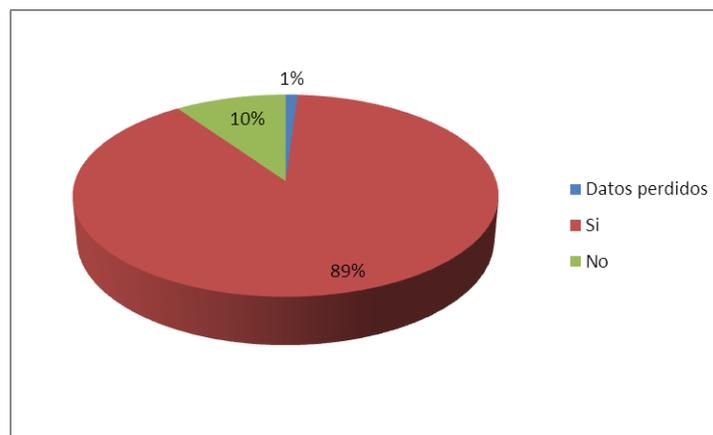


Figura 4.11: Mejorará la verificación de información

Análisis:

El 89% de los usuarios consideran que con el Gobierno Corporativo se mejorará la verificación de información.

12.- ¿Considera Usted que con la implementación del Gobierno Corporativo en la EPMAPAL mejorará y ampliará los servicios de agua potable y alcantarillado?

Tabla 4.59. Mejorará y ampliará los servicios de agua potable y alcantarillado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	336	88
No	40	11
Datos perdidos	5	1
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

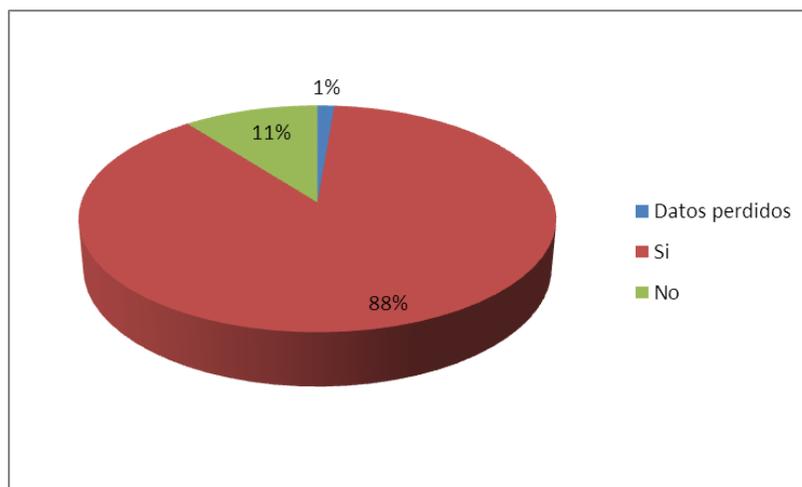


Figura 4.12: Mejorará y ampliará los servicios

Análisis:

El 88% de los clientes consideran que con el Gobierno Corporativo se mejorará y ampliará los servicios de agua potable y alcantarillado.

13.- ¿Considera Usted que con la implementación del Gobierno Corporativo en la EPMAPAL mejorará el mantenimiento de obras de agua potable y alcantarillado?

Tabla 4.60. Mejorar el mantenimiento de obras de agua potable y alcantarillado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	345	91
No	32	8
Datos perdidos	4	1
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

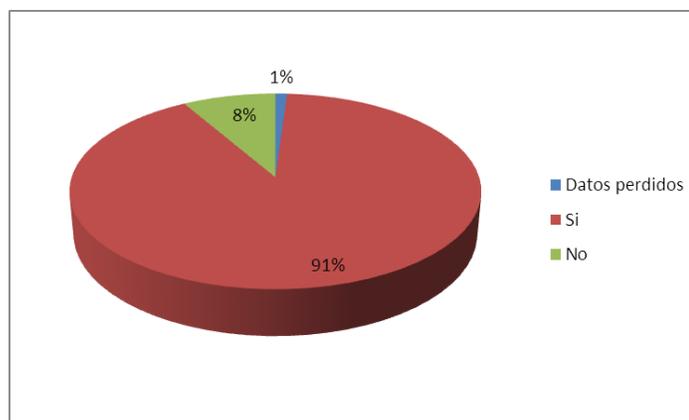


Figura 4.13: Mejorar el mantenimiento de obras

Análisis:

El 91,6% de los usuarios opinan que con el Gobierno Corporativo se mejorará el mantenimiento de obras de agua potable y alcantarillado.

14.- ¿Qué considera Usted que la EPMAPAL debería mejorar?

Tabla 4.61. Mejoras

Mejoras	Frecuencia	Porcentaje
Distribución del agua	21	5,5
Atender las quejas y denuncias con prontitud	15	3,9
Mejorar la calidad de agua	81	21,3
Atención al Cliente	165	43,3
Mejorar el alcantarillado	59	15,5
Nada	16	4,2
En el personal	19	5,0
Implementar tecnología	3	,8
No utilizar proyecciones para los cobros	1	,3
Debería concesionarse	1	,3
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

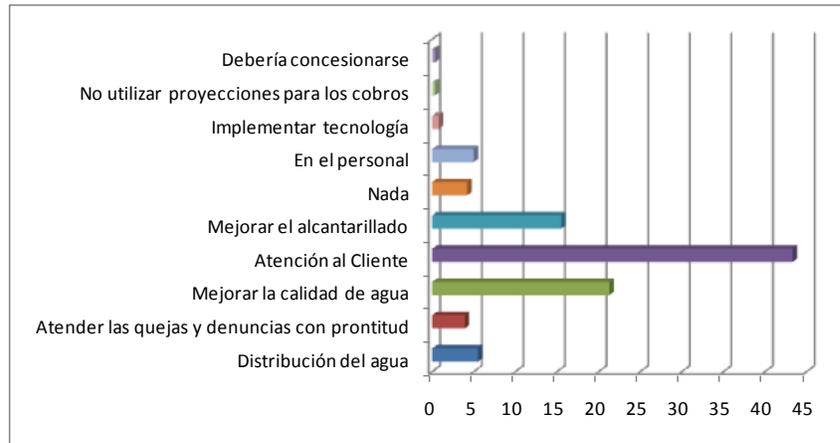


Figura 4.14: Mejoras

Análisis:

El 43,3% de los usuarios desearían que mejore la atención al cliente tanto en rapidez como en amabilidad, el 36,8% en mejorar los servicios de alcantarillado y agua potable.

15.- ¿Cómo ayudaría a conseguir este objetivo con la implementación del Gobierno Corporativo?

Tabla 4.62. Como ayudaría la implementación del Gobierno corporativo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Atención rápida	78	20,5
Autogestión de obras	6	1,6
Buena organización en mantenimiento	24	6,3
Nada	25	6,6
Mejorar los servicios básicos	44	11,5

Crear un departamento de control	188	49,3
Mejorar la Administración	16	4,2
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

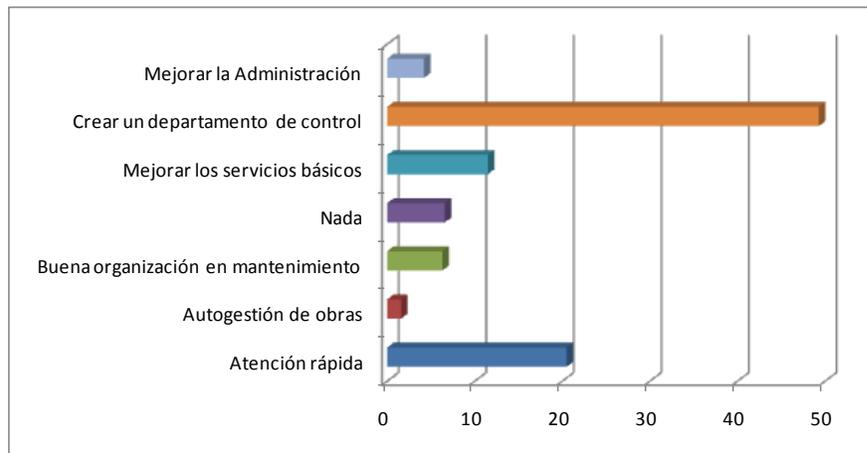


Figura 4.15: Como ayudaría la implementación del GC

Análisis:

El 49,3% de los clientes opinan que ayudaría a crear un departamento de control, el 20,5% en mejoraría la atención al cliente y el 11,5% ayudará a mejorar los servicios básicos.

16.- ¿A través de qué medio conoce los servicios que ofrece la EPMAPAL?

Tabla 4.63. Medio de comunicación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Prensa escrita	108	28,3
Radio	95	24,9
Televisión	55	14,4

Ninguno	114	29,9
Conversatorios	2	,5
Oficinas informativas	2	,5
Al realizar pagos	5	1,3
Total	381	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

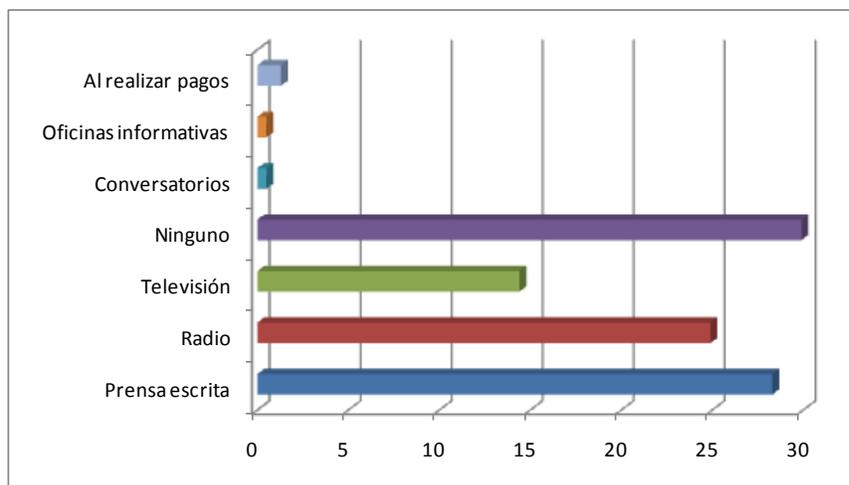


Figura 4.16: Medios de comunicación

Análisis:

El 29,9% de los clientes opinan no se han enterado por ningún medio de comunicación sobre la EPMAPAL, el 28,3% en prensa escrita, el 24,9% en radio.

4.3.3. Verificación de Hipótesis

Ho: La implementación del Gobierno Corporativo en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL)

permitirá obtener mejoramiento financiero y social en el ejercicio económico del 2012.

H1: La implementación del Gobierno Corporativo en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL) no permitirá obtener mejoramiento financiero y social en el ejercicio económico del 2012.

Comprobación de hipótesis con prueba Chi Cuadrado.

a.- Variable Independiente

La implementación del Gobierno Corporativo en Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL).

Pregunta 4.- Cree que es importante generar un Gobierno Corporativo para EPMAPAL.

Tabla 4.64. Prueba Chi Cuadrado – Variable independiente

	N observado	N esperado	Residual
Si	5	3,0	2,0
No	1	3,0	-2,0
Total	6		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

b.- Variable Dependiente

Mejoramiento social y financiero por parte de los funcionarios.

Pregunta 15.- Usted Considera que con la implementación de un Gobierno Corporativo se mejorará el desempeño administrativo y financiero de la EPMAPAL.

Tabla 4.65. Prueba Chi Cuadrado – Variable dependiente

	N observado	N esperado	Residual
Si	5	3,0	2,0
No	1	3,0	-2,0
Total	6		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Tabla 4.66. Prueba Chi Cuadrado - Estadísticos de contraste

	Importancia de implementar un Gobierno Corporativo	Mejorará el desempeño administrativo y financiero de la EPMAPAL.
Chi-cuadrado(a)	2,667	2,667
Gl	1	1
Sig. asintót.	0,102	0,102

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Zona de aceptación y rechazo

Grado de libertad= (Renglones -1)(columna -1)

$$Gl = (2 - 1) (2-1)$$

$$Gl = 1$$

El valor tabulado de χ^2 con un grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05 es de 3.841.

Tabla 4.67. GL y nivel de significancia. Estimador estadístico.

Grados de libertad (GI)	0.05	0.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

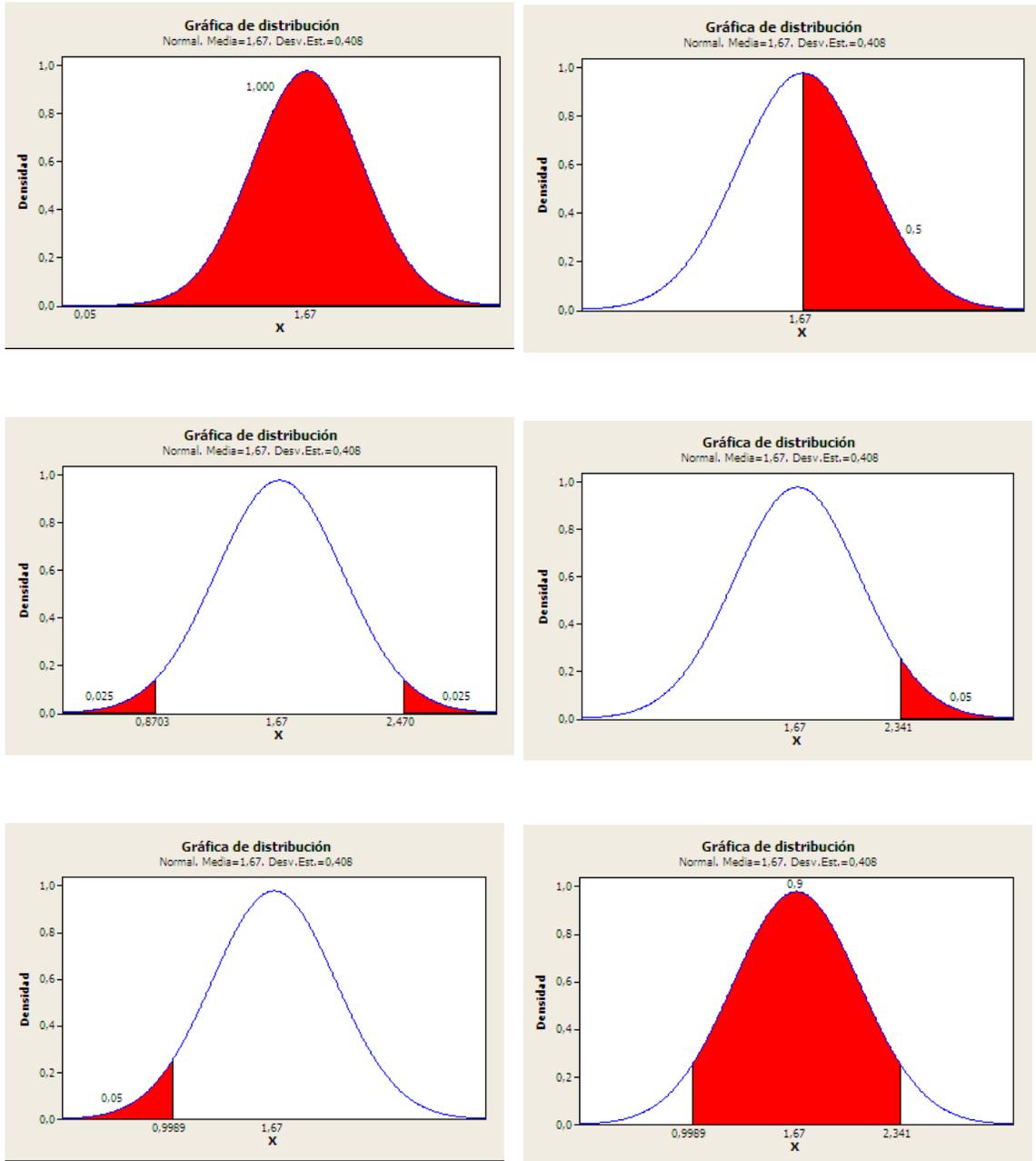


Figura 4.17: Gráficos de distribución para prueba de hipótesis

Regla de Decisión y Conclusión:

Como el valor de $X^2_c = 2.667 \leq X^2_t = 3.841$. Por consiguiente se acepta la hipótesis nula, es decir que la implementación del Gobierno Corporativo en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL) permitirá obtener mejoramiento financiero y social en el ejercicio económico del 2012.

4.4.- Desarrollo del Gobierno Corporativo en la EPMAPAL

4.4.1.- Implementación del sistema de Gobierno Corporativo

Para la implementación del Gobierno Corporativo se debe hacer énfasis en la labor que deben desempeñar los equipos de trabajo, y que para llevar a cabo un trabajo eficiente del mismo se debe adquirir un conocimiento previo acerca del negocio y de sus operaciones; como se lo ha realizado a través de la evaluación de mercado.

Se debe recalcar que para la implementación se necesita una modificación de la estructura organizacional, por lo que se propone un **Código de Gobierno Corporativo EPMAPAL**⁴⁰

.

4.4.2.- Duración del trabajo de campo

La implementación del sistema de Gobierno Corporativo, se inicia el mes de Mayo del 2013, con aprobación del Directorio de la EPMAPAL:

⁴⁰ Ver Anexo I Código Gobierno Corporativo.

- Se estima que la duración del trabajo comprendería los meses de Diciembre y Enero, tiempo en el que se realiza el levantamiento de información.
- El mes de Febrero se plantea como fecha de presentación del Gobierno Corporativo al Directorio de la EPMAPAL, para su discusión y análisis.
- Se pretende para el mes de Mayo la entrega del informe final.

4.4.3.- Equipos de trabajo asignados por parte de la Administración

Para la implementación del Gobierno Corporativo se considera como equipo de trabajo a un grupo conformado por dos personas quienes están bajo la supervisión de un Director que tiene como tarea informar sobre los avances o situaciones importantes.

CAPÍTULO V

CREACIÓN DE VALOR

5.1. Creación de valor

La creación de valor es uno de los objetivos que persigue el Directorio, sin embargo los accionistas cada día se vuelven más exigentes por lo que se necesita contar con información más detallada, el Directorio al ser nombrado por los accionistas deben velar por sus intereses buscando satisfacer sus expectativas.

La gestión basada en el valor parte de la premisa de que el objetivo de la función financiera es maximizar el valor de la inversión de los accionistas. Siendo perfectamente demostrable que la mejor gestión de valor consiste en aplicar los principios conocidos de sana política financiera en la gestión diaria de las operaciones, en el análisis de las inversiones, en las políticas de endeudamiento y en los dividendos, así como en la ejecución táctica de dichas políticas.⁴¹

Este tema también está relacionado con el comportamiento de la empresa en términos de rendimiento y aplicación de controles, que le permiten obtener ventajas competitivas sostenibles en el mercado⁴².

Las empresas han observado que los resultados contables no son suficientes para la toma de decisiones en las compañías, por lo que se supone que una

⁴¹ “Estrategias y Medición de la creación de valor para el accionista”. Milla Artemio,

⁴² La creación de valor para los accionistas a través de la gestión”, Carmelo Medrano. Gestión, 26 de marzo de 2001

compañía crea valor para los accionistas cuando la rentabilidad obtenida sobre el capital invertido es superior al costo de dicho capital.

La creación de valor considerada de esta forma tiene como punto de partida el concepto de valor de mercado de la compañía y su cálculo a través del descuento del flujo de caja.

La gestión de una empresa bajo parámetros de creación de valor afecta a todos los ámbitos de negocio: planificación y estrategia, marketing, finanzas, recursos humanos, operacional, análisis de inversiones, etc. Por lo que existen muchos criterios de medición de ésta.

Entre los que se podría mencionar: la relación con proveedores, canales o manejo operacional, relación con los inversionistas, precios de acciones y políticas de largo plazo, o índices financieros operacionales.

En conclusión la finalidad de creación de valor es un objetivo financiero y responde a un criterio técnico más no filosófico.

5.1.1.- Medición e índices de Creación de Valor

Existen diferentes modelos de control de gestión y de creación de valor, los mismos que han ido evolucionado a lo largo del tiempo, estableciendo estándares comunes en los temas de control de gestión al interior de las empresas, con lo que se ha notado la importancia del uso de indicadores lo que permita tener una clara medida del desempeño empresarial como del logro de objetivos.

Para desarrollar este capítulo se ha considerado dos formas para medir el valor de la empresa; una a través de la información contable y financiera obtenida del GADM del Cantón Latacunga y dos, valorar el cumplimiento de los objetivos económicos trazados por la EPMAPAL.

5.1.2.- Evaluación por resultados, cumplimiento de la asignación presupuestaria.

La evaluación basada en resultados permite medir los avances de proyectos, programas o políticas determinando su impacto, difiere de otros sistemas tradicionales de evaluación ya que este método utiliza un enfoque en la ejecución y el cumplimiento.

Los indicadores de seguimiento deben ser claros, relevantes, mensurables y adecuados para que se los pueda evaluar por separado. Los datos básicos de desempeño son información cualitativa y cuantitativa que se suministra para este caso durante el periodo analizado. Esta información será obtenida de la Dirección Financiera del GADM del Cantón Latacunga al no encontrarse desconcentrada la EPMAPAL.

5.1.2.1.- Materiales y accesorios de instalaciones de Agua Potable.

El rubro material y accesorio de instalaciones de Agua Potable consta de dos componentes:

- Instalaciones de una acometida nueva.
- Cambio de medidor por daño.

Las instalaciones de una acometida nueva.- Se compone de una serie de elementos para brindar el servicio de Agua Potable a los usuarios por lo que la EPMAPAL recibe ingresos, a continuación se detalla el procedimiento y los ítems que son necesarios para la instalación.

Inicialmente se realizan los cobros de formularios teniendo un costo de \$3.68 cada uno, luego los solicitantes deberán completar los requisitos legales solicitados para el trámite. Una vez ingresada la documentación el inspector realiza una verificación en el sitio donde se solicita la instalación de acometida y así determinar los valores que el usuario deberá cancelar, estos varían según la distancia de la tubería principal al domicilio.

En este caso se cobran los rubros de derecho de conexión de agua potable, derecho de conexión de alcantarillado y mano de obra. Además del valor del medidor que a la fecha es de \$35.73; estos valores tienden a incrementarse automáticamente al hacer el registro en el sistema de cobro ya que se generan tarifas como \$3.18 por S.T.A. (Servicios Técnicos Administrativos) y \$ 0.50 por aporte a la Mama Negra.

Si es que el usuario no tiene un cerramiento o un lugar adecuado para la instalación del medidor y va a empezar una construcción se le otorgara un permiso provisional de consumo de agua potable para construcción sin medidor según el tiempo que estime necesario para tener un lugar adecuado el valor mensual es de \$30.00.

La EPMAPAL no vende los materiales necesarios para la instalación del medidor ni tampoco cubre el valor de los mismos, el usuario deberá adquirir la lista de materiales donde el cliente considere mejor para que el plomero que este delegado en la instalación, pueda realizar el trabajo más rápido.

Cambio de medidor por daño.- En el caso de que el usuario necesite hacer cambio de medidor por daño deberá presentar la copia de la última carta de pago de agua y la copia del pago del impuesto predial del terreno donde se encuentra dicho medidor. La carta de pago de agua es sellada y autorizada para el cambio por parte de la oficina de Medición y Tarifación, posterior a eso se planillan los valores que serán ingresados en el sistema para el cobro a usuario, estos valores dependerán de la información detallada en el siguiente cuadro.

Tabla Nro. 5.1: Ingresos de Materiales y accesorios de instalaciones de Agua Potable en dólares.

COSTOS POR CAMBIO DE MEDIDOR POR DAÑADO					
TAMAÑO	VALOR DE MEDIDOR	COSTO POR MANO DE OBRA			
		DOMESTICA	COMERCIAL	INDUSTRIAL	PUBLICA
1/2"	\$35,73	\$ 8,34	\$ 9,20	\$ 9,20	\$ 9,20
3/4"	\$ 72,39	\$ 9,82	\$ 9,82	\$ 9,82	\$ 9,82
1"	\$ 125,38	\$ 13,53	\$ 13,53	\$ 13,53	\$ 13,53
2"	\$ 712,66	\$ 23,05	\$ 23,05	\$ 23,05	\$ 23,05

Fuente: EPMAPAL – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Después de que el usuario cancela los valores asignados se procede a la instalación. También se debe considerar que pueden haber cobros por rotura de la calzada estos varían dependiendo de la distancia y la calidad que tenga el asfalto que se va a romper pueden ir entre \$8,00 y \$10,00 el metro, después de instalado el medidor el inspector notificara a la gerencia los lugares donde se rompió la calzada para con oficio solicitar a la Dirección de Obras Publicas procedan a la reparación.

Si lo que se va a hacer es únicamente el levantamiento de adoquín se cobra un fondo de garantía por \$40,00 los cuales pueden ser solicitados por el usuario para reembolso.

Después de haber realizado el análisis correspondiente al rubro Materiales y accesorios de instalaciones de Agua Potable, se presenta el estudio y evaluación a dicha cuenta en función de su cumplimiento y efectividad; por lo que se ha tomado los datos de la Cédula Presupuestaria de Ingresos del año 2012.

Tabla Nro. 5.2: Ingresos de Materiales y accesorios de instalaciones de A.P. en dólares.

Denominación	Asignación inicial (Inicio del Periodo)	Codificado	Devengado	Saldo por Devengar (Fin del Periodo)
Materiales y accesorios de instalaciones de Agua Potable	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 48,081.75	\$ -38,081.75

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

A continuación se presenta la evaluación de resultados en función de las metas planteadas al inicio del periodo lo que permita establecer la instancia de éxito o mejora.

Tabla Nro.5.3: Evaluación de Resultados de Materiales y Accesorios en dólares

Denominación	Asignación inicial	Devengado	Saldo por Devengar	Ejecutado	Efectividad
Materiales y accesorios de instalaciones de A.P.	\$ 10,000	\$ 48,081.75	\$ -38,081.75	100%	-380%

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Para el año 2012 se puede concluir que la ejecución de lo programado se ha cumplido 100% comparado con la asignación inicial, sin embargo se debe anotar que el valor devengado ha superado en 380% lo asignado con lo que se observa reducción en su efectividad.

5.1.2.2.- Agua Potable

El Agua Potable es el agua apta para el consumo humano, que cumple con las normas de calidad establecidas. Previo a su análisis se determina que el costo por m³ es de \$0.04 y el consumo promedio mensual de agua potable es de 5 m³ por persona.

Tabla Nro. 5.4: Ingresos por Agua Potable en dólares

Denominación	Asignación inicial	Codificado	Devengado	Saldo por Devengar
Agua Potable	550.000	550,000	897,458.96	-347,458.96

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Los indicadores para medir el desempeño del rubro agua potable muestran una comparación entre la asignación inicial del periodo y su cumplimiento al finalizar el mismo.

Tabla Nro.5.5: Evaluación de Resultados de Materiales y accesorios en dólares

Denominación	Asignación inicial	Devengado	Saldo por Devengar	Ejecutado	Efectividad
Agua Potable	550.000	897,458.96	-347,458.96	100%	-63%

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Para el caso de la EPMAPAL el cumplimiento de la asignación fue del 100%, sin embargo su nivel de efectividad en los cobros se redujo al 63%.

5.1.2.3.- Alcantarillado

El sistema de alcantarillado⁴³ es un conjunto de estructuras y tuberías usados para el transporte de aguas residuales o servidas (alcantarillado sanitario), o aguas de lluvia (alcantarillado pluvial) desde el lugar en que se generan hasta el sitio en que se vierten a cauce o se tratan. Normalmente son canales de sección circular, oval, o compuesta, enterrados la mayoría de las veces bajo las vías públicas. La red de alcantarillado se considera un servicio básico.

Aguas residuales domésticas⁴⁴.- Son aquellas provenientes de inodoros, regaderas, lavaderos, cocinas y otros elementos domésticos. Estas aguas

⁴³ <http://es.scribd.com/doc/23068566/Alcantarillado-Definicion-y-Clasificacion>

⁴⁴ Manual de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento. Comisión Nacional de Agua. México. Diciembre 2009

están compuestas por sólidos suspendidos (generalmente materia orgánica biodegradable), sólidos sedimentables (principalmente materia inorgánica), nutrientes, (nitrógeno y fosforo) y organismos patógenos.

Aguas residuales industriales.- Se originan de los desechos de procesos industriales o manufactureros y, debido a su naturaleza, pueden contener, además de los componentes antes mencionados en las aguas domésticas, elementos tóxicos tales como plomo, mercurio, níquel, cobre, solventes, grasas y otros, que requieren ser removidos en vez de ser vertidos al sistema de alcantarillado.

Aguas de lluvias.- Proviene de la precipitación pluvial, debido a su efecto de lavado sobre tejados, calles y suelos, pueden contener una gran cantidad de sólidos suspendidos; algunos metales pesados así como otros elementos químicos tóxicos.

La tarifa de cobro utilizada para el sistema de alcantarillado en la EPMAPAL es un porcentaje mensual por uso de red de alcantarillado, este varía según la cantidad de agua que consume el usuario al mes de la siguiente manera:

- 15% a las conexiones domésticas – Categoría D
- 15% a las conexiones comerciales – Categoría C
- 20% a las conexiones industriales – Categoría B
- 15% a las conexiones públicas – Categoría A

Se utiliza un ejemplo de una planilla doméstica y una comercial para verificar la aplicación del cobro del alcantarillado mostrándose en la Tabla Nro 5.6.

Tabla Nro.5.6: Cobros por Alcantarillado

Categoría	Base imponible de Consumo de agua Potable	Valor por Alcantarillado
C (15%)	0.86	0.13
D (15%)	1.88	0.28

Fuente: Planilla de Agua Potable

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

De los valores recaudados para el análisis del cumplimiento y efectividad en el rubro alcantarillado se ha considerado el valor asignado en el inicio del periodo y su comparación con el valor al final del mismo.

Tabla Nro.5.7: Ingresos por Alcantarillado en dólares

Denominación	Asignación inicial	Devengado	Saldo por Devengar
Alcantarillado	50,000	128,104.76	-78,104.76

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Tabla Nro.5.8: Evaluación de Resultados de Alcantarillado en dólares

Denominación	Asignación inicial	Devengado	Saldo por Devengar	Ejecutado	Efectividad
Alcantarillado	50,000	128,104.76	-78,104.76	100%	-156%

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Del periodo analizado para alcantarillado se puede concluir que la asignación inicial alcanzó un cumplimiento del 100% pero se debe considerar que el indicador de efectividad tuvo una reducción de -156%, por lo que el saldo final del periodo fue de \$-78.104,76.

Sin embargo se debe considerar como un indicador adicional la cobertura que tiene el alcantarillado en el periodo de gestión analizada, por lo que a continuación se muestra la extensión lineal que tiene el cantón de Latacunga frente a los hogares que ya cuentan con el servicio permitiendo evaluar no solo efectividad en cobros sino también en ejecución y cumplimiento de metas en cobertura de servicios.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Extensión ejecutada}}{\text{Extensión lineal total de Latacunga}} \times 100 \quad \text{Ec. 5.1}$$

$$\text{Cobertura}^{45} = \frac{205.897}{226.486,7} \times 100$$

$$\text{Cobertura} = 90.9\%$$

De acuerdo a los datos obtenidos para el año 2012 se ha podido establecer que en cobertura la EPMAPAL ha logrado un nivel de cumplimiento del 90.9%, dotando a gran parte de la ciudadanía del servicio de alcantarillado.

5.1.3.- Evaluación de la Gestión, cumplimiento de los objetivos de recaudación.

Gestión es un término que permite describir un conjunto de técnicas del proceso organizacional eficiente que se debe llevar a cabo en una determinada empresa.

⁴⁵ Datos obtenidos en la EPMAPAL Año 2013.

En la gestión del sector público se han podido observar muchos cambios los que a medida que pasa el tiempo han hecho más responsables a los Gobiernos Locales frente a los clientes. A los Gobiernos Locales y por ende a las empresas públicas cada vez se les exige resultados, ya no solo en las actividades realizadas o en los productos a entregar sino en los efectos que están generando.

Por lo que se ha planteado herramientas que permitan medir el avance, el éxito o el fracaso. Construir un sistema de evaluación conlleva un compromiso continuo, tiempo, recursos. No existe un proceso único para desarrollar estos sistemas, sin embargo una evaluación por resultados son análisis permanentes en el cumplimiento de los objetivos.

5.1.3.1.- Recaudación por el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado.

Los objetivos de cumplimiento para recaudación del servicio de Agua Potable y Alcantarillado se enfocan en lograr cubrir el valor devengado al final del periodo contable.

Tabla Nro.5.9: Cumplimiento de objetivos de recaudación por el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado en dólares

Denominación	Devengado	Recaudado	Cumplimiento del objetivo
Agua Potable	973,616.11	602,978.82	62%
Alcantarillado	138,484.60	86,522.03	62%

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Se puede analizar que el objetivo tuvo un cumplimiento del 62% frente a la meta de recaudación; sin embargo se debe dejar sentado que en estos rubros no se ha considerado el porcentaje de agua potable que se destina al servicio público y del que no se contabilizan ingresos debido a que cumple un fin social propio de la institución.

5.1.3.2.- Materiales y accesorios de instalaciones de Agua Potable.

Al igual que el rubro de recaudación por el servicio de Agua Potable, los ingresos por materiales y accesorios de instalación de Agua Potable se evalúan en función del valor devengado, siendo este valor en periodo 2012 superior al recaudado, lográndose un cumplimiento del objetivo del 87.6%.

Tabla Nro.5.10: Cumplimiento de objetivos de Materiales y accesorios en dólares

Denominación	Devengado	Recaudado	Cumplimiento del objetivo
Agua Potable	53,867.50	47,192.27	87.60%

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

5.1.4.- Evaluación de la Gestión, cumplimiento de los objetivos de inversión.

Para el caso de evaluación de los objetivos de inversión se han tomado dos cuentas para su estudio bienes y servicios de inversión y obras públicas; por lo que se toma como base para medir el cumplimiento y la gestión en estos rubros la cantidad asignada frente a la gastada.

5.1.4.1.- Bienes y Servicios para Inversión

Para el caso de los bienes y servicios para inversión la partida presupuestaria asignada es de \$60,780.98 sin embargo el valor pagado representa el 26.42% equivalente al cumplimiento de este rubro.

Tabla Nro.5.11: Cumplimiento de objetivos de bienes y servicios para inversión en dólares

Denominación	Codificado	Pagado	Saldo por devengar	Cumplimiento del objetivo
Bienes y servicios para inversión	60,780.96	16,061.21	44,719.75	26.42%

Fuente: Cédula Presupuestaria de Gastos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

5.1.4.2.- Obras Públicas

En la partida presupuestaria obras públicas ha sido asignado a inicios del periodo \$295.000 para su inversión, sin embargo el cumplimiento en este rubro asciende a 50.52%

Tabla Nro. 5.12: Cumplimiento de objetivos de obras públicas en dólares

Denominación	Codificado	Pagado	Saldo por devengar	Cumplimiento del objetivo
Obras Públicas	295,000.00	149,047.96	145,952.04	50.52%

Fuente: Cédula Presupuestaria de Gastos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

5.1.5.- Agregador de Valor de ingresos.

Para evaluar el agregador de valor de ingresos se ha realizado un análisis a todas las cuentas de ingresos logrando obtener el rubro que la EPMAPAL contribuye al GADM del Cantón Latacunga. Las recaudaciones por servicios de agua potable, alcantarillado e instalaciones representan el 3% del total del presupuesto.

Tabla Nro. 5.13: Agregador de valor de ingresos en dólares

Denominación	Ingresos recaudados por EPMAPAL	Ingresos totales GADM	Representatividad
Materiales y accesorios	47,192.27	28,063,130.59	3%
Agua Potable	602,978.82		
Alcantarillado	86,522.03		

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

5.1.6.- Rentabilidad Exigida

La EPMAPAL al ser una empresa municipal y brindar servicios básicos a la comunidad no busca el lucro, sin embargo debe lograr cubrir los gastos por lo que se ha realizado un estudio comparativo entre las cuentas ingresos y gastos.

Tabla Nro.5.14: Rentabilidad exigida en dólares

Ingresos	Gastos	Rentabilidad
736.693,12	765.012,19	(28.319,07)

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos y Gastos – GADM del Cantón Latacunga Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

5.1.7.- Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión sirven para medir actividades productivas, es decir las concernientes al servicio de agua potable y alcantarillado. Para la aplicación de los mismos se utilizará como términos de referencia o estándares de gestión de control las evaluaciones sobre eficiencia y eficacia en el cumplimiento de cobros y recaudación, así como en la administración de los recursos.

5.1.7.1.- Producción anual de agua potable

La producción mensual de agua potable según datos recopilados en la EPMAPAL son de 972.000 mt cúbicos, sin embargo no toda la producción es facturada obteniéndose un nivel por el que no se está percibiendo ingresos, para lo cual se establece un indicador que permita evaluar el porcentaje facturado frente a lo producido.

$$\text{Producción anual: } \frac{\text{m}^3 \text{ Facturados}}{\text{m}^3 \text{ Producidos}} \times 100$$

Ec. 5.2

$$\text{Producción anual: } \frac{11.664.000}{5.965.136}$$

Producción anual: 51.14%

Como se puede observar solo el 51.14% de la producción total es facturada y recaudada por lo que se debe considerar que el déficit corresponde a casi la

mitad de la producción. Como se hizo mención anteriormente gran parte del agua es utilizada por los bomberos, mercados y servicios varios relacionados con la gestión municipal, rubro que no es facturado pero que si se encuentra considerado en la producción total, factor que influye en este indicador directamente.

5.1.7.2.- Recaudación anual de Agua Potable y Alcantarillado

El valor de recaudación para la EPMAPAL constituye un conjunto de rubros entre los cuales constan el costo de agua potable y alcantarillado; así como el mantenimiento y la emisión de la planilla. Por lo que se plantea evaluar el nivel de recaudación frente a lo emitido, lo que permitirá evidenciar la eficiencia en el cobro por parte de la empresa.

$$\text{Recaudación anual: } \frac{\text{Recaudado}}{\text{Emisiones}} \times 100$$

Ec. 5.3

$$\text{Recaudación anual: } \frac{1.174.886,28}{1.602.722,49}$$

Recaudación anual: 73,30%

De total emitido o facturado la EPMAPAL ha logrado recaudar un 73,30%. Sin embargo también se debe realizar un análisis de la distribución de los costos en el monto emitido, ya que se compone con 4 ítems por lo que a continuación se realiza la proporción porcentual.

Tabla Nro. 5.15: Distribución de costos

ÍTEMS	VALORES	%
Agua	800.936,15	50%
Alcantarillado	129.221,12	8%
Mantenimiento	80.498,38	5%
Costo de Administración	592.066,84	37%
Subtotal	1.602.722,49	100%

Fuente: GADM del Cantón Latacunga /EPMAPAL Año 2012

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Como se puede observar la distribución de los costos están concentrados en dos valores fundamentalmente como es el rubro Agua Potable y la emisión de la Planilla.

5.1.7.3.- Nivel de eficiencia en resolución de problemas y quejas

Las quejas y problemas que son presentados en la unidad de quejas del GAD Municipal de Latacunga se clasifican en función de los parámetros desglosados en el gráfico siguiente, considerando que el nivel más alto de quejas es de fuga de agua.

Se promedia un nivel de demora en la resolución de los problemas de agua de 4 horas laborables; por lo que se ha establecido un indicador de gestión sobre la respuesta y resolución efectiva de los mismos.

Para su análisis se ha planteado una encuesta en el GADM donde se evalúa el tiempo desde la solicitud de queja hasta la solución al cliente.

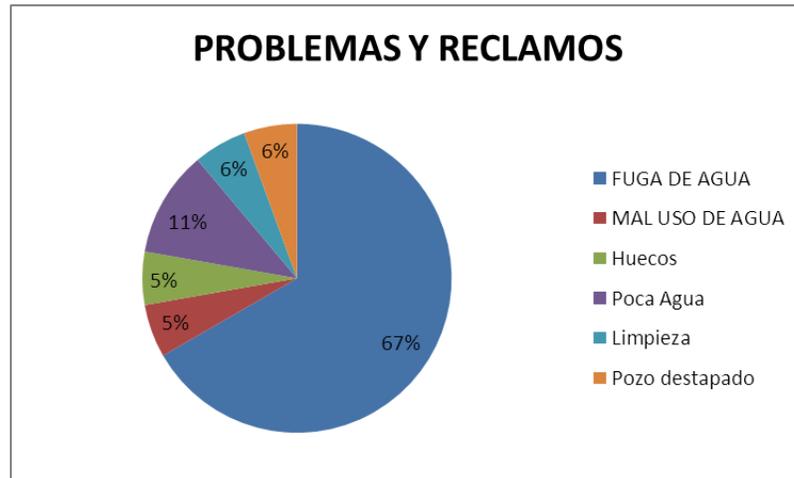


Figura 5.1: Porcentaje de Quejas y Reclamos

Para el cálculo de la efectividad en la respuesta a quejas se ha planteado la siguiente ecuación:

$$\text{Respuesta a quejas: Menos de 4 horas} = \frac{\text{Menos de 4 horas}}{\text{Total de quejas}} \times 100$$

Ec. 5.4

$$\text{Respuesta a quejas: } \frac{5}{18} \times 100\%$$

Respuesta a quejas: 27.77%

Se puede establecer como conclusión que tan solo el 27.77% de las quejas son atendidas dentro del tiempo estimado para la resolución de las mismas.

En el caso de la atención al usuario se prevé evaluar la administración de respuesta en función del día que se efectúa la queja y el día que se da respuesta. Para su cálculo se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Administración de quejas: } \frac{\text{En el mismo día}}{\text{Total de quejas}} \times 100$$

Ec. 5.5

$$\text{Administración quejas: } \frac{18}{18} \times 100\%$$

Administración quejas: 100%

El nivel de respuesta al usuario tienen una efectividad del 100%, es decir que todos los pedidos por quejas y problemas son solucionados el mismo día que son emitidos.

5.1.7.4.- Evaluación de Precio por m³

El precio por m³ de agua potable es de \$0.04 y sin embargo de acuerdo a la propuesta realizada por Fernanda Albán e Ibeth Tovar de un sistema de costeo para establecer el precio del metro cúbico del agua potable para el año 2013 de EPMAPAL⁴⁶, se estableció que el precio recomendable de

⁴⁶ Tesis "Propuesta de un sistema de costeo para establecer el precio del metro cúbico del agua potable para el año 2013 de EPMAPAL, en la ciudad de Latacunga y su incidencia económica, social y política." Autoras: Fernanda Albán e Ibeth Tovar. Latacunga 2013.

acuerdo a los costos es de \$0,15 el m³; por lo que en base a este estudio se realiza un evaluación de eficacia sobre el costo del agua.

Tabla Nro. 5.16: Distribución de costos

Detalle	Valor
Costo de Producción \$	485.092,4
Costo Operativo \$	315.718,18
Otros Gastos \$	15.969,4
Proyectos en Obras Públicas \$	49.617,25
Total \$	866.397,23
Producción Total aproximada m3	5'598.720
Precio por metro cúbico \$	0.15

Fuente: GADM del Cantón Latacunga /EPMAPAL Año 2013

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Para el cálculo se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Eficacia de precio: } \frac{\text{Precio actual m}^3}{\text{Precio sugerido}} \times 100$$

Ec. 5.6

$$\text{Eficacia de precio: } \frac{0.04}{0.15} \times 100\%$$

Eficacia de precio: 26.66%

Se puede concluir que el 73.34% del precio que cubriría el costo por m³ no se está considerando por lo que se puede establecer que el nivel de eficacia

en el cálculo y control de precio no es el más adecuado para el sistema que utiliza la EPMAPAL.

5.2.- Propuesta de Proceso de creación de valor

Las formas de generar controles y valor para una empresa han ido evolucionando con el tiempo permitiendo al interior de estas organizaciones un mejor nivel de desempeño así como el logro de objetivos.

Su evolución en los años se muestra en la figura 5.2:

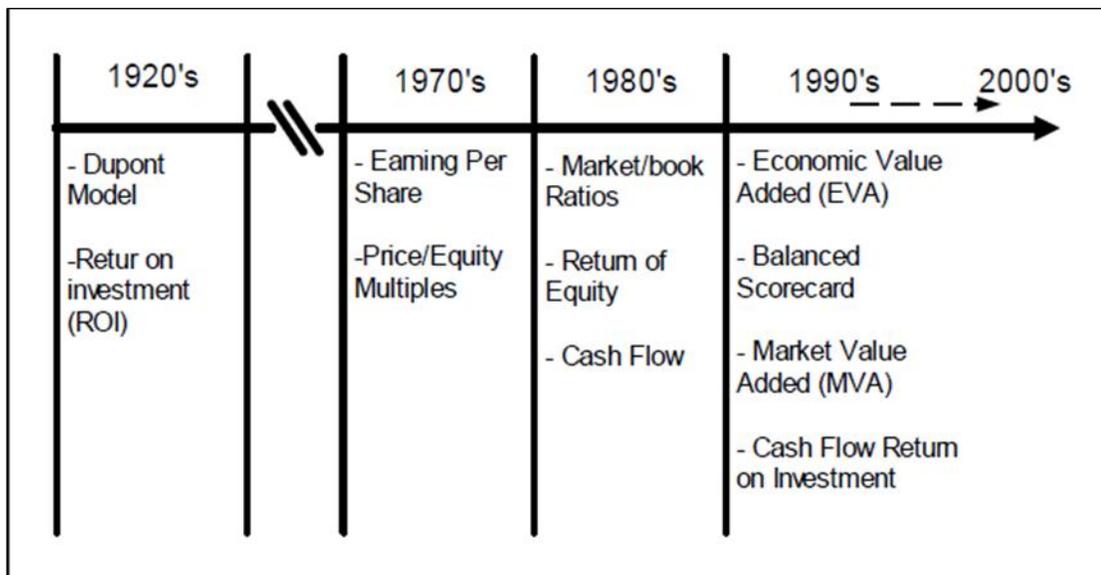


Figura 5.2: Evolución de métodos de Creación de Valor

Sin embargo para el caso de estudio se propone construir luego de la aplicación del Gobierno Corporativo los siguientes indicadores:

Tabla Nro. 5.16: Indicadores de Creación de Valor

Indicador	Descripción	Fórmula
Tasa de rendimiento sobre el capital invertido (ROI)	<p>Existe una relación directa entre la tasa de inversión neta y el retorno de ésta. La condición necesaria para la creación de valor en la empresa es que cuando la tasa de inversión neta sea positiva, la rentabilidad de la inversión sea superior al coste de los recursos.</p>	$\text{ROI} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Capital Invertido}}$ <p>Para el cálculo de este indicador se debe contar previamente con un Balance de Resultados que permita obtener el valor EBITDA (Beneficio antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones). Para obtener el valor contable del capital invertido se requiere desarrollar un Balance General y Flujo de Caja. El ROI se obtiene de la división del Beneficio sobre el Capital.</p>
Tasa de Inversión Neta	<p>Esta tasa mide las nuevas oportunidades de inversión en relación con los flujos de caja generados por la empresa.</p>	$\text{Tasa de inversión neta} = \frac{\text{Inversión neta}}{\text{EBITDA}}$ <p>Para el cálculo se requiere un Flujo de Caja y el Balance de Resultados de la empresa, la variable Inversión neta se puede tomar también como la inversión bruta menos la depreciación. La inversión neta sobre el EBITDA permitirá observar como la empresa financia su inversión.</p>

<p>Costo de Capital</p>	<p>Cuando una empresa invierte, los recursos que utilizan tienen un costo. Este costo puede ser lo que paga por utilizar el dinero de otros o el costo medido por lo que deja ganar al disponer los recursos para esa inversión.</p>	<div data-bbox="927 386 1377 548" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <pre> graph LR A[COSTO DE CAPITAL] --> B[COSTO DE LA DEUDA (PASIVOS)] A --> C[COSTO DE CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS (PATRIMONIO)] </pre> </div> <p>Para el cálculo del costo de capital se requiere contar con un Balance General en el que se refleje los fondos obtenidos por fuentes externas.</p> <p>El costo de la deuda representa todo lo que paga a sus acreedores por utilizar su dinero.</p> <p>El costo de capital de los accionistas es lo que se paga al accionista por el aporte de su dinero.</p>
-------------------------	--	---

Fuente: Gobierno Corporativo como instrumento de Creación de Valor. Chile 2003.

Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

5.3.- Mejoras previstas en la EPMAPAL luego de la aplicación del Modelo de Gobierno Corporativo.

Después de realizada la investigación y análisis correspondiente para la implementación del Gobierno Corporativo en la EPMAPAL, se puede enunciar las mejoras que este modelo puede traer a la empresa citándolas a continuación:

- Autonomía y descentralización administrativa y financiera.
- Evaluación del cumplimiento de objetivos.

- Manejo de información adecuada y oportuna para la toma de decisiones.
- Inclusión del Gobierno Corporativo como parte de la cultura organizacional de la EPMAPAL.
- Información pública y transparencia en la gestión institucional.
- Aumento en la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de indicadores de gestión.
- Permitirá integrar la rendición de cuentas integrando estados financieros.
- Manejo de sistemas de auditoría interna que permita mejorar el control.
- Generación de valor desde el punto de vista empresarial al mejorar los sistemas de cobros, asignación de costos y cumplimiento de tiempos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- Conclusiones

- Los miembros del Directorio, tienen un conocimiento superficial de lo que corresponde a Gobierno Corporativo, por lo que no se dimensiona la aplicación de la normativa y los efectos que pueden generar su implementación. Sin embargo se considera que para un mejor manejo administrativo y el cumplimiento de las metas se debería implementar cambios significativos que permitan garantizar los servicios públicos respondiendo a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad y eficiencia. Se conoce el funcionamiento del Directorio y quien lo preside pero se especifica que uno de los requisitos que deberían cumplir son el profesionalismo y la experiencia en cargos similares.
- En función del desempeño del Directorio se pudo determinar que se reúnen con periodicidad, que existe información previa a una reunión, derecho al voto, convocatorias ordinarias y extraordinarias, facultades y competencias exclusivas e indelegables del Directorio. Adicionalmente el Reglamento de creación de la EPMAPAL contempla que el Directorio debe velar por la integridad de los sistemas de control interno y de información adecuada. Pero también se debe señalar que no se ha establecido que el Directorio debe rendir cuentas y presentar informes del estado financiero de la Empresa.
- Las debilidades detectadas en la investigación y que más preocupan al Directorio se encuentran la falta de fiabilidad en la información financiera así como el comportamiento no ético de los empleados. También se debe considerar la despreocupación del usuario con respecto al manejo del Agua Potable, siendo uno de los grupos de interés de mayor

importancia para la administración. Por lo que se menciona que la implementación de un Gobierno Corporativo mejorará el manejo administrativo así como el de los recursos, notándose cambios en el fortalecimiento, evaluación, gestión del riesgo y la mejora del rendimiento empresarial.

- De acuerdo al criterio del usuario identificado en la investigación la atención que reciben por parte de la EPMAPAL es muy buena y en su mayoría se encuentran satisfechas con el servicio que reciben, sin embargo se considera que la implementación de un Gobierno Corporativo mejoraría su funcionamiento ya que existiría un ente regulador; mejorando en cobros, entrega de información y ampliará la cobertura del servicio.
- De acuerdo al análisis realizado la EPMAPAL para implementar el Gobierno Corporativo en la institución requiere de ciertas normas básicas antes de iniciar con el procedimiento, esta normativa se la ha identificado a través de parámetros de investigación siendo estos los lineamientos establecidos por la CAF, modelo aplicado en la empresa de Agua Potable y Saneamiento de Lima SEDAPAL y el modelo de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito.
- Para la ejecución del proyecto de investigación es necesario contar con la aprobación del orgánico funcional para la EPMAPAL, puesto que en la actualidad la empresa no cuenta con dicho elemento administrativo.
- Para la evaluación de creación de valor es esencial contar con balances generales y de resultados, sin embargo se pudo determinar que la EPMAPAL no se encuentra descentralizada en aspectos financieros limitando la investigación, por lo que su análisis se ha enfocado en un estudio de evaluación de la gestión financiera y administrativa.

6.2.- Recomendaciones

- Se sugiere la aprobación del Código de Gobierno Corporativo en el Concejo Municipal, con el que se dará inicio al procedimiento de implementación de dicho documento, teniendo que integrarse y aprobarse un reglamento interno para el manejo del Directorio en función del Gobierno Corporativo.
- Para el buen manejo de Gobierno Corporativo se recomienda que en el orgánico funcional se integre el área de Gobierno Corporativo con un comité de auditoría independiente, el que permita la evaluación de los controles sugeridos producto de esta investigación.
- A pesar de que la Ordenanza de Constitución de la EPMAPAL integra muchos temas de Gobierno Corporativo se recomienda establecer los lineamientos y medidas propuestas
- Para mejorar la participación ciudadana se sugiere integrar actividades que permitan visualizar el trabajo que viene desempeñando la EPMAPAL y la importancia de los servicios que entrega, permitiendo disminuir esa despreocupación y falta de conciencia sobre el líquido vital.
- Se recomienda que para la evaluación del Gobierno Corporativo luego de su aplicación se considere la descentralización económica de la empresa lo que permita evaluar a través de los métodos de creación de valor sugeridos en el capítulo 5; así como establecer tarifas basadas en costos.
- Con la utilización de las variables de investigación se ha comprobado la hipótesis nula, es decir que la implementación del Gobierno Corporativo en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (EPMAPAL) permitirá obtener mejoramiento financiero y social. Sin embargo se debe sugerir que para futuros análisis se integre los balances de la empresa para determinar su eficiencia económica.

Bibliografía

- CAF. (2005). “Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo”.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”.
- Consejo Coordinador Empresarial. (2010). “Código de Mejores prácticas corporativas”. México.
- “COOTAD” Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Código de Gobierno Corporativo de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito. (2012)
- FLORES, J. “El Gobierno Corporativo, Un enfoque Moderno”.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga. Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga “EPMAPAL”.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga. Reforma a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga “EPMAPAL”.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga. Ordenanza Sustitutiva para el cambio de denominación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.
- HERRERA, L. (2004). “Tutoría de la Investigación científica”. Diemerino. Primera Edición.
- MILLA, A. (2002). “Estrategias y medición de la creación de valor para el accionista”. Altair.

- MALHOTRA, N. (1997) “Investigación de Mercados, Un enfoque práctico”. Segunda Edición.
- PUGA, M. “Buen Gobierno Corporativo y Regulación en el Perú”.
- VIDAL, I. (2009). Modelos de Gobiernos Corporativos, diferentes perspectivas teóricas. CIES.

Linkografía

- http://www.gobiernocorporativo.com.ec/sistematizacion/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=89
12/05/2012
- <http://conocimiento.incae.edu/ES/educacion-ejecutiva/seminarios/datos/INCAE-Folleto%20anual%20web.pdf>
12/05/2012
- http://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/3.Estrategias_financiamiento_fam.pdf
25/05/2012
- <http://www.monografias.com/trabajos30/estrategiasfinancieras/estrategias-financieras.shtml>
25/05/2012
- <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>
08/08/2012
- http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/docs/arbol_sistematizacion.pdf
06/12/2012
- <http://www.governanceconsultants.com/quito/BVQwebflashdefinitiva1.html>
14/01/2013
- http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=11:sistematizacion&catid=3:sistematizacion
14/01/2013
- <http://www.gestiopolis.com/economia-2/control-corporativo-empresas-publicas-de-saneamiento.htm>
14/01/2013

- <http://www.monografias.com/trabajos85/control-eficaz-buen-gobierno-corporativo/control-eficaz-buen-gobierno-corporativo.shtml>
10/03/2013
- <http://gc.caf.com/upload/pubs/Lineamientos%20Gobierno%20Corp.pdf>
10/03/2013
- <http://www.ifc.org/>
- http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/docs/manual_gobierno_corporativo_capital_cerrado.pdf
10/03/2013
- http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/PDF/Casos_Estudio/aclimatica.pdf
10/03/2013
- Porque un auditor debe implantar gobierno corporativo.
<http://estslatinoeiberoamsubferroilardo.blogspot.com/2011/06/buen-gobierno-corporativo-y-la.html>
10/03/2013
- Lineamientos de gobiernos corporativos en sector publico
<http://gc.caf.com/upload/pubs/Lineamientos%20Gobierno%20Corp.pdf>
15/03/2013
- Gobierno Corporativo en empresa d agua potable y saneamiento
<http://gc.caf.com/upload/pubs/Lineamientos%20Gobierno%20Corp.pdf>
17/03/2013
- Teoría de gobierno corporativo por el español
<http://www.aldoolcese.es/Publicaciones/Teoria%20y%20Practica%20del%20buen%20gobierno%20coorporativo.pdf>
17/03/2013

Glosario de Abreviaturas

GC.- Gobierno Corporativo

CFO (Chief Financial Officer).- Director Financiero.

CIO (Chief Information Officer).- Director de tecnología.

CRO (Chief Risk Officer).- Director de riesgos.

CAF.- Corporación Andina de Fomento.

CNBV.- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. México.

OCDE.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

I&D.- Investigación y desarrollo

ANEXOS

ANEXO I

CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO

Introducción

La estabilidad y permanencia en el tiempo de las sociedades ya sean públicas y privadas, están siendo afectadas por ciertos factores de riesgo que han cobrado gran relevancia debido a los efectos de la globalización.

La EPMAPAL requiere generar factores de competitividad en su rama desde la mejora de procedimientos, así como el desarrollo de productos y servicios, por lo que se requiere contar con herramientas modernas para hacer frente a los nuevos retos. Esto propicia que la empresa al ocuparse y buscar su adecuado desempeño, utilice entre otros elementos las mejores prácticas corporativas.

Para lograr lo mencionado anteriormente se pretende realizar un código de buenas prácticas corporativas aplicadas a la empresa de carácter público, dicho código contiene principios que derivan del modelo de Gobierno Corporativo de la empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Lima-Perú "SEDAPAL", así como los lineamientos dados por la CAF y el modelo implementado en la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito. Proceso que se deriva con la finalidad de ayudar a la empresa a mejorar su institucionalización, en la transparencia de sus operaciones, en

una adecuada revelación de información y el poder acceder a fuentes de financiamiento en condiciones favorables.

Dichas medidas están fundamentadas en un estudio previo con el objetivo de desarrollar medidas ajustadas a las condiciones actuales y reales.

CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO EPMAPAL

TÍTULO 1

PRINCIPIOS Y DEFINICIONES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

1.1.- Principios y Definiciones

Gobierno Corporativo es un conjunto de prácticas por las cuales la empresa puede ser evaluada en base a la creación de valor, ajustado a una visión estratégica orientada a beneficiar a la ciudadanía.

Delinear un modelo de Gobierno Corporativo permite plantear objetivos hacia el crecimiento empresarial, con una mejora en la sostenibilidad financiera y en sus niveles de credibilidad frente a los usuarios y financiadores. Los principios en los que se fundamenta el modelo de gestión de Gobierno Corporativo propuestos son:

- 1.- Reestructuración de su modelo administrativo – financiero
- 2.- Transparencia
- 3.- Manejo financiero eficiente
- 4.- Monitoreo y seguimiento

La aplicabilidad de las Prácticas de Gobierno Corporativo, se extiende a la Asamblea General, el Directorio, Gerente, accionistas y servidores públicos. El proceso de implementación de un Gobierno Corporativo requiere de un modelo normativo que sustente la propuesta.



Figura: Modelo Normativo

El objetivo del Código es estructurar lineamientos aplicables estipulados en la ley y normativa municipal, generando valor para la preservación y mantenimiento de la propiedad estatal.

1.2 Estructura de gestión de la EPMAPAL

De acuerdo al modelo establecido para el GC los órganos parte de la gestión empresarial son el Municipio quien controla y gobierna, Directorio (dirige) y Gerente (administra). A continuación se presenta la estructura organizacional que deberá ejecutarse para la implementación del GC.

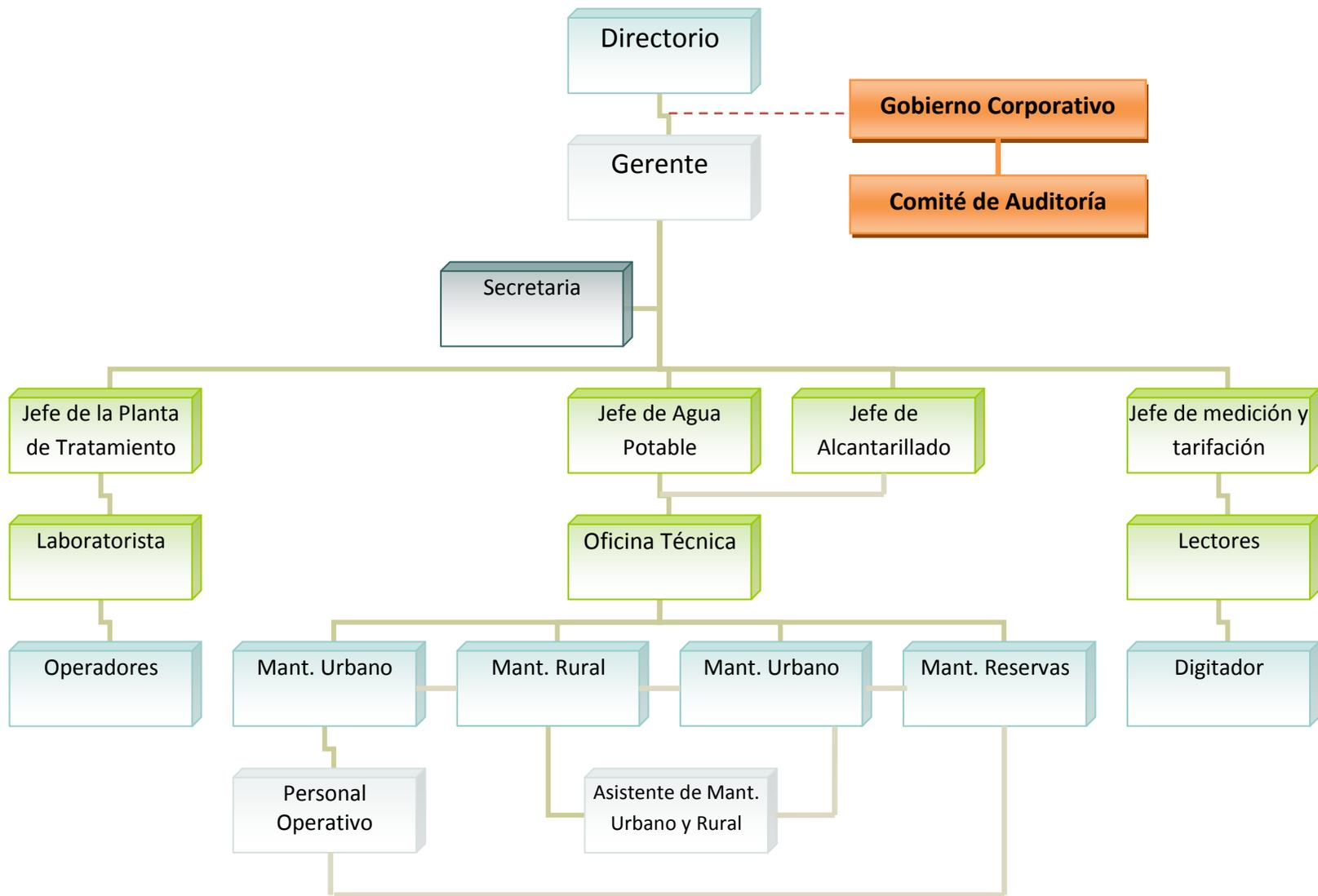


Figura: Organigrama Estructural Propuesto

Fuente: Tesis “Estructura Orgánica, Funcional y de Procesos de la EPMAPAL” – Autora: Karina Falconí

TÍTULO 2

INTERPRETACIÓN Y APLICACIÓN

Una vez aprobado este código corresponderá en ejercicio de sus competencias, a la Asamblea y al Directorio, ejecutar y aplicar estos Lineamientos.

2.1 Derechos y trato equitativo para los miembros del Directorio

2.1.1.- Una acción un voto

Cada miembro del Directorio tendrá derecho a un voto, a excepción del Gerente General quien asiste con voz informativa.

2.1.2.- Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad.

a) Informes del Directorio, los informes del Directorio deben ser presentados anualmente en la reunión ordinaria de Directorio.

El Gerente General elaborará el borrador de informe, el mismo que será puesto a análisis y consideración de los miembros del Directorio, para su aprobación.

b) Publicidad de Informes, los informes deben ser públicos y deberán estar a libre acceso.

2.1.3.- Fomento de la participación e información de los miembros del Directorio.

Se debe establecer un mecanismo de comunicación directa con los miembros del Directorio y la ciudadanía, a través de los cuales éstos puedan dirigirse a la misma para requerir información o para plantear cuestiones de interés a la empresa.

2.1.4.- Registro de miembros del Directorio

Se deberá crear una página web corporativa que contendrá, de forma permanente y actualizada, la siguiente información:

- a) Estatutos.
- b) El Reglamento de la Asamblea y del Reglamento del Directorio.
- c) Los hechos relevantes.
- d) Los acuerdos realizados.
- e) La información financiera pública.
- f) Las Actas de las Asambleas celebradas en los últimos dos años.

2.2 Asamblea General

La Asamblea General deberá contar por lo menos con lo establecido en los siguientes literales:

2.2.1.- Función y competencias

2.2.2.- Reglamento de régimen interno y funcionamiento de la Asamblea General.

2.2.3.- Clases y Convocatoria (Plazo, precisión de puntos y convocatorias extraordinarias)

2.2.4.- Derecho de información con carácter previo a la celebración de la asamblea general y durante el desarrollo de la misma.

2.2.5.- Inversores institucionales.

2.2.6.- Fijación de reglas de desarrollo de la Asamblea.

2.2.7.- El quórum y las mayorías exigibles

2.2.8.- La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto.

2.2.9.- Delegación en blanco

2.2.10.- Voto de los miembros del directorio

2.2.11.- Asistencia de otras personas además de los miembros del directorio.

Los numerales mencionados estarán contemplados en la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y alcantarillado del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga “EPMAPAL” y en su Reglamento de funcionamiento Interno.

2.3 El Directorio

El Directorio es un ente obligatorio con una estructura definida y una dimensión adecuada para el funcionamiento de la EPMAPAL. Dentro de ese contexto se debe considerar el cumplimiento y regulación de las siguientes medidas.

2.3.1.- El Directorio deberá contar con los siguientes integrantes:

a) Alcalde

b) Concejal designado.

c) Director de Planificación

d) Un representante principal de los usuarios.

e) Representante principal de los gremios profesionales.

f) Gerente General de la EPMAPAL con voz informativa y secretario.

2.3.2.- Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al directorio carácter indelegable de algunas funciones.

El Directorio es el máximo órgano de administración de la EPMAPAL al que corresponde la representación, la dirección y supervisión de la misma. El Directorio tiene como principal misión el gobierno, la supervisión y el control.

Entre las funciones indelegables debe constar:

- a) La aprobación de los presupuestos anuales.
- b) El nombramiento y destitución de los miembros del Directorio.
- c) El control de la actividad de gestión, la eficiencia de las prácticas de gobierno corporativo implementadas y la evaluación de los altos directivos.
- d) Determinación de políticas para su buen funcionamiento.

2.3.3.- Regulación del funcionamiento del directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento.

2.3.4.- Categorías de miembros del directorio

2.3.6.- Nombramiento

2.3.7.- Cese de los directores

2.3.8.- Regulación de los deberes y derechos de los miembros del directorio o administradores.

2.3.9.- La retribución de los directores

2.3.10.- La organización del directorio

2.3.11.- Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del directorio.

2.3.12.- Comisiones del directorio

2.3.13.- Competencia en materia de control de las Operaciones vinculadas:

2.3.14.- Autorización de operaciones vinculadas

La aplicación de los numerales correspondientes al Directorio se contempla en la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y alcantarillado del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga “EPMAPAL” y en su Reglamento de funcionamiento Interno.

2.4.- El control y la información de los estados financieros

El Directorio debe elaborar y presentar estados financieros, los mismos que serán realizados bajo las normas contables establecidas para las empresas públicas.

- 2.4.1.- Rendición de estados financieros según principios contables adecuados.
- 2.4.2.- Operaciones vinculadas como hecho relevante
- 2.4.3.- Sistemas de auditoría interna
- 2.4.4.- Independencia del auditor externo
- 2.4.5.- Mismo auditor para grupo de empresas
- 2.4.6.- Mismo auditor externo con limitaciones temporales
- 2.4.7.- Información a los mercados financieros
- 2.4.8.- Transparencia de pactos entre accionistas
- 2.4.9.- Contratación exclusiva con auditor de servicios de auditoría
- 2.4.10.- Remuneración auditor externo

En el Reglamento se debe incluir las reglas para el control y formulación de las cuentas, manteniendo una clara independencia del auditor externo.

TÍTULO 3

CONTROL INTERNO

3.1 Control Interno

El Control Interno son normas de obligatorio cumplimiento, que entrega la Contraloría General Estado, con el que se quiere promover la administración de recursos públicos así como el correcto desempeño de las entidades y organismos de dicho sector, con la finalidad de lograr un manejo efectivo con en la gestión institucional, utilizando herramientas para proporcionar una seguridad razonable, a través del cumplimiento de objetivos apegado al marco legal vigente.

Las Normas de Control Interno que se desarrollaran incluyen normas generales y otras específicas, a través de la aplicación de control interno emitido por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (COSO).

3.2.- Comité de Auditoria

Los procedimientos de Auditoría Interna deben ser realizados por un Auditor Interno bajo directa supervisión de la Contraloría General del Estado, por lo que el Comité de Auditoria será considerado como un órgano asesor y técnico del Directorio, para profundizar y lograr una eficaz y eficiente gestión en los procesos.

La EPMAPAL desarrolla un Comité de Auditoría permanente, el mismo que contará con un auditor que actuará en calidad de asesor. Sus funciones se

basan en la dirección y control del sistema del control interno, bajo los parámetros legales y normativos vigentes.

Funciones:

- Elaborar un reporte anual sobre sus actividades y presentarlo al Directorio.
- Proponer la contratación de especialistas independientes en los casos en que lo juzgue conveniente a fin de que expresen su opinión.
- Recomendar al Directorio los candidatos para auditores externos.
- Recomendar al Consejo las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales de los auditores externos.
- Apoyar al Directorio supervisando el cumplimiento de los contratos de auditoría.
- Servir de canal de comunicación entre el Directorio y auditores externos, así como, asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.
- Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría e informar los resultados.
- Contribuir en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno y evaluar su efectividad.
- Coordinar las labores del auditor interno y externo.

3.3. Gerencia General

El Gerente General dentro del control interno le corresponde:

- Administrar y efectuar el seguimiento de las normas de control interno.
- Implementar acciones preventivas y correctivas recomendadas por la Auditoría Interna.

3.4.- Auditoría Interna

Auditoría Interna tendrá como sus funciones asesorar, evaluar y controlar el manejo institucional, buscando el desarrollo efectivo de los procesos ejecutados bajo las normas de control emitidas por la Contraloría General del Estado.

Auditoría interna realizará las actividades de:

- Diseñar y proponer el marco del sistema de Control Interno Corporativo.
- Evaluación de la gestión del Gobierno Corporativo.
- Se regirá por las normas legales de control y supervisión pública, así como los principios de control gubernamental de la Contraloría General del Estado.

TÍTULO 4

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y CONTROVERSIAS

4.1.- Resolución de Conflictos

Cuando exista conflictos de interés se debe recurrir inicialmente al Código de ética de la institución, para la resolución del mismo, sin embargo se debe cumplir un procedimiento previo:

- Presentar un informe al superior jerárquico.
- Se designará a la persona que se hará responsable del proceso.
- No se podrá intervenir en el conflicto sin previa aprobación.

- Los miembros del Directorio darán a conocer al Presidente del Directorio o al Gerente General, respectivamente, la situación de conflicto de interés.
- El Presidente del Directorio definirá el criterio para la resolución del conflicto.

4.2.- Solución de Controversias

Los conflictos que se presenten se solucionaran en primera instancia por la vía directa. Si en un término de 60 días hábiles no se ha llegado a un acuerdo, se puede acudir a la justicia ordinaria prevista en la legislación ecuatoriana.

4.4.5.- Ventajas de la aplicación

Las ventajas que trae la aplicación de un Gobierno Corporativo para la Empresa Pública Municipal del Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga EPMAPAL son:

- Lograr un crecimiento empresarial manteniendo criterio de eficacia y economía.
- Transparencia en las operaciones, permitiendo el acceso a la información y la toma de decisiones.
- Generar mayor valor para la empresa al lograr confianza de los accionistas, fácilmente demostrable a través de los indicadores de gestión y de creación de valor.
- Confiabilidad por parte de terceros al mantener un proceso de control permanente.

- A nivel administrativo se logra alta visibilidad de los objetivos, estrategias y avances logrado por la organización.
- Credibilidad con instituciones financieras, lo que genera mejores términos y condiciones en cuanto a fuentes de financiamiento.

4.4.6.- Relación costo / beneficio

Toda entidad debe considerar los costos y beneficios relativos a la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo, debido a que los recursos regularmente son escasos a la hora de establecer determinados controles; por lo tanto se deben considerar tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad, junto a los costos correspondientes a la creación del nuevo control.

ANEXO II

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA

Sabiendo que el **Gobierno Corporativo** es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Se planifica recolectar información que sirva de guía para la implementación del gobierno corporativo en la empresa de Agua Potable y Alcantarillado Latacunga, basada en datos relevantes obtenidos a través de su valiosa colaboración. Le solicitamos marcar con una **x** donde usted considere necesario.

Encuesta dirigida al Directorio de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Latacunga – EPMAPAL

1.- Ha escuchado sobre el gobierno corporativo

Si

No

Que conoce.....

Si su respuesta es no, agradecemos su colaboración.

2.- Considera Usted Que es importante constituir un Gobierno Corporativo dentro de las Empresas Públicas?

Si

No

Por qué?

3.- Cree que es importante generar un Gobierno Corporativo EPMAPAL.

Si

No

Por qué?

4.- Considera adecuada la conformación del Directorio?

Si

No

Por qué?

5.- Señale la respuesta

Existe un Reglamento del Directorio	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Existe un Reglamento interno	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Existe un Manual de funciones	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Existe una Ordenanza de constitución de la empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga-EPMAPAL	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Existe un Reglamento que regula la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado en el cantón Latacunga.	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6.- Existe un comité de: Nombramientos y remuneraciones congruentes con el desempeño de la empresa y delos propios miembros individualmente considerados.

Si

No

Quien lo preside

7.- Indique la importancia que tienen los siguientes factores, para la selección de los miembros del Directorio. (1= poco importante, 5 = muy importante)

	1	2	3	4	5
Profesionalismo					
Ha realizado estudios de cuarto nivel					
Experiencia en el sector público					
Experiencia en cargos similares					
Experiencia en planificación estratégica					
Experiencia legal					
Experiencia en talento humano					

8.- Indique la importancia que tienen las siguientes características personales, para los miembros del Directorio (1= muy importante, 5= poco importante)

	1	2	3	4	5
Dedicación					
Integridad					
Franqueza					
Capacidad para comunicar y negociar situaciones difíciles					
Imagen y reputación					

9.- El Directorio de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado se reúne con periodicidad?

SI		NO	
----	--	----	--

10.- Antes de las reuniones del Directorio se envía algún tipo de información?

SI		NO		A veces	
----	--	----	--	---------	--

En caso de ser afirmativo, por favor indique que tipo de información se envía

	SI	NO
Agenda de la reunión		
Acta de la reunión anterior		
Informes de situación financiera		
Documentación sobre decisiones estratégicas		
Otras, especifique		

11.- Asigne una cifra a la preocupación que existe a cada una de las siguientes debilidades.

	1	2	3	4	5
Falta de fiabilidad en la información financiera					
Incumplimiento de la legislación aplicable					

Comportamiento no ético de los empleados					
Incumplimiento con los objetivos planteados					

12.- Asigne una cifra a la preocupación que existe a cada una de las siguientes amenazas

	1	2	3	4	5
Falta de concientización en los usuarios del agua					
Poca confianza en la calidad del agua					

13.- Cuál es la importancia de estos grupos de interés para la institución?

	1	2	3	4	5
Empleados					
Clientes					
Proveedores					
Organismos reguladores					
Medios de comunicación					

14.- Marque la casilla correspondiente, según la función que desempeña cada órgano directivo, respecto a las siguientes actividades. A= aprueba, D= decide, P= propone, I= informa

	Alcalde				Concejales				Gerente			
	A	D	P	I	A	D	P	I	A	D	P	I
Análisis del entorno												

Estrategias empresariales														
Evaluación de altos directivos														
Remuneración de directivos														
Decisiones de presupuestos, operativos														
Auditorias														
Relaciones Institucionales														
Negociaciones clientes, proveedores														
Cambios organizativos														

15.- Qué cambios considera usted que se darían con la implementación de un gobierno corporativo?

	SI	NO
Fortalecimiento de evaluación y gestión de riesgo		
Mejora en los códigos de conducta		
Mejora en la evaluación del rendimiento		
Estructura de la comisión de auditoría		
Mejorará la fiabilidad de la información financiera		
Otros cambios, especifique		

16.- Realiza el Directorio un informe sobre las operaciones administrativas y financieras de la empresa?

- Si
- En proceso
- No

17.- Cree usted que los informes realizados por el Directorio son publicados?

Si

En proceso

No

Cuáles:

18.- Considera un respaldo sobre las operaciones estratégicas* de la EPMAPAL?

Si

En proceso

No

(*)Operaciones Estratégicas: son directrices que ayudan a elegir cursos de acción adecuados para alcanzar las metas que la organización se ha fijado.

15.- Cree que el Directorio facultades indelegables*?

Si

En proceso

Cuáles:

(*) Facultades Indelegables: son actividades que no pueden ser efectuadas más que por su titular.

16.- Ha tenido inconvenientes con sus clientes

Si

En proceso

Por qué?

17.- En caso que su respuesta sea positiva se ha sometido a arbitraje?

Si

En proceso

Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN....

ANEXO III

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Sabiendo que el **Gobierno Corporativo** es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Se planifica recolectar información que sirva de guía para la implementación del gobierno corporativo en la empresa de Agua Potable y Alcantarillado Latacunga, basada en datos relevantes obtenidos a través de su valiosa colaboración. Le solicitamos marcar con una **x** donde usted considere necesario.

Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Latacunga – EPMAPAL

1. ¿Está satisfecho con el servicio de agua potable y alcantarillado que ofrece la empresa EPMAPAL?

Si

No

Porqué:

2. La atención que recibe por parte de la empresa de Agua Potable y Alcantarillado (EPMAPAL) es:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Porqué:

3. ¿Ha tenido inconvenientes al momento de realizar los trámites para el pago del agua?

Si

No

Cuáles:

4. En caso de haber tenido algún tipo de inconveniente los empleados de la empresa le han dado solución oportuna.

Si

No

Cuál:

5. La calidad de los servicios de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Latacunga son:

Excelentes

Muy buenos

Buenos

Regulares

Malos

6. La empresa de Agua Potable y Alcantarillado EPMAPAL, da solución de problemas o información de los servicios de agua potable y alcantarillado oportuna y veraz a sus clientes?

Si

No

7. Conoce usted a que se refiere el Gobierno Corporativo?

Si

No

Que conoce.....

8. Está usted de acuerdo con la implementación de un Gobierno Corporativo en la empresa EPMAPAL?

Si

No

Porqué:

9. Considera usted que con la implementación del Gobierno Corporativo en la empresa de Agua Potable y Alcantarillado (EPMAPAL) mejorarán los servicios ofrecidos en cuanto a cobros.

Si

No

10. Considera usted que con la implementación del Gobierno Corporativo en la empresa EPMAPAL mejorará los servicios de agua potable y alcantarillado en la ciudad.

Si

No

11. Qué considera usted que la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado debería mejorar.

.....

12. A través de que medio conoce los servicios que ofrece el EPMAPAL

Prensa escrita

Radio

Televisión

Ninguno

Otro Cuál.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN