

Control y gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento a través de los sistemas de evaluación del desempeño

Autores principales:

Pilar Avello

Ricard Giné

Alejandro Jiménez

Colaboradores:

Leonellha Barreto-Dillon

Jacopo Gamba

Editores técnicos:

Marcello Basani

Francesco de Simone

Paula Guerra

División de Agua y
Saneamiento

División de Innovación para
Servir al Ciudadano

NOTA TÉCNICA N.º
IDB-TN-01760

Octubre 2019

Control y gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento a través de los sistemas de evaluación del desempeño

Autores principales

Pilar Avello

Ricard Giné

Alejandro Jiménez

Colaboradores:

Leonellha Barreto-Dillon

Jacopo Gamba

Editores técnicos:

Marcello Basani

Francesco de Simone

Paula Guerra

Octubre 2019

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

Avello, Pilar.

Control y gestión de la integridad en el sector del agua y el saneamiento a través de los sistemas de evaluación del desempeño / Pilar Avello, Ricard Giné y Alejandro Jiménez; editores, Marcello Basani, Francesco de Simone, Paula Guerra.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 1760)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Water-supply-Government policy. 2. Water-supply-Corrupt practices. 3. Water utilities-Corrupt practices. 4. Sanitation-Government policy. I. Giné, Ricard. II. Jiménez, Alejandro. III. Basani, Marcello, editor. IV. De Simone, Francesco, editor. V. Guerra, Paula, editora. VI. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Agua y Saneamiento. VII. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Innovación para Servir al Ciudadano. VIII. Título. IX. Serie.

IDB-TN-1760

Corrección de estilo: Erick Rivera

Códigos JEL: Q01 Q25 Q56 Q54 N56

Palabras clave: agua y saneamiento, integridad, transparencia, evaluaciones del desempeño, prestadores de servicio, sistemas de evaluación, certificaciones, AquaRating


Copyright © 2019 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

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

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

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





**CONTROL Y GESTIÓN
DE LA INTEGRIDAD
EN EL SECTOR DE
AGUA Y SANEAMIENTO
A TRAVÉS DE LOS
SISTEMAS DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

AGRADECIMIENTOS

Los autores y editores técnicos desean agradecer a la División de Agua y Saneamiento del BID (WSA), a la División de Capacidad Institucional del Estado del BID (ICS) y al Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación del BID (KIC) por el apoyo recibido. Un reconocimiento especial a los *peer-reviewers* Corinne Cathala, Kleber Machado, Federico Pérez y Roberto de Michele. De igual manera, se agradece al Consorcio por la Integridad en el sector del Agua, conformado por el Instituto Internacional del Agua de Estocolmo (SIWI, por sus siglas en inglés), la Red de Integridad del Agua (WIN, por sus siglas en inglés) y el Centro de Emprendimiento en Agua y Saneamiento (cewas, por sus siglas en inglés).

Este documento ha sido desarrollado con apoyo del AquaFund, del Fondo de Transparencia y de KIC.

El AquaFund es un fondo temático del BID para agua y saneamiento, el principal mecanismo de financiación para apoyar las inversiones del Banco en el sector desde su creación en el 2008. El AquaFund es financiado con recursos propios del BID y con recursos de socios donantes: el Gobierno de Austria, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Fundación PepsiCo y la Cooperación Suiza a través de su Agencia para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el Secretariado de Estado para Asuntos Económicos (SECO).

El Fondo de Transparencia, establecido en el 2007, es la principal herramienta a disposición del BID para apoyar proyectos e iniciativas de cooperación técnica en las áreas de transparencia, anticorrupción y gobierno abierto. El Fondo de Transparencia cuenta con el apoyo y financiamiento del Gobierno de Canadá, del Gobierno de Italia, del Gobierno de Noruega, del Gobierno de Suecia y de la Corporación MasterCard.

KIC potencia ideas y fortalece capacidades para posicionar al Grupo BID como socio preferencial para el desarrollo de América Latina y el Caribe. En esta línea, KIC apoya la generación de conocimiento a través de publicaciones, bases de datos, entre otros, para convertir al BID en el referente sectorial en la región.



ÍNDICE

C.1	Objeto.....	8
C.2	Metodología	12
C.3	Marco conceptual.....	16
C.4	Sistemas de evaluación del desempeño en el sector de agua y saneamiento.....	24
C.5	Resultados y discusión: análisis comparativo de los sistemas de evaluación.....	32
C.6	Conclusiones y recomendaciones	43
	Referencias	47
	Anexos.....	50

OBJETO



La corrupción —entendida como el abuso del poder público en beneficio privado— impone un costo social y constituye una barrera para el desarrollo de las naciones, corroe las instituciones públicas y provoca la pérdida de legitimidad y credibilidad del Estado frente a los ciudadanos.

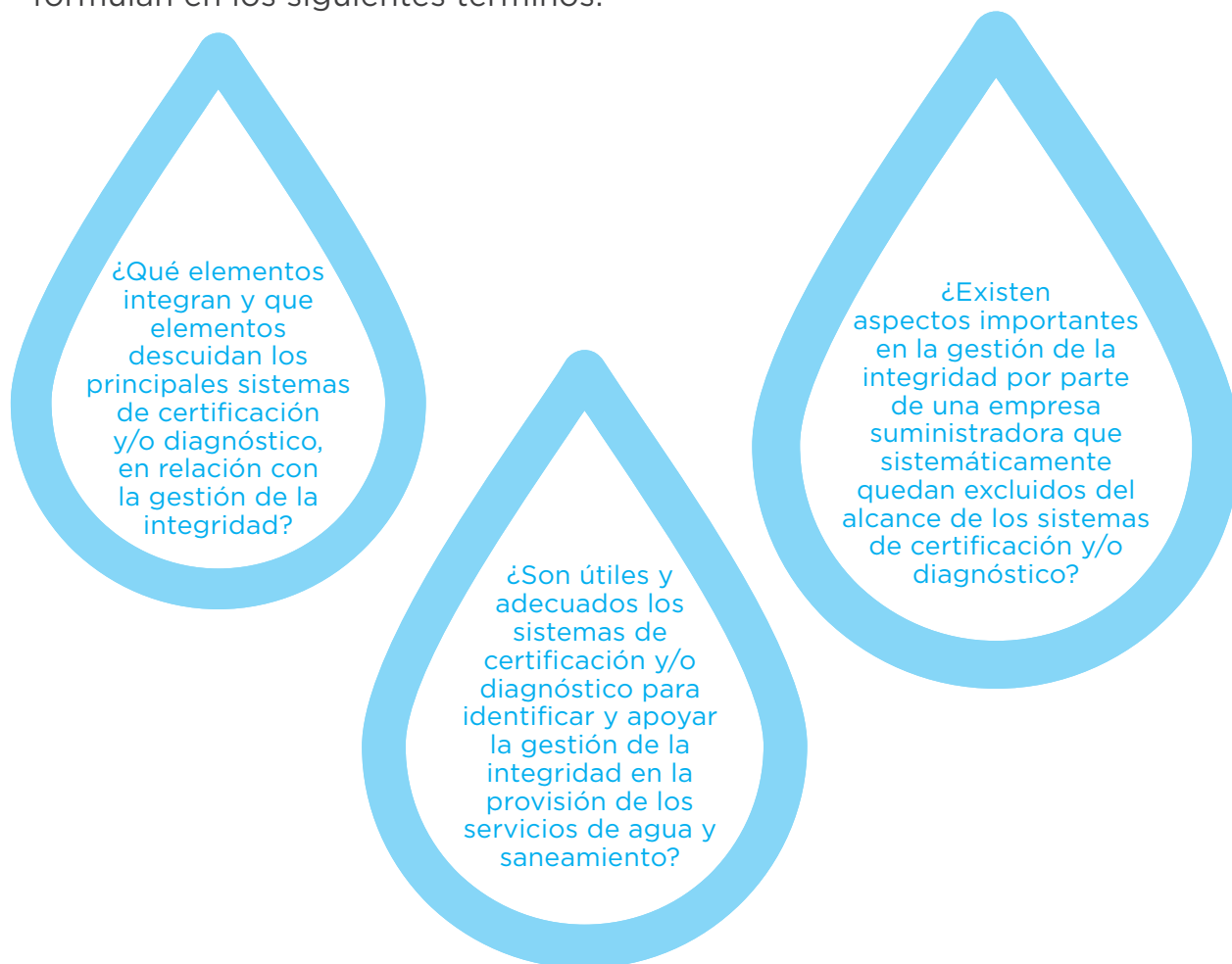
Adicionalmente, la corrupción amenaza la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y tiene un impacto negativo en la realización de los derechos humanos al agua y al saneamiento (Baillat, 2013). Según Plummer (2012), la corrupción en el sector de agua y saneamiento puede llegar a reducir hasta “un 30 % - 40 %” el presupuesto total del sector en países altamente corruptos. Mientras, Davis (2004) encuentra que “no es descabellado pensar que estas instituciones [agencias públicas y proveedores de servicios de agua y saneamiento en el sur de Asia] regularmente gastan entre un 20 % y un 35 % más sobrecostos en contratos de construcción por el desvío de parte de sus recursos en busca de favores o proporcionando servicios gratuitos o conexiones ilegales a hogares”.

En el sector de agua y saneamiento, donde las prácticas corruptas se encuentran con frecuencia (WIN, 2016), existen importantes incentivos para implementar procesos que mejoren el desempeño de los principales actores y, en particular, de las empresas prestadoras de estos servicios. En un contexto de mejora continua, la gestión de la integridad —que incluye, entre otros aspectos, la transparencia, la participación y la rendición de cuentas— y el control de la corrupción podrían verse directa o indirectamente fortalecidos: una revisión y una sistematización de los procesos operativos, financieros, de organización y de gestión de estas empresas podría llegar a representar un paso necesario para empezar a erradicar las prácticas corruptas.

En la actualidad, existen diferentes sistemas que permiten evaluar el desempeño de las empresas prestadoras y entes reguladores del servicio de provisión de agua y saneamiento desde diferentes perspectivas, identificando tanto oportunidades de mejora como debilidades estructurales y organizacionales. Por ejemplo, la Red Internacional de Comparaciones para Empresas de Agua y Saneamiento (IBNET) incorpora un conjunto estándar de indicadores de costos y desempeño de las empresas suministradoras, que facilita un ejercicio de evaluación comparativa. El sistema de calificación AquaRating identifica los retos a los que se enfrentan los prestadores de servicios de agua y saneamiento, evaluando su desempeño mediante indicadores y prácticas de gestión, y estableciendo un estándar internacional. Además, las certificaciones de calidad ISO permiten revisar todos los elementos y procesos con los que una empresa debe contar para administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Aunque la mayoría de estos sistemas y certificaciones no tiene por objeto eliminar las prácticas corruptas de las empresas prestadoras, de facto pueden contribuir significativamente a ello. La hipótesis inicial es que promoviendo el uso de determinadas certificaciones o medidas de desempeño se puede fomentar la integridad en la provisión de servicios. Por ejemplo, definiendo procesos operativos y de gestión claros y transparentes, estableciendo pautas de

regulación y controles, asignando responsabilidades para las diferentes actividades e implementando mecanismos de rendición de cuentas.

Esta nota toma esta hipótesis como punto de partida, y analiza en qué medida los sistemas de evaluación y certificación existentes dentro del sector de agua y saneamiento contemplan los elementos clave para una correcta gestión de la integridad y erradicación de las prácticas corruptas. En concreto, las preguntas de investigación que se pretenden responder se formulan en los siguientes términos:



Con el objetivo de responder las preguntas planteadas, esta nota parte de los conceptos más utilizados para definir la integridad y sus principales elementos: transparencia, rendición de cuentas, participación y control de la corrupción, así como de los actores que intervienen en la prestación de servicios de agua y saneamiento. De acuerdo con este marco de análisis, se evalúan los principales sistemas de certificación y se establecen recomendaciones sobre qué sistemas de para medir el desempeño y también mejorar la integridad.

La estructura del informe es la siguiente: en la primera parte se describe brevemente la metodología empleada en el análisis de los sistemas de evaluación; a continuación, se establece el modelo conceptual, con el fin de identificar diferentes definiciones en el campo de la prevención de la corrupción y la gestión de integridad para los principios de transparencia, rendición de cuentas, participación y control de la corrupción. Además, se presentan los sistemas de evaluación y medición de desempeño utilizados en el sector de agua y saneamiento, que son el objeto de estudio. En la segunda parte, se analiza la idoneidad de los sistemas de evaluación estudiados para integrar y medir los conceptos que se incluyen en el marco conceptual expuesto previamente. La tercera parte analiza los resultados obtenidos. Finalmente, se ofrecen recomendaciones sobre aquellos sistemas de evaluación o certificaciones que son más pertinentes para medir el desempeño cuando la prevención de la corrupción es también una prioridad.

METODOLOGÍA



2

Desde un punto de vista metodológico, la nota define en primer lugar un marco conceptual para identificar elementos medibles de desempeño (indicadores) que permitan homogeneizar el análisis de los sistemas de certificación utilizados en el sector de agua y saneamiento.

El marco teórico propuesto combina dos perspectivas: por un lado, los **actores clave** en la prestación de servicios: 1) formuladores de políticas públicas, 2) prestadores de servicios, 3) usuarios; y, por el otro, las **dimensiones de la rendición de cuentas**: 1) responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas, 2) obligación de dar explicaciones sobre su actuación y 3) mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento.

Figura 1. Modelo conceptual

i) Roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué? ii) Relaciones entre actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Formuladores de políticas públicas	Prestadores de servicios	Usuarios
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?			
Responsabilidades y normas de desempeño definidas				
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información			
	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas			
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento				

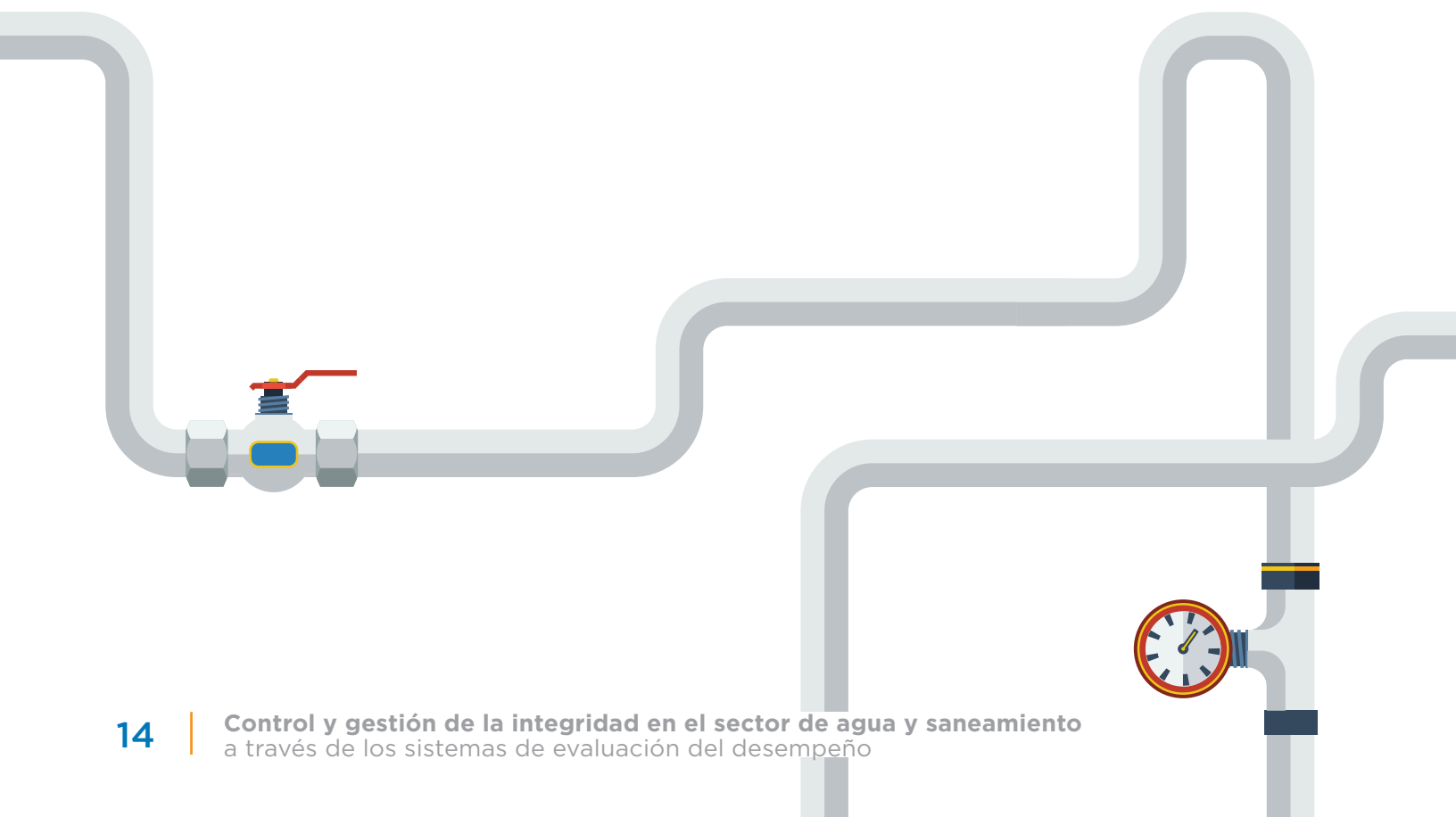
Fuente: Elaboración propia

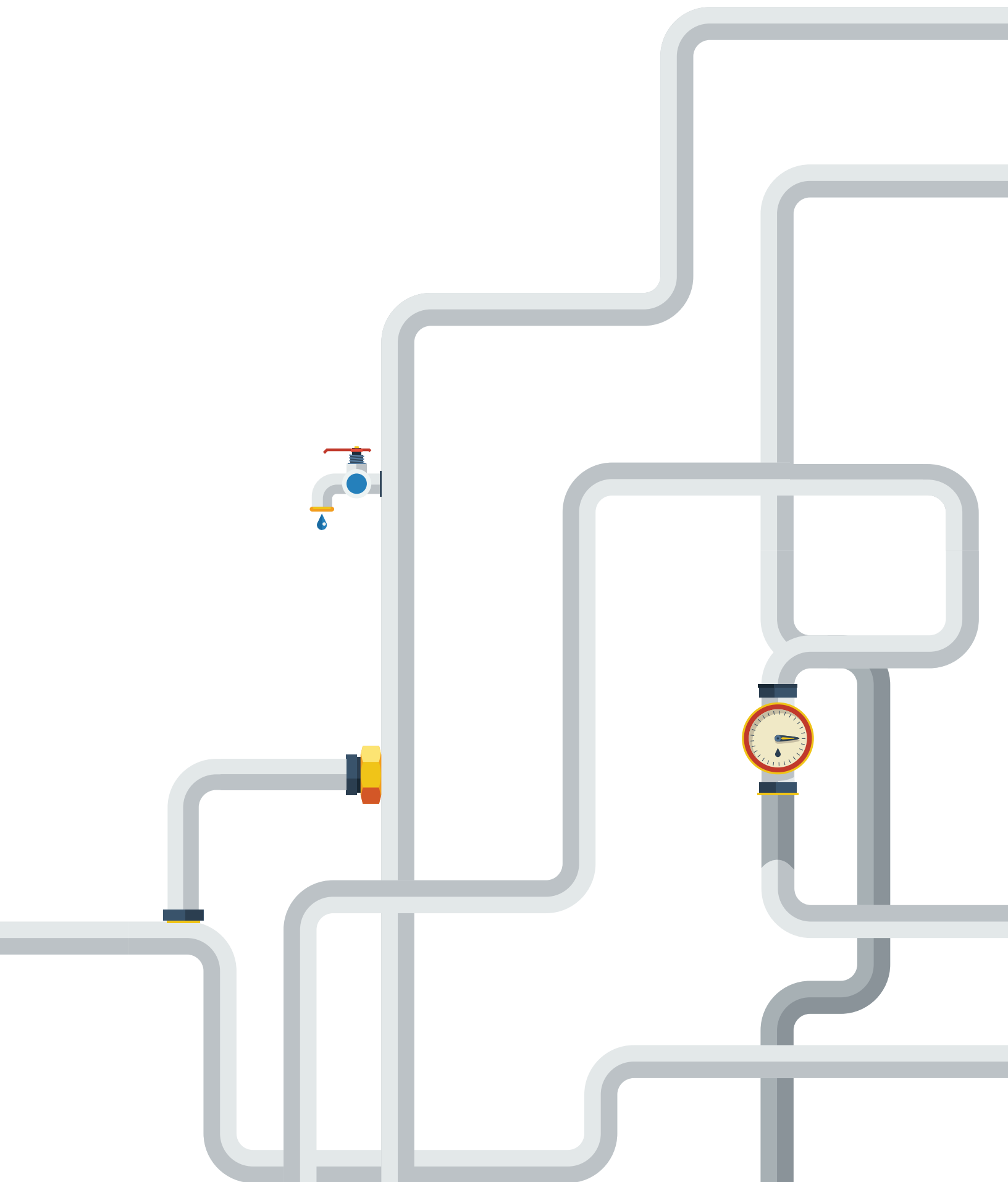
Con base en este marco (figura 1), el siguiente paso es identificar qué variables se pueden definir para cada una de las relaciones cruzadas entre ambas perspectivas. Por ejemplo, qué indicadores pueden servir para medir los mecanismos e instrumentos que disponen los prestadores de servicios para una correcta divulgación de la información a todas las partes interesadas.

Una vez establecido el marco de análisis, se evalúan los principales sistemas de certificación y/o diagnóstico por separado. En concreto, se analiza qué tanto responden los sistemas propuestos a las diferentes variables identificadas en el marco, y en qué medida estas variables están adecuadamente integradas en el sistema. Se detalla el número de “indicadores” que hacen referencia a cada una de las variables. Tomando el ejemplo anterior, se observa que existen dos indicadores distintos en la ISO 9001 para divulgar la información a terceros: uno relativo a la comunicación de la política de calidad y otro referente a establecer los

canales de comunicación interna y externa correspondientes al sistema de gestión de la calidad. De este modo, se da una visión cuantitativa sobre las variables que cada sistema mide y una estimación sobre el nivel de detalle en que cada variable es incorporada.

En definitiva, el análisis permite interpretar hasta qué punto los sistemas de evaluación estudiados incorporan correctamente los temas de integridad, y si existen elementos importantes que no están bien cubiertos. En este sentido, la discusión de los resultados se realiza desde una triple perspectiva: i) *por tipología de actor*, es decir, en qué medida los sistemas de evaluación analizados cubren el ámbito de actuación de los formuladores de políticas públicas, de los prestadores de servicios y de los usuarios; ii) *por las dimensiones de la rendición de cuentas*, es decir, en qué medida se proporciona información sobre la definición de normas y responsabilidades, la necesidad de dar explicaciones y los mecanismos que aseguran el cumplimiento; y iii) *por sistema de evaluación*.





Control y gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento
a través de los sistemas de evaluación del desempeño

MARCO

CONCEPTUAL



3

Existen muchos modelos teóricos para explicar el fenómeno de la corrupción y sus causas, tales como el modelo del principal y el agente (Rose-Ackerman, 1978), el triángulo del fraude (Cressey, 1953), o el de la corrupción como un problema de acción colectiva (Bauhr, 2016).

Una parte de la literatura analiza el problema de la corrupción desde las teorías sobre la “cultura organizacional” (Punch, 2000), en las que entender los antecedentes o motivos del funcionario corrupto no resulta tan relevante como entender la cultura y estructura de la organización dentro de las cuales el agente está trabajando. Es decir, se considera que los defectos en la estructura de una organización son los que llevan a los funcionarios a actuar de forma corrupta. Estos estudios introducen la idea de que para mitigar el riesgo de corrupción es necesario controlar y modificar el contexto en el cual el agente corrupto opera, a través del establecimiento de normas y garantía de cumplimiento de las mismas (Graag, 2007).

En el sector de agua y saneamiento, la corrupción se estudia y trabaja desde este enfoque de “control de la corrupción y gestión de la integridad” (Asís, Leary, Ljung, & Butterworth, 2009; UNDP-SIWI Water Governance Facility; Cap-Net, 2016; WIN, 2016). De este modo, se analizan los esfuerzos para desarrollar un sector que funcione de manera efectiva y con equidad para proporcionar un ambiente de confianza –una combinación de compromiso, competencia, honestidad y estándares éticos–, en el cual los principios de buena gobernanza del agua, los desarrollos técnicos y las inversiones convergen para lograr la mejora del desempeño del sector (WIN, 2016).

En este estudio, la integridad es definida como la combinación de esfuerzos dirigidos a mejorar la transparencia, la participación, la rendición de cuentas y el control de la corrupción (WIN, 2016). Sin embargo, las definiciones de cada uno de estos conceptos son difusas, y dónde acaba uno y empieza el otro depende del estudio que se tome como referencia. Así encontramos estudios que entienden la transparencia en su sentido más amplio, identificando tres dimensiones: la primera como todo lo relativo a la divulgación y publicación de información; la segunda respecto al diálogo con los usuarios y participación de grupos de interés; y la tercera, a la aplicación de controles que gobiernan la integridad (Barreto-Dillon et al, 2018).

Otros identifican la participación como el pilar que engloba los demás; así, por ejemplo, la teoría de la escalera de participación que establece diferentes niveles de involucramiento entiende que una participación plena necesita de la transparencia y la rendición de cuentas como requisitos previos (Arnstein, 1969). Dentro del marco de los derechos humanos, la rendición de cuentas se entiende como un pilar para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El relator especial de los derechos

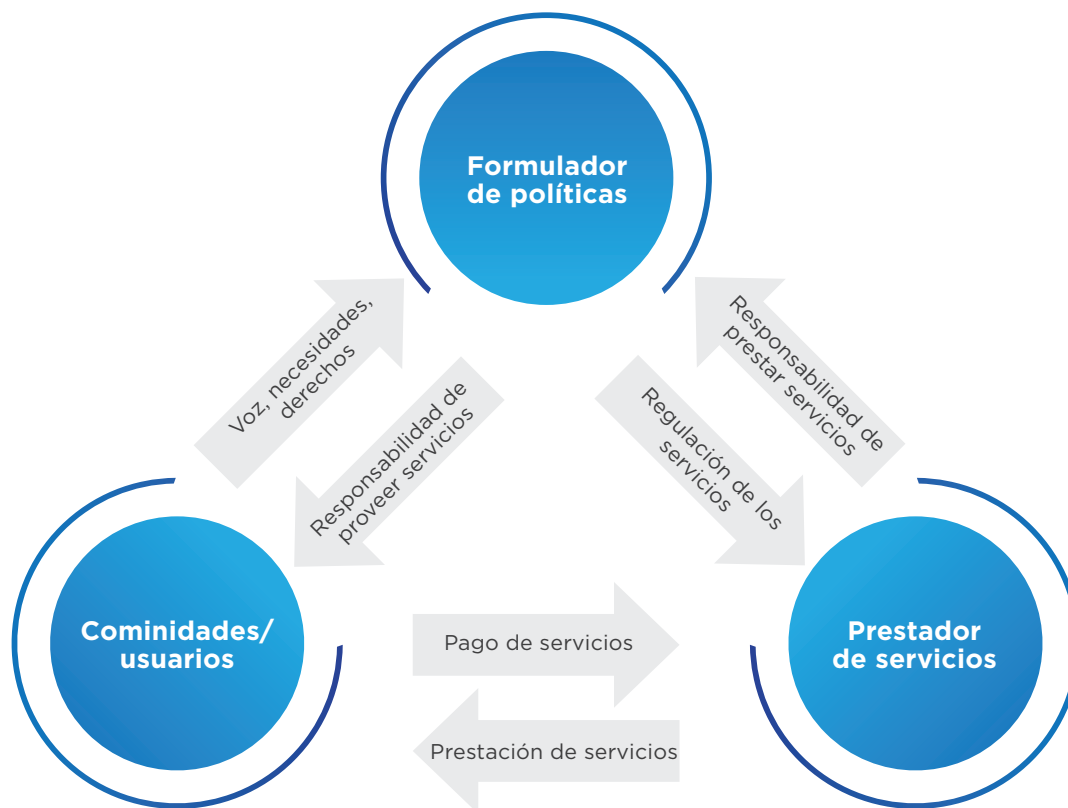
humanos para el agua y saneamiento¹ adaptó el marco general de rendición de cuentas (United Nations, 2013) dentro del enfoque de derechos al agua y saneamiento, a través de un marco tridimensional (Asamblea General de Naciones Unidas, 2018). La primera óptica analiza la **existencia de responsabilidades** y normas de desempeño, claramente definidas para los agentes que participan en la prestación y reglamentación de los servicios de suministro de agua y saneamiento; la segunda es sobre la obligación que estos agentes tienen de **dar explicaciones** y justificaciones de sus acciones, inacciones y decisiones a la población afectada, lo que incluye el acceso a la información de manera transparente, así como los espacios de participación para que agentes y personas interactúen; y la tercera sobre la existencia de **mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento** de las normas establecidas por parte de los agentes, imponer sanciones y velar por que se adopten medidas correctivas. Estas tres dimensiones constituyen el marco de rendición de cuentas.

Esta nota toma elementos de los distintos modelos teóricos que definen la transparencia, la participación y la rendición de cuentas, para establecer un marco de análisis operativo que permita valorar los sistemas de evaluación y certificaciones de desempeño. Las dimensiones del concepto de rendición de cuentas introducidas en el informe del relator especial resultan muy interesantes, ya que se aproximan al tema desde un punto de vista relacional, en el cual distintos actores tienen roles y obligaciones diferentes. En ese sentido, en la prestación de servicios se producen tres relaciones clave: entre usuarios y los proveedores, entre los usuarios y los responsables de la formulación de políticas y entre los responsables de la formulación de políticas, y los proveedores (World Bank, 2004). Estas tres relaciones se representan a través de la figura del triángulo de la rendición de cuentas. El triángulo muestra la prestación de servicios de agua y saneamiento como un sistema de funciones interconectadas, que tienen que trabajar de manera conjunta para que los servicios se puedan proveer de manera efectiva en el largo plazo (UNDP Water Governance Facility/UNICEF, 2015).

Los **formuladores de políticas públicas** tienen como responsabilidad principal la de crear las condiciones para la prestación de servicios básicos así como la realización de los derechos humanos. Los gobiernos cumplen esta responsabilidad mediante la organización del sector, planificación, regulación, financiamiento y monitoreo de los servicios, así como mediante la difusión de información sobre los mismos. Las decisiones del gobierno introducen arreglos institucionales para la prestación de los servicios. Esto incluye el establecimiento de marcos legales, regulatorios y de rendición de cuentas que crean el entorno propicio para la provisión del servicio, incluyendo la delegación, contratación o el asocio para que los proveedores presten servicios a los usuarios.

1 El mandato de la Relatoría Especial sobre el derecho humano al agua potable y al saneamiento se estableció para examinar cuestiones fundamentales relativas a dar cumplimiento y garantizar los derechos humanos al agua y saneamiento a todos los seres humanos, y formular recomendaciones a los gobiernos, las Naciones Unidas y otras partes interesadas.

Figura 2. El triángulo de la rendición de cuentas en el marco de abastecimiento de servicios



Fuente: traducida de UNDP-SIWI Water Governance Facility & UNICEF, 2015.

Los **prestadores de servicio** tienen la responsabilidad de la provisión de los servicios de agua y saneamiento que puede recaer sobre el gobierno central, o ser transferida a niveles descentralizados del gobierno, al sector privado, a organizaciones sin fines de lucro o incluso a comunidades u hogares (particularmente en los sitios más remotos).

Independientemente del modelo utilizado para la prestación de servicios, los proveedores a cargo de esta función deben rendir cuentas al Estado y a los usuarios. La relación entre los formuladores de políticas y los proveedores de servicios supone la existencia de responsabilidades claras y estándares de desempeño, así como un buen flujo de información. Los proveedores de servicios también rinden cuentas a las comunidades o usuarios particulares que consolidan su derecho a gozar de los servicios mediante un contrato o acuerdo y el pago de tarifas.

Los **usuarios** pueden ejercer su derecho a gozar de los servicios de agua y saneamiento de distintas maneras: i) al ejercer su voz durante las elecciones o en otras acciones para que los políticos y formuladores de políticas prioricen los servicios; ii) al ejercer su influencia directamente en

los proveedores con una mayor participación en el abastecimiento de los servicios, o mediante los servicios de protección al consumidor; y/o iii) al ejercer, en contextos no monopolísticos, su poder como consumidores contratando el servicio con el prestador que más le satisfaga.

Con el fin de identificar elementos concretos que relacionan los actores y las dimensiones de la rendición de cuentas, se toma como referencia el estudio de Barreto-Dillon et al. (2018) “Transparencia: Impulsando eficiencia en empresas proveedoras de servicios de agua y saneamiento”. En primer lugar, Barreto-Dillon et al. (2018) establecen una serie de factores habilitantes externos “relacionados con las bases legales, regulatorias, institucionales y sociales en las que las entidades operan”, y otros factores habilitantes internos “relacionados con la autonomía y la gestión empresarial” que vinculan transparencia y eficiencia. Así encontramos los siguientes elementos:

- 1. Marco legal institucional:** cuando “existe un marco legal e institucional en el que las funciones y competencias entre el ente rector, el regulador y las entidades prestadoras de servicio están claras y definidas, incorporando principios de transparencia, rendición de cuentas y participación”.
- 2. Función reguladora:** cuando existe una “agencia reguladora (que) toma decisiones de forma independiente, rinde cuentas a altos niveles legislativos y tiene autonomía presupuestaria, lo que le permite llevar a cabo sus funciones como un regulador independiente y garantizar así el cumplimiento de todas las reglas establecidas respecto a la prestación del servicio”.
- 3. Autonomía del prestador del servicio:** cuando “la entidad prestadora cuenta con autonomía, es decir, no existe injerencia externa que le impida proponer y/o definir las tarifas, fijar sus objetivos y planes, determinar los salarios y tomar decisiones de inversión. Además, cuenta con directores y gerentes seleccionados bajo criterios técnicos (no políticos ni de nepotismo) y se rigen por principios de integridad ética”.
- 4. Capacidad del prestador de servicio:** si “la empresa se gestiona de forma profesional y estratégica. Esto ocurre cuando se cuenta con gerentes preparados, especializados en cada una de sus áreas, así como cuando se cuenta con el liderazgo de una gerencia general con visión de largo plazo. La gestión profesional permite definir objetivos, desarrollar planes de acción, gestionar riesgos, adquirir y retener personal calificado y comprometido, además de fomentar un sistema de gestión de recursos humanos que premia la efectividad”. Además, es también pertinente incluir en el marco de análisis a
- 5. Ciudadanos interesados,** es decir, cuando “los miembros de la sociedad civil se preocupan por conocer sus derechos como ciudadanos y como usuarios de los servicios públicos. Solo ciudadanos interesados e

informados pueden activar los mecanismos de rendición de cuentas y hacer responsables a las autoridades y a los gestores del sector de AyS de sus acciones, para exigir calidad y continuidad de los servicios”.

6. Mecanismos de rendición de cuentas, “encabezados por la sociedad civil, que incluye ordenanzas locales para facilitar la divulgación de información, sistemas de monitoreo, reporte, audiencias públicas y otras oportunidades de escrutinio de la labor de los actores del sector o liderados por las instituciones del sector público, como por ejemplo, mecanismos legales que sancionen comportamientos irregulares” (Barreto-Dillon et al., 2018). Para este estudio, el último factor habilitante, “mecanismos de rendición de cuentas”, se interpreta como aquellos factores habilitantes que no van dirigidos necesariamente a los usuarios, sino a otras partes interesadas del sector, como contratistas y proveedores, accionistas, inversionistas y sociedad civil. La siguiente tabla presenta un resumen de los factores habilitantes que se han considerado, tomando en cuenta el tipo de actor:

Tabla 1. Actores y factores habilitantes

Actor	Formuladores de políticas públicas		Prestadores de servicios		Usuarios	
Factores habilitantes	Marco legal e institucional	Función reguladora	Autonomía del prestador	Capacidad institucional	Ciudadanos interesados	Otras partes interesadas

Fuente: Elaboración propia

Barreto-Dillon et al. (2018) plantean la relación entre transparencia y eficiencia desarrollando unos modelos teóricos con el “objetivo de articular de forma cualitativa las cadenas de efectos que se generan a partir de la implementación de cada mecanismo de transparencia”, en su sentido conceptual más amplio. Del análisis de los modelos teóricos es interesante mirar de cerca lo que los autores identifican como efectos esperados de la combinación de factores habilitantes y elementos de transparencia. En este sentido, la siguiente tabla propone un conjunto de indicadores para evaluar la existencia de medidas de rendición de cuentas (según el marco conceptual descrito), tomando como variables tanto el tipo de actor como la existencia de factores habilitantes por actor. Es importante resaltar que el conjunto de indicadores conforma una propuesta genérica que se tendría que adaptar a cada caso de análisis concreto, por lo que no pretende ser un listado exhaustivo. Esta tabla servirá de marco de análisis de referencia para evaluar distintos sistemas de información y certificaciones de desempeño, analizando la relevancia e idoneidad de estos instrumentos en relación con una correcta gestión de la integridad y control de la corrupción.

Tabla 2. Modelo conceptual de análisis sobre la idoneidad de los sistemas de evaluación para medir la gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno		Prestador del servicio		Usuarios	Otras partes interesadas
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional	Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación	Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio	Capacidad institucional: Capacidades para proveer el servicio	Usuarios	(Por ejemplo, contratistas y proveedores; accionistas e inversionistas; y sociedad civil)
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Descripción	Descripción	Descripción	Descripción	Descripción
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Define roles y responsabilidades de los diferentes actores.	Establece y define las funciones de regulación.	Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan a la prestación del servicio.	Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas.	Sus derechos y obligaciones están bien definidas (en el contrato de provisión del servicio entre prestador y usuario, por ejemplo).	Sus derechos y obligaciones están bien definidas (en el contrato entre la parte y el prestador, por ejemplo).
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Norma las prácticas de transparencia y responsabilidades.	Exige al prestador que cumpla con la publicación de información relevante para todas las partes interesadas.	Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones.	Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible.	Tienen acceso a la información del prestador de manera continuada y a través de los medios adecuados.	Tienen acceso a la información del prestador de manera continuada y a través de los medios adecuados.
		Garantiza el acceso de las partes interesadas a información relevante.		Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante.	Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas.		
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio.		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio.			
				Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes.			
				Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes.			
	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Define los mecanismos y espacios de participación de la ciudadanía y de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones.	Exige al prestador que cumpla con los estándares de atención al cliente.	Ofrece espacios formales de participación.	Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (un servicio de atención al cliente, por ejemplo).	Tienen acceso a un buen servicio de atención al cliente.	Tienen acceso a espacios formales de participación.
			Exige al prestador que cumpla con los estándares de participación ciudadana.			Se dispone de espacios que promueven la participación activa del usuario en las decisiones del prestador/que afectan la provisión o el nivel de servicio.	Participan en la junta directiva del prestador.
						Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones.	Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones.

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno		Prestador del servicio		Usuarios	Otras partes interesadas
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional	Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación	Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio	Capacidad institucional: Capacidades para proveer el servicio	Usuarios	(Por ejemplo, contratistas y proveedores; accionistas e inversionistas; y sociedad civil)
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Descripción	Descripción	Descripción	Descripción	Descripción
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Define mecanismos claros de supervisión y medidas correctivas que promueven una mayor transparencia y rendición de cuentas.	Regula (revisa la información, emite dictámenes y sanciones), supervisa y controla al prestador, en relación a sus funciones.	Cuenta con mecanismos para corregir el incumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas.	Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.).	Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes).	Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes).
		Asegura el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas por el prestador.	Gobierno corporativo de calidad que abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas.	Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de las empresas asociadas (contratistas, proveedores externos, etc.).		Tienen mecanismos (como el Código de Ética del prestador) para denunciar conductas inapropiadas de la junta directiva.	
				Capacita en temas de integridad a todo el personal.		La sociedad civil y/o otras partes interesadas someten al prestador a auditorías externas. Se publican los resultados.	

Fuente: Elaboración propia.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR DE AGUA Y SANEAMIENTO



4

Establecido el marco conceptual de análisis, esta sección identifica cuáles son los elementos de rendición de cuentas, por tipo de actor y factor habilitante, que se encuentran integrados en los sistemas de evaluación del desempeño para la prestación de servicios de agua y saneamiento (ver tabla 2).

Para ello, se han revisado varios sistemas de monitoreo y evaluación que, por su reconocimiento y relevancia dentro del sector, resultan apropiados como objeto de estudio. A escala internacional existen diferentes sistemas para evaluar la gobernanza de las empresas prestadoras y reguladoras del servicio en el sector de agua y saneamiento, identificando oportunidades para mejora y debilidades estructurales. En la presente nota se analizan cuatro sistemas: el Análisis Mundial y la Evaluación del Agua Potable y el Saneamiento (GLAAS, por sus siglas en inglés), los Indicadores de Gobernanza del Agua de la OECD, la Red Internacional de Comparaciones para Empresas de Agua y Saneamiento (IBNET) y el Sistema de Evaluación y Caracterización para Prestadores de Servicios de Agua y Saneamiento AquaRating. También se consideran cinco certificaciones de calidad ISO: la ISO 9001, *Sistemas de gestión de la calidad*; la ISO 26000, *Guía sobre responsabilidad social*; la ISO 37001, *Sistemas de gestión antisoborno* —requisitos con orientación para su uso—; la ISO 24510, *Actividades relacionadas con los servicios de agua potable y de agua residual*, directrices para la evaluación y la mejora del servicio a los usuarios; y la ISO 24512, *Actividades relacionadas con los servicios de agua potable y de agua residual* —directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable—.

El Análisis Mundial y la Evaluación del Agua Potable y el Saneamiento² (Global Analysis and Assessment of Sanitation and Drinking-Water, GLAAS) es una iniciativa de la ONU-Agua, implementada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), para monitorear, a nivel global, la provisión de los servicios de agua y saneamiento. Específicamente, la evaluación se enfoca en la naturaleza y el impacto de las políticas e instituciones del gobierno; las inversiones en términos de los recursos humanos y financieros; el volumen y la contribución de la ayuda extranjera; y la influencia relativa de todos estos factores en el desempeño del sector. En resumen, se evalúa el estado del ambiente para mejorar los servicios y extender la cobertura de agua potable y saneamiento a nivel mundial. La información se analiza a nivel país, aunque algunos indicadores se pueden desagregar según el contexto (urbano-rural) y por sector (por ejemplo, agua, saneamiento, higiene, etc.)

2 Ver https://www.who.int/water_sanitation_health/monitoring/investments/glaas/en/

GLAAS es una de las pocas fuentes de información disponibles públicamente, para un número considerable de países. Tiene información relacionada con la existencia de instrumentos legales y regulatorios en el sector, y su nivel de implementación, el desarrollo de planes sectoriales, la participación de las comunidades en la gestión y supervisión del sector de agua y saneamiento, el acceso a los servicios por parte de grupos vulnerables, etc. La encuesta de GLAAS se lleva a cabo con una periodicidad bianual, y, hasta la fecha, se han realizado 5 rondas (la última se encuentra en estos momentos en ejecución). En el año 2010 fueron 42 países los que respondieron la encuesta; en el 2012, 74 países; en el 2014, 94 países; y en el 2016 se obtuvo respuesta por parte de 75 países.

El Marco de Indicadores de Gobernanza del Agua³ de la Iniciativa Multiactor para la Gobernanza del Agua de la OCDE (OECD Water Governance Indicator Framework) pretende apoyar la implementación por parte de los países de los Principios de Gobernanza del Agua, adoptados por el Comité de Desarrollo Regional de la OCDE en 2015. En concreto, se concibe como una herramienta de autoevaluación voluntaria para evaluar la situación actual de los marcos de políticas de gobernanza del agua (qué), las instituciones (quién) y los instrumentos (cómo), y las mejoras necesarias a lo largo del tiempo. Se ha diseñado para que sea aplicable a diferentes escalas de gobernanza (local, cuenca, nacional, etc.) y funciones (gestión integrada de recursos hídricos, prestación de servicios del agua y reducción de desastres hídricos). Se basa en un enfoque “de abajo-arriba” (“bottom-up”) y multiactor, en lugar de un abordaje basado en la preparación de informes, el monitoreo o el análisis comparativo, ya que las respuestas de gobernanza a los retos que suele plantear el agua son altamente dependientes del contexto y el lugar. El objetivo principal es fomentar un diálogo entre partes interesadas transparente, neutral, abierto, inclusivo y con visión de futuro sobre lo que funciona, lo que no, lo que debe mejorar y quién podría encargarse.

La Red Internacional de Comparaciones para Empresas de Agua y Saneamiento⁴ (International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities, IBNET) suministra una serie de herramientas que permite a las empresas de agua y saneamiento medir su evolución tanto en relación con su actuación pasada como con la de empresas del sector similares a nivel nacional, regional o global. IBNET pretende resolver un déficit del sector: la falta de un marco común entre los proveedores de los servicios de agua y saneamiento para comunicarse y compartir la información de manera efectiva. Por lo tanto, la información suministrada mediante la red IBNET pretende en primera instancia mejorar el rendimiento de las empresas. Sin embargo, la información puede también ser usada por otros actores con

³ Ver <https://www.oecd.org/cfe/regional-policy/oecd-water-governance-indicator-framework.htm>

⁴ Ver <https://www.ib-net.org/>

otros fines complementarios y, de esta manera, mejorar los servicios de suministro de agua y manejo de aguas residuales. IBNET recoge, analiza y da acceso a la información de más de 2500 empresas de servicios de agua y saneamiento de 110 países alrededor del mundo.

El sistema de evaluación AquaRating⁵ es una metodología para conseguir una caracterización de la gestión y prestación de servicios de agua y saneamiento en un ámbito y un período determinados. Esta metodología se enfoca en la evaluación de las empresas desde los aspectos cuantitativos frente al desempeño, y los aspectos cualitativos relacionados con los procesos, prácticas y tecnologías empleadas en los principales ciclos de la gestión; aplicables a cualquier tipo y tamaño de empresa a nivel mundial. Adicionalmente, se incorporan mecanismos para valorar la fiabilidad de la información aportada por las empresas y para validar su consistencia y veracidad. Este conjunto de consideraciones es parametrizado y normalizado en la metodología de caracterización AquaRating, y ponderado para determinar unos valores en los rangos de 0 a 100 para las diversas áreas, subáreas y elementos de caracterización, así como para el conjunto de todas ellas (Krause, Matthias; Cabrera Rochera Enrique; Cubillo Francisco; Carlos Diaz, 2018).

En AquaRating cada empresa prestadora de servicio es responsable de realizar su autoevaluación, ingresando su información en la plataforma AquaRating, así como los diferentes niveles de fiabilidad y documentos de soporte para cada caso. La aplicación se complementa mediante procesos rigurosos que procuran la calidad y credibilidad de los resultados obtenidos, a través de una red de profesionales y/o firmas autorizadas que articulan el modelo de soporte y validación, proceso que culmina en la Caracterización AquaRating (no auditada) o en la Certificación AquaRating.

Las normas ISO son un conjunto de normas que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplan con su objetivo y alcancen la calidad deseada. Hasta el momento, ISO (International Organization for Standardization), ha publicado alrededor de 19.500 normas internacionales.

⁵ Ver www.aquarating.org

Por lo tanto, para las organizaciones, las normas ISO son instrumentos que permiten:

- minimizar los costos, ya que hacen posible la reducción de errores y favorecen el incremento de la productividad;
- incrementar la satisfacción del cliente: colaboran a mejorar la calidad de los productos y/o servicios cumpliendo con las exigencias de los usuarios;
- abrir el acceso a nuevos mercados: reducen las barreras al comercio internacional; e
- incrementar la cuota de comercio: aportan una ventaja competitiva.

En efecto, los estándares internacionales ISO son clave para acceder a mercados nacionales e internacionales y, de este modo, estandarizar el comercio en todos los países, favoreciendo a los propios organismos públicos. De igual manera, para la ciudadanía las normas ISO también son importantes: si un producto y/o servicio cumple con alguna de estas normativas, la sociedad puede estar segura de que son fiables y que cuentan con la calidad exigida a nivel mundial.

La ISO 9001⁶ se aplica a los **sistemas de gestión de calidad** de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; y
- aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

6 ISO (2015) ISO 9001:2015(en) Quality management systems — Requirements

7 ISO (2010) ISO 26000:2010(en) Guidance on social responsibility

- conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social
- antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social
- principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social
- materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social
- integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y, a través de sus políticas y prácticas relacionadas, dentro de su esfera de influencia
- identificación e involucramiento con las partes interesadas
- comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionados con la responsabilidad social

La ISO 26000⁷, Guía sobre responsabilidad social, establece las definiciones, principios y materiales fundamentales de la responsabilidad social empresarial; y proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o localización, sobre distintos aspectos que se detallan a continuación:

Esta norma tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionados con la responsabilidad social, sin reemplazarlos.






La ISO 37001⁸, Sistema de gestión antisoborno-Requisitos con orientación para su uso, especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno. Esta norma ayuda a prevenir, detectar y gestionar de forma adecuada posibles conductas delictivas de soborno, estableciendo los requisitos y proporcionando una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno. Los requisitos, genéricos, se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones (o partes de una

8 ISO (2016) ISO 37001:2016(en) Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use

organización), independientemente del tipo, del tamaño y de la naturaleza de la actividad, ya sea en los sectores público, privado o sin fines de lucro.

Para el sector agua existen un conjunto de normas específicas, la ISO 24510 y la ISO 24512. Ambas tienen el propósito de facilitar el diálogo entre las partes interesadas, promoviendo entendimiento mutuo sobre las funciones y las tareas que cada actor debe desarrollar en el marco de la provisión de los servicios de agua.

La ISO 24510⁹, *Actividades relacionadas con los servicios de agua potable y de agua residual-Directrices para la evaluación y la mejora del servicio a los usuarios*, proporciona directrices para evaluar y mejorar el servicio a los usuarios. Esta Norma Internacional trata los siguientes temas:

-  una breve descripción de los componentes del servicio en relación con los usuarios
-  los objetivos centrales para el servicio respecto de las necesidades y expectativas de los usuarios
-  las directrices para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios
-  los criterios de evaluación para el servicio a los usuarios de acuerdo con las directrices dadas
-  los ejemplos de indicadores vinculados con los criterios de evaluación que se pueden utilizar para analizar el desempeño del servicio

La ISO 24512¹⁰, *Actividades relacionadas con los servicios de agua potable y de agua residual – Directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable*, establece directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua. Considera los siguientes temas:

-  una breve descripción de los componentes físicos o de la infraestructura y de gestión o institucional de las entidades prestadoras de servicios de agua

9 ISO (2007) ISO 24510:2007(en) Activities relating to drinking water and wastewater services – Guidelines for the assessment and for the improvement of the service to users

- los objetivos principales de las entidades prestadoras de servicios de agua, considerados globalmente pertinentes en el nivel más amplio
- las directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua
- las directrices para la evaluación de los servicios de agua con criterios de evaluación del servicio relacionados con los objetivos e indicadores de desempeño vinculados con estos criterios

10 ISO (2007) ISO 24512:2007(en) Activities relating to drinking water and wastewater services — Guidelines for the management of drinking water utilities and for the assessment of drinking water services

RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

ANÁLISIS
COMPARATIVO
DE LOS
SISTEMAS DE
EVALUACIÓN



5

Esta sección presenta y discute los resultados obtenidos en el análisis. Este proporciona una visión comparativa general de los diferentes sistemas en relación con el marco conceptual propuesto.

Para facilitar un mejor entendimiento de resultados obtenidos, la discusión se realiza desde tres ejes diferentes:

 por actor del triángulo de la rendición de cuentas

 por dimensión

 por sistema de monitoreo o evaluación.

De este modo, el primer eje de análisis lo proporciona la tipología de actor: gobierno/formulador de políticas, prestador de servicios y usuario. Cada bloque se presenta por separado en una tabla distinta (ver tablas 3, 4 y 5). Así mismo, se cuantifica el número agregado de indicadores o buenas prácticas que cada instrumento contiene respecto a las diferentes variables detalladas en el marco conceptual¹¹. No se analiza, sin embargo, la idoneidad/fiabilidad de cada indicador o variable para medir cada uno de estos aspectos. Este tipo de análisis más cuantitativo tiene que interpretarse, por lo tanto, en el marco de esta limitación. Por ejemplo, en la tabla 3 se observa que tanto IBNET, el marco de indicadores de la OECD y AquaRating contienen todos un único “indicador” para medir la variable de acceso de los usuarios a información relevante de los servicios de agua y saneamiento. Analizando con más detalle el tipo de indicador que cada sistema propone para cubrir esta variable del marco, se observa que IBNET se refiere a la publicación de información tarifaria; que la OECD incluye también datos de cobertura y sobre controles de calidad del agua; y que AquaRating añade otros temas de interés, como la publicación de los derechos de los usuarios, el número de interrupciones de los servicios, el estado financiero del prestador, etc. Este ejemplo ilustra las bondades, pero también las limitaciones de la información presentada en las tablas 3, 4 y 5.

Para empezar, tal y como se ilustra en la tabla 3, instrumentos como las normas de certificación o (en menor medida) IBNET pueden proporcionar información fiable y muy relevante para entender la estrategia de gestión de la integridad de las empresas suministradoras de los servicios de agua y saneamiento. En concreto, se puede observar lo siguiente:

¹¹ Ver en Anexos el listado completo de indicadores, por instrumento, que informan sobre el conjunto de variables que componen el marco conceptual propuesto (una tabla por instrumento analizado)



IBNET cubre algunas de las dimensiones consideradas en el marco de análisis, en concreto las que se refieren a la definición de roles y responsabilidades, y a la divulgación de información. No cubre bien los aspectos relacionados con los canales de comunicación/participación con el usuario ni con los mecanismos que aseguran un correcto cumplimiento de las obligaciones del prestador.

IBNET proporciona una visión general de ciertos aspectos del prestador, y, por lo tanto, puede ser usado como un primer intento para proveer información abierta sobre su desempeño. Esta información no está validada por terceros, pero siendo una iniciativa de adhesión voluntaria y gratuita, se considera útil y muy recomendable.



Las normas ISO o la certificación AquaRating, por el contrario, permiten analizar y entender varias dimensiones relacionadas con los procesos de rendición de cuentas. El grado de cobertura, en términos de dimensiones y de indicadores propuestos, depende en gran medida del objeto principal de la norma. El sistema de indicadores de gestión y de buenas prácticas de AquaRating evalúa gran parte de las dimensiones a considerar en un marco de gestión de la integridad. La norma ISO 9001 exige operar de acuerdo con la legislación vigente, pero deja sin analizar algunos aspectos importantes desde una óptica antisoborno. La norma ISO 26000, de responsabilidad social, cubre muchos temas de interés en relación con las malas prácticas. Más específica, la norma ISO 37000 sobre la gestión antisoborno es la que aborda los temas de anticorrupción con mayor profundidad y detalle.



Cualquier norma de certificación exige un compromiso firme por parte de la empresa. No son procesos sencillos, toman un largo plazo para su obtención (una certificación difícilmente se obtiene en menos de 12 meses) y son costosos. El tiempo para la terminación del ciclo AquaRating, por ejemplo, es aproximadamente de 3 a 4 meses para el ciclo de caracterización AquaRating, o de 6 a 7 meses para el ciclo de auditoría y certificación. Adicionalmente se espera que los prestadores de servicio desarrollen e implementen planes de mejora basados en la información obtenida. Además, conviene recordar que el conjunto de artículos y secciones que contienen estas certificaciones aplican indistintamente (desentendiéndose) del contexto en el que operan las empresas prestadoras de los servicios (por ejemplo, las políticas sectoriales, el marco regulatorio, el grado de madurez del sector privado, etc.): no es lo mismo proveer los servicios de agua y saneamiento en una ciudad europea (como París, por ejemplo) que en un suburbio de una ciudad en vías de desarrollo (como Nairobi). Aunque estas condiciones de contexto no aparecen de manera explícita en el análisis, es indudable su influencia (como facilitador o limitante) en cualquier proceso de certificación.

Resumen de las Certificaciones de calidad ISO

ISO 9001

Sistemas de gestión de la calidad

ISO 26000

Guía sobre responsabilidad social

ISO 37001

Sistemas de gestión antisoborno

ISO 24510

Directrices para la evaluación y la mejora del servicio a los usuarios

ISO 24510

Directrices para la evaluación y la mejora del servicio a los usuarios

ISO 24512

Directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable

Tabla 3. Análisis comparativo sobre la idoneidad de los sistemas de evaluación para medir la gestión de la integridad en las empresas suministradoras de los servicios de agua y saneamiento

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del Servicio														
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio						Capacidad institucional: Capacidades para proveer el servicio								
		↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción		Fuente de información				Descripción		Fuente de información				
Responsabilidad y normas de desempeño		Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan la prestación del servicio			OECD (2)	IBNET (2)	Aqua Rating (2)	ISO - 9001 (4)	Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas.		GLAAS (2)	OECD (2)	IBNET (2)	Aqua Rating (2)	ISO - 9001 (6)	
				ISO - 24510 (3)	ISO - 24512 (2)	ISO - 26000 (7)	ISO - 37001 (5)					ISO - 24512 (3)	ISO - 26000 (2)	ISO - 37001 (4)		
Aportaciones de explicaciones y justificaciones		Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones			OECD (1)	IBNET (2)	Aqua Rating (2)	ISO - 9001 (1)	Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado y con capacidades para analizar la información disponible.				IBNET (2)	Aqua Rating (3)	ISO - 9001 (5)	
						ISO - 26000 (1)	ISO - 37001 (1)					ISO - 24512 (2)	ISO - 26000 (3)	ISO - 37001 (6)		
		Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante.			OECD (1)	IBNET (1)	Aqua Rating (1)		Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas.					Aqua Rating (1)	ISO - 9001 (2)	
				ISO - 24510 (3)		ISO - 26000 (2)	ISO - 37001 (2)					ISO - 24512 (1)	ISO - 26000 (2)	ISO - 37001 (2)		
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio				IBNET (1)	Aqua Rating (1)									
				ISO - 24510 (1)	ISO - 24512 (1)	ISO - 26000 (4)	ISO - 37001 (1)									
		Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes			OECD (1)	IBNET (1)	Aqua Rating (1)									
				ISO - 26000 (3)	ISO - 37001 (1)											
Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes					Aqua Rating (1)											
			ISO - 24512 (2)	ISO - 26000 (2)												
Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas		Ofrece espacios formales de participación.						Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (por ejemplo, un servicio de atención al cliente).				IBNET (1)	Aqua Rating (1)	ISO - 9001 (4)		
				ISO - 24510 (1)		ISO - 26000 (3)						ISO - 24510 (1)	ISO - 24512 (1)	ISO - 26000 (8)	ISO - 37001 (2)	
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas					Aqua Rating (1)	Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)					Aqua Rating (>10)	ISO - 9001 (10)		
						ISO - 26000 (1)	ISO - 37001 (1)					ISO - 24510 (7)	ISO - 24512 (3)	ISO - 26000 (5)	ISO - 37001 (10)	
		Gobierno corporativo de calidad que abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas					Aqua Rating (1)	ISO - 9001 (1)	Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de las empresas asociadas (contratistas, proveedores externos, etc.)					Aqua Rating (1)	ISO - 9001 (2)	
						ISO - 26000 (1)							ISO - 26000 (4)	ISO - 37001 (3)		
								Capacita temas de integridad a todo el personal								
												ISO - 26000 (2)	ISO - 37001 (3)			

Fuente: Elaboración propia

Nota: Con el fin de facilitar una lectura y entendimiento de la tabla, cada sistema de evaluación se ha resaltado con un color diferente

- GLAAS**
- AquaRating**
- ISO 24512** Gestión de las entidades prestadoras
- OECD**
- ISO 37001** Sistemas de gestión antisoborno
- ISO 24510** Evaluación y la mejora del servicio a usuarios
- IBNET**
- ISO 26000** Guía sobre responsabilidad social
- ISO 9001** Sistemas de gestión de la calidad

Desde una perspectiva del **contexto** en el que operan las empresas prestadoras, en el que se incluye el marco institucional, legal y regulatorio desarrollado por los responsables de la formulación de políticas, la tabla 4 destaca:

Tabla 4. Análisis comparativo sobre la idoneidad de los sistemas de evaluación para medir diferentes aspectos de integridad desde la perspectiva del gobierno

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno												
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional					Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación							
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Fuente de información				Descripción	Fuente de información						
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Define roles y responsabilidades de los diferentes actores.	GLAAS (5)	OECD (9)				Establece y define las funciones de regulación.	GLAAS (2)	OECD (5)				
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Norma las prácticas de transparencia y responsabilidades.	GLAAS (1)					Exige al prestador que cumpla con la publicación de información relevante para todas las partes interesadas.	GLAAS (2)					
		Garantiza el acceso de las partes interesadas a información relevante.	GLAAS (4)	OECD (5)										
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio.	GLAAS (3)	OECD (5)										
	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Define los mecanismos y espacios de participación de la ciudadanía y de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones.	GLAAS (5)	OECD (6)				Exige al prestador que cumpla con los estándares de atención al cliente.						
								Exige al prestador que cumpla con los estándares de participación ciudadana.						
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Define mecanismos claros de supervisión y medidas correctivas que promueven una mayor transparencia y rendición de cuentas.		OECD (8)				Regula (revisa la información, emite dictámenes y sanciones), supervisa y controla al prestador, en relación a sus funciones.	GLAAS (2)	OECD (1)				
								Asegura el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas por el prestador.	GLAAS (2)	OECD (1)				

Fuente: Elaboración propia

Nota: Con el fin de facilitar una lectura y entendimiento de la tabla, cada sistema de evaluación se ha resaltado con un color diferente

- GLAAS
- AquaRating
- ISO 24512 Gestión de las entidades prestadoras
- OECD
- ISO 37001 Sistemas de gestión antisoborno
- ISO 24510 Evaluación y la mejora del servicio a usuarios
- IBNET
- ISO 26000 Guía sobre responsabilidad social
- ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad

Tabla 5. Análisis comparativo sobre la idoneidad de los sistemas de evaluación para medir diferentes aspectos de integridad desde la perspectiva del usuario y/o otras partes interesadas

Relaciones en la rendición de cuentas		Usuarios					Otras partes interesadas							
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Usuarios					(Como contratistas y proveedores, accionistas e inversionistas y sociedad civil)							
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Fuente de información					Descripción	Fuente de información					
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus derechos y obligaciones están bien definidas (por ejemplo, en el contrato de provisión del servicio entre prestador y usuario)	ISO - 24510 (2)	ISO - 24512 (1)			ISO - 9001 (2)	Sus derechos y obligaciones están bien definidas (por ejemplo, en el contrato entre la parte y el prestador).		ISO - 24512			ISO - 9001 (1)	
	Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Analizan, examinan y cuestionan la información del prestador	ISO - 24510 (4)					Acceden, analizan, examinan y cuestionan la información del prestador					
Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas		Tienen acceso a un buen servicio de atención al cliente		ISO - 24510 (1)			Aqua Rating (1)		Tienen acceso a espacios formales de participación					
		Se dispone de espacios que promueven la participación activa del usuario en las decisiones del prestador, que afectan la provisión o el nivel de servicio	GLAAS (2)	ISO - 24510 (2)					Participan en la junta directiva del prestador					
		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones	GLAAS (2)		IBNET (2)		Aqua Rating (1)		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones					
			ISO - 24510 (3)											
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias y se reportan casos (existen precedentes)					Aqua Rating (1)		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes)					
								Tienen mecanismos (como el Código de Ética del prestador) para denunciar conductas inapropiadas de la junta directiva						
								La sociedad civil y/o otras partes interesadas someten al prestador a auditorías externas. Se publican los resultados						

Fuente: Elaboración propia

Nota: Con el fin de facilitar una lectura y entendimiento de la tabla, cada sistema de evaluación se ha resaltado con un color diferente


GLAAS	AquaRating	ISO 24512	Gestión de las entidades prestadoras
OECD	ISO 37001	ISO 24510	Evaluación y la mejora del servicio a usuarios
IBNET	ISO 26000	ISO 9001	Sistemas de gestión de la calidad


Iniciativas como el **GLAAS** o el **WGI de la OECD** permiten entender bien el contexto nacional o local en el que operan los diferentes proveedores de servicio. En sí mismos no son adecuadas para identificar buenas o malas prácticas por parte de los prestadores, pero son esenciales para entender el contexto en el que se desarrolla la prestación del servicio. Son, por lo tanto, complementarios a otros instrumentos que pretenden medir el desempeño del prestador (como IBNET) o ciertos estándares de calidad (las normas ISO).

Este tipo de iniciativas sectoriales se ocupan, principalmente, de medir a los actores gubernamentales y los que operan en el ámbito nacional (las agencias reguladoras, por ejemplo).

Por lo que se refiere al usuario y a las otras partes interesadas (como contratistas), la tabla 5 muestra que estos actores no quedan bien cubiertos por ninguno de los instrumentos analizados. La única norma que, en parte, mide el grado de satisfacción del usuario con el servicio es la ISO 24510, que se centra justamente en proveer directrices para la evaluación y la mejora del servicio desde esta perspectiva. Otros instrumentos, como AquaRating, integran algunos indicadores que miden diferentes aspectos relacionados con la calidad del servicio de atención al cliente (por ejemplo, la percepción por el usuario de la calidad de resolución de problemas; el tiempo de espera en atención telefónica; el tiempo de resolución de problemas, etc.), pero no cubren otros aspectos importantes (la participación del usuario en las decisiones que afectan la provisión o el nivel de servicio). En este sentido, la revisión de alguna de las normas de certificación (como la ISO 37000) podría contemplar en un futuro la posibilidad de corregir esta debilidad, integrando indicadores y buenas prácticas directamente relacionadas con el punto de vista del usuario o de las otras partes interesadas.

Continuando con el análisis, las dimensiones de la rendición de cuentas ofrecen un segundo eje de discusión:

 El análisis sobre la **definición de roles y responsabilidades** muestra que prácticamente todos los instrumentos estudiados integran esta dimensión. Es decir, los sistemas de evaluación tienden a incluir por defecto indicadores que de un modo u otro miden la definición de roles, competencias y capacidades de los agentes que participan en la prestación y reglamentación de los servicios de suministro de agua y saneamiento.

 En lo que se refiere a cómo evaluar la obligación que estos agentes tienen para **dar explicaciones** y de facilitar el acceso a la información de manera transparente, se observa que es relativamente común medir los mecanismos e instrumentos habilitados para la transmisión unidireccional de información, así como monitorear la existencia y la

calidad de los espacios de diálogo entre usuarios y prestador (por ejemplo, los servicios de atención al cliente, la gestión de reclamos y quejas, etc.). Por el contrario, es más difícil encontrar buenos ejemplos que se preocupen de evaluar la existencia de espacios de participación de los usuarios o de las otras partes interesadas en las decisiones del prestador que afectan la provisión o el nivel de servicio.



Por último, indicadores que midan la existencia de mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento por parte de las empresas prestadoras de las normas establecidas, solo se encuentran definidos en normas de ámbito muy específico, como las ISO 26000 (*Responsabilidad social*), ISO 37000 (*Gestión antisoborno*), o la certificación AquaRating. Por ello, se concluye que la evaluación de esta dimensión de la rendición de cuentas sigue siendo hoy día un tema mal resuelto.

Finalmente, y desde una perspectiva de los sistemas de evaluación, se observa:

Análisis Mundial y la Evaluación del Agua Potable y el Saneamiento (GLAAS): Esta herramienta de monitoreo permite entender el contexto en el que operan los prestadores de servicio. Evalúa, entre otros, el marco institucional, legal y regulatorio (actores, roles y responsabilidades) a escala nacional, así como la existencia de canales y mecanismos para garantizar el acceso de las partes interesadas a información relevante, o para promover la participación de los usuarios en los procesos de toma de decisiones. No sirve, sin embargo, para evaluar el grado de cumplimiento de las responsabilidades que los diferentes actores deben asumir.

Marco de Indicadores de Gobernanza del Agua de la OCDE (OECD Water Governance Indicator Framework). La herramienta que pretende evaluar los marcos de políticas de gobernanza del agua (qué), las instituciones (quién) y los instrumentos (cómo); también, las mejoras necesarias a lo largo del tiempo. Se basa en un enfoque “bottom-up” y multiactores, fomentando un diálogo entre las partes interesadas.

En su concepto, se trata de una herramienta similar a la del GLAAS. Sin embargo, proporciona, mediante su batería de indicadores, una diagnosis más profunda del nivel de gobernanza en un contexto determinado, sobre todo en lo que se refiere a la dimensión de exigibilidad, es decir, en relación con los mecanismos que aseguran y exigen el cumplimiento de roles y responsabilidades. Asimismo, el marco ofrece un listado (corto) de indicadores para cada dimensión de gobernanza y una batería de aspectos complementarios. En este sentido, el nivel de información aportada y el grado de análisis por parte de cada ciudad, cuenca, región o país puede ser distinto. Por el contrario, se dispone de menos información, al tratarse

de una herramienta con un menor grado de implementación (hasta la fecha se ha implementado aproximadamente en 50 lugares), y debido también a que la información pública sobre cada caso de estudio es parcial.

Red Internacional de Comparaciones para Empresas de Agua y Saneamiento (International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities, IBNET). Pretende aportar un marco común entre los proveedores de los servicios de agua y saneamiento para comunicar y compartir la información de manera efectiva. En esencia, se trata de un conjunto de indicadores que permite a las empresas de agua y saneamiento medir su evolución, tanto en relación con su actuación pasada, como con la de empresas del sector similares a nivel nacional, regional o global.

Como instrumento, una de sus grandes virtudes es su fácil adopción por parte de las empresas prestadoras. Es decir, solo requiere la voluntad por parte del operador de suministrar algunos datos relativos a su nivel de desempeño. Otro aspecto positivo es la publicación en su página web de toda la información disponible: cualquier usuario o actor sectorial puede acceder de manera fácil a la información facilitada desde las empresas prestadoras. Por el contrario, el nivel de información proporcionado desde una perspectiva de gestión de la integridad es muy modesto, cubriendo solo alguna de las dimensiones planteadas en el marco conceptual.

El AquaRating es, como se observa en la tabla, uno de los instrumentos disponibles más completos. Mediante su conjunto de indicadores y buenas prácticas cubre prácticamente todos los aspectos que aplican al prestador de servicios, e incluso integra en algunos casos la perspectiva del usuario. Además, cada uno de los campos viene definido, por lo general, por un número significativo de variables que, de manera complementaria, proporcionan una visión fiable de la situación del prestador con relación al campo analizado. Adicionalmente, la batería de prácticas representa una guía de mejora y siguientes pasos para el prestador de servicio que lo aplique.

La norma ISO 9001 es, por definición, muy genérica. Sin embargo, cubre temas como la definición de roles y responsabilidades, el establecimiento de canales de comunicación y diálogo con el usuario, o de mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador. En este sentido, esta norma puede ser un primer paso por parte de la empresa prestadora en su voluntad de ordenar procesos, asegurar el cumplimiento de la legislación vigente, etc. de acuerdo una perspectiva de transparencia, integridad y de gestión antisoborno. Sin embargo, aspectos importantes pueden no quedar bien cubiertos, como por ejemplo la contratación transparente de personal mediante concursos públicos, el acceso a la información relevante por parte del usuario, etc.

Un aspecto que destacar, y que aplica a todas las normas de certificación ISO (la 9001, pero también la 26000, la 37001 y la 24510), es la elevada complejidad y nivel de exigencia por parte de la empresa para superar el proceso y certificarse. Ello requiere una firme voluntad por parte de la dirección, su liderazgo y de los recursos necesarios no solo para el proceso en cuestión, sino también para corregir las posibles desviaciones detectadas.

La norma ISO 26000, sobre responsabilidad social, permite evaluar el cumplimiento por parte de la empresa de muchas de las dimensiones que figuran en el marco conceptual. En este sentido, permite entender la adopción de buenas prácticas en relación con múltiples dimensiones de la gestión de la integridad.

La norma ISO 37001, sobre la gestión antisoborno, es por su temática, la más completa. De este modo, no solo cubre prácticamente todos los campos, sino que los aborda de manera muy detallada. Sin embargo, es difícil encontrar empresas prestadoras que hayan sido o tengan la voluntad de certificarse bajo este paraguas.

La norma ISO 24510 permite entender el nivel de satisfacción de los usuarios en relación con la provisión de los servicios de agua, por lo que complementa cualquiera de las demás certificaciones (ISO o AquaRating). Es interesante, por ejemplo, para identificar los derechos y obligaciones del usuario, o entender los canales y mecanismos que el usuario dispone para participar en las decisiones del prestador que afectan la provisión o el nivel de servicio.








CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



6

En general, se observa que los instrumentos analizados facilitan un control y gestión de la integridad por parte de las empresas prestadoras de servicio de agua y saneamiento. Al analizar en qué medida los sistemas de evaluación y certificación existentes dentro del sector agua y saneamiento contemplan los elementos clave para una correcta gestión de la integridad y erradicación de las prácticas corruptas, se puede afirmar que:

-  Los sistemas de monitoreo global (GLAAS y WGI de la OECD) proporcionan información necesaria para entender el contexto en el que operan los prestadores de servicio. Es importante considerar este contexto en el momento de evaluar el desempeño de una empresa, así como su capacidad para controlar y gestionar la integridad.
-  IBNET es una herramienta útil para iniciarse en ciertos procesos internos de monitoreo: recolección de la información, publicación de esta en un portal abierto, y uso de la información disponible para medir desempeño. Siendo una plataforma libre y gratuita, exige solo una voluntad por parte de la empresa de adherirse a la iniciativa. Sin embargo, la información publicada desde una perspectiva de integridad y antisoborno es parcial y limitada.
-  Los sistemas de certificación ISO, por el contrario, son capaces de medir adecuadamente las tres dimensiones de la rendición de cuentas y, en concreto, la mayoría de los aspectos considerados en cada una de ellas. Cada certificación tiene un ámbito de aplicación diferente, pero se observa que tanto la ISO 26000 (responsabilidad social) como la ISO 37000 (gestión antisoborno), son adecuadas para ejercer un correcto control y gestión de la integridad.
-  El AquaRating tiene un alcance similar a las certificaciones ISO 26000 (de responsabilidad social) y ISO 37000 (Gestión antisoborno). Una ventaja comparativa respecto de las ISO es que el AquaRating es un sistema de certificación diseñado para los prestadores de servicios de agua y saneamiento, por lo que integra mejor el contexto en el que se desarrolla la provisión de estos servicios básicos. Por el contrario, no goza hoy en día del mismo prestigio o reconocimiento que una ISO. En cualquier caso, es un instrumento muy completo, y por lo tanto adecuado para evaluar las estrategias de control y gestión de la integridad de las empresas suministradoras.
-  En lo que se refiere a qué tipo de elementos miden los sistemas de evaluación, el análisis destaca que tanto la dimensión de “responsabilidades” como la de “dar respuestas” quedan generalmente bien cubiertas. Sin embargo, la dimensión de “supervisión y aseguramiento del cumplimiento” solo la cubren los sistemas de evaluación con un enfoque específico en buenas prácticas.

Con base en todo ello, una primera recomendación a las empresas suministradoras, como primer paso para incorporar buenas prácticas en gestión de la integridad, sería adherirse a la plataforma IBNET, por el bajo coste que ello representa y por el cambio de enfoque en términos de transparencia y de rendición de cuentas que puede ofrecer a una organización. En relación con iniciar ciertos procesos de certificación, aun a pesar de ser muy aconsejables, se recomiendan solo para aquellas empresas con un fuerte liderazgo y capacidad suficiente para completar el proceso; es decir, para contrastar y validar la información objetiva sobre los niveles de gestión y desempeño de la empresa, identificar las principales brechas y oportunidades de mejora en todas las áreas de la organización y promover un sistema de mejora continua.

Desde una perspectiva más sectorial, y por parte de las instituciones u organizaciones no involucradas directamente en la provisión del servicio (como los gobiernos nacionales y subnacionales, las agencias reguladoras, organizaciones financieras, etc.), es necesario, por un lado, entender bien el contexto en el que desempeñan su tarea las empresas prestadoras; para ello, los sistemas de monitoreo global como el GLAAS o el marco de indicadores de la OECD son adecuados y pertinentes. En este sentido, una buena práctica sería la participación en los talleres de análisis de indicadores de la OECD de aquellas empresas prestadoras que muestran buenas prácticas con relación a instrumentos como IBNET, AquaRating o los procesos de certificación ISO. Una segunda recomendación es la inclusión en la próxima revisión de sistemas como el AquaRating de un conjunto de preguntas piloto/indicadores para evaluar aspectos críticos de la gestión de la integridad y control de la corrupción dentro del sector del agua (siguiendo las recomendaciones y mejoras identificadas en esta nota).

También se podría llegar a plantear la necesidad de evaluar la posible causalidad entre los procesos de certificación, el nivel de control y gestión de la integridad por parte del operador y una mejor provisión de los servicios. Es decir, ¿la certificación de un operador resultará, en el mediano plazo, en ofrecer al usuario un nivel de servicio más elevado, o en un grado de satisfacción mayor? Asimismo, uno podría evaluar la influencia que ejerce la certificación de un operador en el sector agua y saneamiento en un contexto geográfico determinado. Es decir, ¿la certificación de un operador en una región específica influye, de algún modo (análisis comparativo de mercado, benchmarking, etc.), en la certificación de otros operadores de la misma región?, o ¿la certificación de un operador en una misma región resultará en un contexto institucional, legal y político más idóneo para evitar a mediano y largo plazo una gestión opaca y no íntegra de los servicios?

Sin querer entrar a fondo en estas cuestiones, que trascienden el objeto de la presente nota, el estudio muestra que algunos sistemas de información como IBNET (cuya información es pública) promueven una mayor transparencia entre los operadores y, por ende, en el sector. Por el contrario, hoy por hoy no existen mecanismos que faciliten el intercambio de información entre empresas que han superado o se encuentran en vías de superar un proceso de certificación: la información puede llegar a ser demasiado sensible como para ser compartida de manera abierta y transparente. En este sentido, los Organismos Nacionales de Normalización quizás pudieran establecer ciertos mecanismos que favorecieran un diálogo entre diferentes empresas prestadoras sobre temas de integridad y prácticas antisoborno, sin condicionar otras políticas de privacidad y de anonimato. Esto, sin duda, repercutiría positivamente en una mayor transparencia y en una mejor rendición de cuentas entre las empresas y la administración, y entre las empresas y el usuario.

REFERENCIAS

- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 216-224.
- Asamblea General de Naciones Unidas. (2018). *Informe del Relator Especial sobre el derecho humano al agua potable y el saneamiento sobre la rendición de cuentas*.
- Asís, M. G. De, Leary, D. O., Ljung, P., & Butterworth, J. (2009). *Improving Transparency , Integrity , and Accountability in Water Supply and Sanitation. Water Supply*. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7892-2>
- Australia MAB-MIAC. (1993 , February). Performance Information and the Management Cycle. *Bulletin No. 10*. Canberra, Australia.
- Baillat, A. (2013). *Corruption and the human right to water and sanitation: Human right-based approach to tackling corruption in the water sector*. Geneva: WIN and WaterLex.
- Barreto-Dillon, L., Basani, M., Simone, F. De, & Cotlear, B. (2018). *Transparencia: Impulsando eficiencia en empresas proveedoras de servicios de agua y saneamiento*.
- Bauhr, M. (2016). Need or Greed? Conditions for Collective Action against Corruption. *Governance* 30(4): 561-81.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI.: ASQC Quality Press.
- Cressey, D. (1953). *Other People's Money*. Montclair, N.J: Patterson.

- Davis, J. (2004). Corruption in Public Service Delivery: Experience from South Asia's Water and Sanitation Sector. *World Development*, 32 (1): 53-71.
- Dixon, J., & Kouzmin, A. (1994). The commercialization of the Australian public sector: competence, elitism or default in management education? *International Journal of Public Sector Management*, pp. 52-73.
- Frost, F., & Pringle, A. (1993). Benchmarking or the search for industry best practice: a survey of the Western Australian public sector. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 52 No. 1, 1-11.
- Graag, G. de. (2007). *CAUSES OF CORRUPTION: TOWARDS A CONTEXTUAL THEORY OF CORRUPTION*. *Public Administration Quarterly*, 31(1), 39-86.
- Horvath, P., & Herter, N. (1992). Benchmarking: Vergleich mit den Besten der Besten", ("Benchmarking: comparison with the best of the best"). *Controlling*.
- Krause, Matthias; Cabrera Rochera Enrique; Cubillo Francisco; Carlos Diaz, Jorge D. (2018). *AquaRating: Un estándar internacional para evaluar los servicios de agua y saneamiento*. *Water Intelligence Online*, 14. <https://doi.org/10.2166/9781780407388>
- OECD. (1993). *Public Management Developments: Survey*. Paris: OECD.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York, NY: Plume.
- Plummer, J. (2012). *Diagnosing corruption in Ethiopia: perceptions, realities, and the way forward for key sectors*. Washington, D.C.: World Bank.
- Punch, M. (2000). Police Corruption and Its Prevention. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 8, 301-324.
- Rose-Ackerman, S. (1978). *Corruption: A Study in Political Economy*. New York: Academic Press.
- UNDP-SIWI Water Governance Facility; Cap-Net. (2016). *Developing capacities for water integrity*. Stockholm.

UNDP Water Governance Facility/UNICEF. (2015). *WASH and Accountability: Explaining the Concept*. Stockholm and New York.

United Nations. (2013). *Who Will be Accountable? Human Rights and the Post-2015 Development Agenda*, 112. <https://doi.org/HR/PUB/13/1>

WIN. (2016). *Water Integrity Global Outlook*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Buckley, R. (2003). *World Development Report 2004: Making services work for poor people-Overview*.

ANEXOS

Tabla 1: Modelo conceptual de análisis sobre la idoneidad de los sistemas de evaluación para medir la gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno				Prestador del servicio				Usuarios		Otras partes interesadas	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia reguladora o equivalente que asume las funciones de regulación		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios		(Por ejemplo, contratistas y proveedores; accionistas e inversionistas; y sociedad civil)	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Define roles y responsabilidades de los diferentes actores.		Establece y define las funciones de regulación.		Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan a la prestación del servicio.		Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas.		Sus derechos y obligaciones están bien definidas (en el contrato de provisión del servicio entre prestador y usuario, por ejemplo).		Sus derechos y obligaciones están bien definidas (en el contrato entre la parte y el prestador, por ejemplo).	
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Norma las prácticas de transparencia y responsabilidades.		Exige al prestador que cumpla con la publicación de información relevante para todas las partes interesadas.		Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones.		Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible.		Tienen acceso a la información del prestador de manera continuada y a través de los medios adecuados.		Tienen acceso a la información del prestador de manera continuada y a través de los medios adecuados.	
		Garantiza el acceso de las partes interesadas a información relevante.				Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante.		Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas.					
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio.				Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio.							
						Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes.							
						Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes.							

Tabla 1: Modelo conceptual de análisis sobre la idoneidad de los sistemas de evaluación para medir la gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno				Prestador del servicio				Usuarios		Otras partes interesadas	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios		(Por ejemplo, contratistas y proveedores; accionistas e inversionistas; y sociedad civil)	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Define los mecanismos y espacios de participación de la ciudadanía y de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones.		Exige al prestador que cumpla con los estándares de atención al cliente.		Ofrece espacios formales de participación.		Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (un servicio de atención al cliente, por ejemplo).		Tienen acceso a un buen servicio de atención al cliente.		Tienen acceso a espacios formales de participación.	
				Exige al prestador que cumpla con los estándares de participación ciudadana.						Se dispone de espacios que promueven la participación activa del usuario en las decisiones del prestador/ que afectan la provisión o el nivel de servicio.		Participan en la junta directiva del prestador.	
										Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones.		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones.	

Tabla 1: Modelo conceptual de análisis sobre la idoneidad de los sistemas de evaluación para medir la gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno				Prestador del servicio				Usuarios		Otras partes interesadas	
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia reguladora o equivalente que asume las funciones de regulación		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios		(Por ejemplo, contratistas y proveedores; accionistas e inversionistas; y sociedad civil)	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Define mecanismos claros de supervisión y medidas correctivas que promueven una mayor transparencia y rendición de cuentas.		Regula (revisa la información, emite dictámenes y sanciones), supervisa y controla al prestador, en relación a sus funciones.		Cuenta con mecanismos para corregir el incumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas.		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.).		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes).		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes).	
		Asegura el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas por el prestador.		Gobierno corporativo de calidad que abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas.		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de las empresas asociadas (contratistas, proveedores externos, etc.).				Tienen mecanismos (como el Código de Ética del prestador) para denunciar conductas inapropiadas de la junta directiva.			
						Capacita en temas de integridad a todo el personal.				La sociedad civil y/o otras partes interesadas someten al prestador a auditorías externas. Se publican los resultados.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Análisis comparativo sobre la idoneidad de los sistemas de evaluación para medir la gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno								Prestador del servicio																		
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional				Marco regulatorio: Agencia reguladora o equivalente que asume las funciones de regulación				Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio				Capacidad institucional: Capacidades para proveer el servicio														
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Fuente de información			Descripción	Fuente de información			Descripción	Fuente de información			Descripción	Fuente de información													
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Define roles y responsabilidades de los diferentes actores.	GLAAS (5)	OECD (9)						Establece y define las funciones de regulación.	GLAAS (2)	OECD (5)					Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan la prestación del servicio.	OECD (2)	IBNET (2)	Aqua Rating (2)	ISO - 9001 (4)	Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas.	GLAAS (2)	OECD (2)	IBNET (2)	Aqua Rating (2)	ISO - 9001 (6)	
																	ISO - 24510 (3)	ISO - 24512 (2)	ISO - 26000 (7)	ISO - 37001 (5)			ISO - 24512 (3)	ISO - 26000 (2)	ISO - 37001 (4)			
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Norma las prácticas de transparencia y responsabilidades.	GLAAS (1)							Exige al prestador que cumpla con la publicación de información relevante para todas las partes interesadas.	GLAAS (2)						Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones	OECD (1)	IBNET (2)	Aqua Rating (2)	ISO - 9001 (1)	Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado y con capacidades para analizar la información disponible.			IBNET (2)	Aqua Rating (3)	ISO - 9001 (5)	
		Garantiza el acceso de las partes interesadas a información relevante.	GLAAS (4)	OECD (5)													Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante.	OECD (1)	IBNET (1)	Aqua Rating (1)		Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas.				Aqua Rating (1)	ISO - 9001 (2)	
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio.	GLAAS (3)	OECD (5)													Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio.			IBNET (1)	Aqua Rating (1)							
																	Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes.	OECD (1)	IBNET (1)	Aqua Rating (1)								
																	Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes.				Aqua Rating (1)							
	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas		Define los mecanismos y espacios de participación de la ciudadanía y de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones.	GLAAS (5)	OECD (6)						Exige al prestador que cumpla con los estándares de atención al cliente.						Ofrece espacios formales de participación.						Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (por ejemplo, un servicio de atención al cliente).			IBNET (1)	Aqua Rating (1)	ISO - 9001 (4)
																		ISO - 24510 (1)		ISO - 26000 (3)				ISO - 24510 (1)	ISO - 24512 (1)	ISO - 26000 (8)	ISO - 37001 (2)	

Tabla 2: Análisis comparativo sobre la idoneidad de los sistemas de evaluación para medir la gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno										Prestador del servicio																
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional					Marco regulatorio: Agencia reguladora o equivalente que asume las funciones de regulación					Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio					Capacidad institucional: Capacidades para proveer el servicio											
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción		Fuente de información			Descripción		Fuente de información			Descripción		Fuente de información			Descripción		Fuente de información									
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Define mecanismos claros de supervisión y medidas correctivas que promueven una mayor transparencia y rendición de cuentas.		OECD (8)				Regula (revisa la información, emite dictámenes y sanciones), supervisa y controla al prestador, en relación con sus funciones.		GLAAS (2)	OECD (1)			Cuenta con mecanismos para corregir el incumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas.					Aqua Rating (1)		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.).				IBNET (4)	Aqua Rating (>10)	ISO - 9001 (10)	
																ISO - 26000 (1)			ISO - 37001 (1)				ISO - 24510 (7)	ISO - 24512 (3)	ISO - 26000 (5)	ISO - 37001 (10)		
									Asegura el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas por el prestador.		GLAAS (2)	OECD (1)			Gobierno corporativo de calidad que abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas.					Aqua Rating (1)	ISO - 9001 (1)	Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de las empresas asociadas (contratistas, proveedores externos, etc.).				ISO - 26000 (4)	ISO - 37001 (3)	
																						Capacita en temas de integridad a todo el personal.				ISO - 26000 (2)	ISO - 37001 (3)	

Tabla 2: Análisis comparativo sobre la idoneidad de los sistemas de evaluación para medir la gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento

Relaciones en la rendición de cuentas		Usuarios					Otras partes interesadas						
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Usuarios					(Por ejemplo, contratistas y proveedores, accionistas e inversionistas y sociedad civil)						
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Fuente de información					Descripción	Fuente de información				
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus derechos y obligaciones están bien definidas (por ejemplo, en el contrato de provisión del servicio entre prestador y usuario).	ISO - 24510 (2)	ISO - 24512 (1)			ISO - 9001 (2)	Sus derechos y obligaciones están bien definidas (por ejemplo, en el contrato entre la parte y el prestador).	ISO - 24512				ISO - 9001 (1)
	Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Tienen acceso a la información del prestador de manera continuada y a través de los medios adecuados.	ISO - 24510 (4)					Tienen acceso a la información del prestador de manera continuada y a través de los medios adecuados.				
Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas		Tienen acceso a un buen servicio de atención al cliente.	ISO - 24510 (1)			Aqua Rating (1)		Tienen acceso a espacios formales de participación.					
		Se dispone de espacios que promueven la participación activa del usuario en las decisiones del prestador, que afectan la provisión o el nivel de servicio.	GLAAS (2)					Participan en la junta directiva del prestador.					
			ISO - 24510 (2)										
		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones.	GLAAS (2)		IBNET (2)	Aqua Rating (1)		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones.					
		ISO - 24510 (3)											
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias y se reportan casos (existen precedentes).				Aqua Rating (1)		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes).					
								Tienen mecanismos, como el Código de Ética del prestador, para denunciar conductas inapropiadas de la junta directiva.					
								La sociedad civil y/o otras partes interesadas someten al prestador a auditorías externas. Se publican los resultados.					

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Con el fin de facilitar una lectura y entendimiento de la tabla, cada sistema de evaluación se ha resaltado con un color diferente

- GLAAS
- AquaRating
- ISO 24512 Gestión de las entidades prestadoras
- OECD
- ISO 37001 Sistemas de gestión antisoborno
- ISO 24510 Evaluación y la mejora del servicio a usuarios
- IBNET
- ISO 26000 Guía sobre responsabilidad social
- ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad

Tabla 3: Análisis Mundial y la Evaluación del Agua Potable y el Saneamiento (GLAAS)

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia reguladora o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas	Define roles y responsabilidades de los diferentes actores.	<p>A2. Planes nacionales de desarrollo: ¿Cuenta su país con un plan nacional de desarrollo? - c. ¿abarca el plan el componente de agua potable? ; d. ¿abarca el plan el componente de saneamiento?</p> <p>A11. Roles y responsabilidades institucionales y organismos principales: Enumere los ministerios/instituciones nacionales/partes interesadas no gubernamentales con responsabilidades en los ámbitos siguientes: rectoría/reglamentación; prestar servicios (en particular planificación, financiación y operación); monitoreo y vigilancia. Por sectores: a. Agua potable; b. Promoción de la higiene; c. Saneamiento básico; d. Aguas residuales municipales; e. Recolección y tratamiento del lodo fecal</p> <p>A12. Coordinación entre los actores: ¿Existe un mecanismo para coordinar el trabajo de diferentes ministerios, instituciones y organizaciones con responsabilidades en el sector del ASH? En caso afirmativo: a. ¿Incluye a todos los ministerios y dependencias gubernamentales que directa o indirectamente influyen en la prestación de los servicios?; b. ¿Incluye partes interesadas no gubernamentales (p. ej. grupos de defensa, organizaciones de la sociedad civil, ONG)?; c. ¿Incluye donantes que colaboran en las actividades nacionales del sector del ASH?</p> <p>A13. Coordinación con los socios para el desarrollo: ¿En qué medida los socios para el desarrollo (donantes, ONG, organizaciones internacionales, etc.) coordinan con las instituciones de la Administración pública?</p> <p>D2. Presupuesto de la administración pública específico para el sector del ASH a. Enumere los ministerios e instituciones nacionales con responsabilidades en el sector del ASH y sus presupuestos para ASH.</p>		Establece y define las funciones de regulación.	<p>Preg A3. Normas y reglamentos: ¿En qué medida existen reglamentos, normas e instrumentos regulatorios para el agua potable y las aguas residuales?</p> <p>B7. Tipo de autoridades regulatorias:d. ¿La autoridad reguladora se estableció por ley?; e. ¿La autoridad reguladora está adscrita a una institución diferente (por ejemplo, un ministerio) al de los prestadores de servicios que supervisa?; f. ¿La autoridad reguladora está facultada para notificar los resultados sin necesidad de aprobación o permiso de las instituciones de la Administración pública que se encargan de la prestación del servicio?</p>
		Norma las prácticas de transparencia y responsabilidades.	<p>A14. b. Procedimientos de participación a nivel de la unidad administrativa local: Para cada sector, ¿qué porcentaje de unidades administrativas locales ha establecido los siguientes elementos de participación? iii) La información es de dominio público y se puede consultar fácilmente; iv) Se celebran periódicamente foros/consejos/reuniones permanentes con los ciudadanos y con participación de los prestadores de servicios, el gobierno local o las entidades responsables de la gestión de los recursos hídricos</p>	Exige al prestador que cumpla con la publicación de información relevante para todas las partes interesadas.	<p>B8. / B9. Funciones de las autoridades reguladoras del agua potable / del saneamiento y las aguas residuales: La autoridad reguladora recopila datos sobre la cobertura de servicios prestados a la población por los prestadores de servicios y publica informes de acceso público sobre la calidad de los servicios</p>
		Garantiza el acceso de las partes interesadas a información relevante.	<p>A6. Proceso de establecimiento de metas nacionales - b. Para cada ámbito de ASH, ¿el proceso de establecimiento de metas nacionales incluye: vii. Formulación del proyecto de metas y distribución para su consulta pública</p> <p>B3. Sistema de gestión de la información: e. ¿Los datos son de dominio público?</p> <p>D1. Existencia de un plan de financiación: ¿Ha elaborado la Administración pública un plan (o planes) de financiación de medio a largo plazo vinculado a las estrategias nacionales para el ASH, el ASH en los establecimientos de atención de salud y el ASH en las escuelas, que evalúe claramente las fuentes disponibles de financiación y las estrategias para financiar necesidades futuras (es decir, a quién corresponde pagar qué), que esté acordado (de dominio público) y se utilice para tomar decisiones?</p> <p>D3. Presentación de informes financieros: Los informes de gastos, ¿son de dominio público y pueden consultarse fácilmente? ¿permiten comparar el gasto real en ASH con la financiación comprometida?</p>		
Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio.	<p>B2. Disponibilidad de datos para la toma de decisiones: En los siguientes ámbitos de toma de decisiones, ¿en qué medida hay datos disponibles , recolectados y utilizados?</p> <p>B3. Sistema de gestión de la información: ¿Existe un sistema operativo de información para la gestión de los datos principales del sector del ASH?</p> <p>B6. Uso de algunos indicadores del desempeño para el seguimiento de los progresos: ¿Se utilizan normas nacionales claramente definidas o indicadores del desempeño acordados en las siguientes categorías?</p>				

Tabla 3: Análisis Mundial y la Evaluación del Agua Potable y el Saneamiento (GLAAS)

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia reguladora o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Define los mecanismos y espacios de participación de la ciudadanía y de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones	<p>A4. Eficacia de las políticas y planes, y procesos seguidos en su formulación - a. i. Describa la función de la población en la formulación y revisión de las políticas; b. Describa el proceso de formulación y revisión de los planes nacionales del ASH, así como las principales partes interesadas que intervienen</p> <p>A6. Proceso de establecimiento de metas nacionales - b. Para cada ámbito de ASH, ¿el proceso de establecimiento de metas nacionales incluye: i. A las partes interesadas; viii. Revisión de las metas en función de las partes interesadas principales y las consultas públicas.</p> <p>A14. a.i Procedimientos de participación establecidos a nivel nacional: ¿Existen en las leyes o las políticas procedimientos claramente definidos de participación de los usuarios de los servicios (por ejemplo, las familias) y las comunidades?</p> <p>A14. b. Procedimientos de participación a nivel de la unidad administrativa local: Con respecto al saneamiento/agua potable en zonas rurales y urbanas, así como los recursos hídricos, indique el número total de unidades administrativas locales y el número de las que cuentan con normas y procedimientos para la participación de las comunidades locales.</p> <p>A14 c. Recursos gubernamentales para la participación pública: i) y ii) i. ¿Se cuenta con suficientes recursos financieros / humanos para respaldar la participación de los usuarios y las comunidades?; iii. ¿Existen dependencias o instituciones que se encarguen de supervisar el alcance y eficacia de los procedimientos de participación?</p>	Exige al prestador que cumpla con los estándares de atención al cliente	
				Exige al prestador que cumpla con los estándares de participación ciudadana	
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Define mecanismos claros de supervisión y medidas correctivas que promueven una mayor transparencia y rendición de cuentas		Regula (revisa la información, emite dictámenes y sanciones), supervisa y controla al prestador, en relación a sus funciones	<p>A14. b. Procedimientos de participación a nivel de la unidad administrativa local: Para cada sector, ¿qué porcentaje de unidades administrativas locales ha establecido los siguientes elementos de participación? vi) Las autoridades Regulatorias cuentan con mecanismos para recibir y resolver conflictos</p> <p>B7. Tipo de autoridades regulatorias: a. ¿Los tarifas son fijados por una autoridad reguladora?; b. ¿Hay una autoridad reguladora que se encargue de supervisar la calidad del agua potable y/o la calidad de los efluentes tratados?; c. ¿Hay una autoridad reguladora que se encargue de supervisar la cobertura del servicio u otros aspectos relacionados con la calidad de la prestación del servicio?</p>
				Asegura el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas por el prestador	B8. / B9. Funciones de las autoridades reguladoras del agua potable / del saneamiento y las aguas residuales: La autoridad reguladora aplica medidas correctivas a quienes no cumplen las normas

Tabla 3: Análisis Mundial y la Evaluación del Agua Potable y el Saneamiento (GLAAS)

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan a la prestación del servicio		Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas	<p>Recursos humanos para la operación y desarrollo del sector del ASH - a. ¿Existen suficientes recursos humanos para la operación y mantenimiento del sector del ASH?; b. ¿Existe suficiente capacidad de recursos humanos para gestionar el diseño y construcción de instalaciones y redes de ASH?</p> <p>D4. Estrategias de recuperación de costos: ¿Los gastos de operación y mantenimiento son cubiertos por las tarifas o contribuciones familiares</p>	Sus derechos y obligaciones están bien definidas (p.ej. en el contrato de provisión del servicio entre prestador y usuario)	
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones		Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible		Acceden, analizan, examinan y cuestionan la información del prestador	
		Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante		Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas			
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio					
		Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes					
		Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes					

Tabla 3: Análisis Mundial y la Evaluación del Agua Potable y el Saneamiento (GLAAS)

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Ofrece espacios formales de participación		Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (p.ej. Un servicio de atención al cliente)		Tienen acceso a un buen servicio de atención al cliente	
				Exige al prestador que cumpla con los estándares de participación ciudadana		Participan activamente en las decisiones del prestador / que afectan la provisión o el nivel de servicio	A14. a. Procedimientos de participación establecidos a nivel nacional: ¿Cuál es el grado de participación de los usuarios de los servicios (por ejemplo, las familias) y las comunidades? ¿Cuál es el grado de participación de las mujeres? A14. a. ix. Procedimientos de participación establecidos a nivel nacional: Si en la política o las leyes se definen los procedimientos, describa las formas más comunes de participación de los usuarios.
						Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones	A14. b. Procedimientos de participación a nivel de la unidad administrativa local: Para cada sector, ¿qué porcentaje de unidades administrativas locales ha establecido los siguientes elementos de participación? v) Se dispone de un sistema oficial de retroalimentación implementado con mecanismos para abordar reclamos A14. b. ix. Procedimientos de participación a nivel de la unidad administrativa local: ix) Si existe un mecanismo de reclamación eficaz, sírvase dar un ejemplo (por ejemplo, una línea telefónica para reclamaciones, tiempos de respuesta previstos, satisfacción de los clientes con las respuestas, etc.).
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes)	
		Gobiernos corporativos		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de los asociados			
				Capacita en temas de integridad a todo el personal			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Marco de Indicadores de Gobernanza del Agua de la OCDE (OECD Water Governance Indicator Framework)

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas	Define roles y responsabilidades de los diferentes actores.	<p>Principio 1: Roles y responsabilidades claros -Existencia y nivel de implementación de una ley del agua - ¿Existe una política del agua que establezca metas, obligaciones y los recursos necesarios?; ¿Se han transpuesto marcos y regulaciones internacionales o supranacionales relacionados con el agua obligatorios y no obligatorios al nivel nacional (o subnacional)?</p> <p>Principio 1: Roles y responsabilidades claros - Existencia y funcionamiento de un ministerio, ministerio-sectorial o agencia central que tenga entre sus responsabilidades principales el agua - ¿Existen mecanismos de coordinación horizontal entre las autoridades subnacionales para gestionar interdependencias en el diseño y la implementación de políticas del agua?; ¿Existen mecanismos de coordinación vertical o incentivos que fomenten la alineación de políticas, las complementariedades y la cooperación entre los gobiernos centrales y subnacionales?</p> <p>Principio 3: Coherencia de políticas - Existencia y grado de implementación de estrategias y políticas intersectoriales promoviendo la coherencia entre políticas de agua y áreas clave, particularmente, medio ambiente, salud, energía, agricultura, uso del suelo y planeamiento y ordenación del territorio. -¿Existe una política específica o apoyo político de alto nivel para la gestión del agua como motor del crecimiento económico, tal y como figura en los objetivos de desarrollo sostenible?</p> <p>Principio 3: Coherencia de políticas - Existencia y funcionamiento de un ente o institución interministerial para la coordinación horizontal de políticas relacionadas con el agua - ¿Existen mecanismos de coordinación horizontal a nivel subnacional y nacional?</p> <p>Principio 4: Capacitación - ¿Existen directrices o estándares para la capacitación de las autoridades a todos los niveles?; ¿Se incluye el fortalecimiento institucional y la capacitación “blanda” en los programas de asistencia técnica?; ¿Existen mecanismos de cooperación descentralizada norte-sur, sur-sur y norte-norte para fomentar el aprendizaje por experiencia, el desarrollo de capacidades y la transferencia de conocimientos?</p> <p>Principio 8: Gobernanza innovadora - Existencia y grado de implementación de marcos de políticas y de incentivos que fomenten la innovación en las prácticas y procesos de gestión del agua</p> <p>Principio 9: Integridad y transparencia - Existencia y grado de implementación de marcos legales e institucionales (no necesariamente específicos del sector del agua) de integridad y transparencia que también sean aplicables al sector del agua en general - Cuando se delegan las funciones y responsabilidades de la prestación de servicios de suministro de agua y saneamiento, la gestión de los recursos hídricos o la reducción del riesgo de desastres a entidades públicas o privadas específicas, ¿existen acuerdos contractuales entre organismos organizadores y ejecutivos?; ¿Están incorporados en la legislación nacional los convenios, resoluciones o marcos internacionales relacionados con la transparencia y la integridad?; ¿Existen planes institucionales anticorrupción, códigos de conducta o cartas de compromiso de integridad?; ¿Están claramente separados los poderes ejecutivo, legislativo y judicial?; ¿Existen disposiciones en los marcos legales e institucionales para la protección de los denunciantes? ¿Están internalizadas las políticas de protección de denunciantes en todos los organismos públicos del sector del agua?</p> <p>Principio 12: Monitoreo y evaluación - Existencia y grado de implementación de marcos de políticas que promuevan el monitoreo y evaluación de las políticas y gobernanza del agua de manera regular - ¿Existen requisitos formales para la evaluación y el monitoreo?</p> <p>Principio 12: Monitoreo y evaluación - Existencia y funcionamiento de instituciones encargadas del monitoreo y evaluación de políticas y prácticas del sector del agua y ajustarlas donde sea necesario - ¿Existe una plataforma de coordinación nacional o una estructura similar que produzca informes de monitoreo y evaluación para el debate parlamentario en materia de agua?</p>	<p>Principio 6: Financiación - ¿Hay suficientes ingresos financieros (impuestos, tasas, tarifas, transferencias) para cubrir los costes operativos y la renovación de los bienes a largo plazo, para proteger los servicios de los ecosistemas y para financiar los programas de biodiversidad?; ¿Existen tasas de suministro para fomentar la eficiencia del uso del agua y recaudar ingresos?; ¿Existen tasas de vertido para fomentar la gestión de la calidad del agua y recaudar ingresos?; ¿Existen programas o incentivos para el pago de servicios ambientales?</p> <p>Principio 7: Marcos regulatorios -Existencia y grado de implementación de un marco regulatorio sólido para la gestión del agua que promueva el cumplimiento y la aplicación de las regulaciones, que apoye el logro de los objetivos regulatorios de manera eficiente, y proteja el interés público - ¿Existe la obligación de tener en cuenta estándares y regulaciones internacionales durante el desarrollo y revisión de los marcos jurídicos nacionales o subnacionales?</p> <p>Principio 7: Marcos regulatorios - Existencia y funcionamiento de instituciones públicas especializadas, responsables de asegurar funciones regulatorias clave para los servicios del agua y la gestión de recursos hídricos - ¿Existen organismos reguladores específicos o capacidades (p.ej., dentro de un ministerio) dedicados a la aplicación y cumplimiento en relación con los recursos hídricos, los servicios del agua y la gestión del riesgo de desastres?; Cuando existen, ¿están sujetos a estatutos o normativa a nivel interno que establecen claramente su mandato y competencias?; ¿Disponen los organismos reguladores y de inspección pertinentes de recursos conforme a su mandato? En caso de haber organismos reguladores específicos, ¿son independientes en cuanto a su financiación?; ¿Se somete la legislación en materia de aguas a una evaluación de impacto regulatorio?; ¿Hay revisiones de la gobernanza y funcionamiento de los organismos o agencias reguladoras o de inspección?; ¿Existen instrumentos de coordinación entre los ministerios/ organismos relacionados con el agua?</p> <p>Principio 7: Marcos regulatorios - En caso de existir mecanismos de autorregulación, ¿se someten regularmente a una evaluación de su funcionamiento?</p> <p>Principio 9: Integridad y transparencia - Existencia y funcionamiento de tribunales independientes (no necesariamente específicos del sector del agua) y de entidades superiores de auditoría que puedan investigar incumplimientos relacionados con el agua y proteger el interés público</p>	Establece las funciones de regulación y la/s institución/es que asumen estas funciones	

Tabla 4: Marco de Indicadores de Gobernanza del Agua de la OCDE (OECD Water Governance Indicator Framework)

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia reguladora o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Norma las prácticas de transparencia y responsabilidades.		Exige al prestador que cumpla con la publicación de información relevante para todas las partes interesadas.	
		Garantiza el acceso de las partes interesadas a información relevante.	<p>Principio 3: Coherencia de políticas - ¿Existe una evaluación de los impactos distributivos sobre la gestión del agua por las decisiones tomadas en otras áreas como los subsidios a la energía, el desarrollo territorial, la agricultura o el medio ambiente?; ¿Se evalúan los costes debidos a la falta/escasez de coherencia de políticas relacionadas con el agua y se ponen a disposición de los tomadores de decisiones?; ¿Se evalúan y muestran los beneficios de la coherencia y complementariedad de políticas a los tomadores de decisiones y a las partes interesadas relevantes?</p> <p>Principio 5: Datos e información - Existencia y funcionamiento de sistemas de información del agua actualizados, que comparten datos de manera oportuna, consistentes y comparables - ¿Está el sistema de información del suministro y saneamiento del agua armonizado, integrado, estandarizado y coordinado entre los organismos relevantes y autoridades responsables a las escalas de gobernanza oportunas?</p> <p>Principio 5: Datos e información - Existencia y funcionamiento de instituciones públicas, organizaciones y agencias encargadas de la producción, coordinación y diseminación de estadísticas estandarizadas, armónicas y oficiales relacionadas con el agua</p> <p>Principio 5: Datos e información - Existencia y grado de implementación de mecanismos para identificar y revisar las brechas de datos, las superposiciones, y el exceso de datos innecesarios - ¿Existen mecanismos participativos para producir y divulgar datos e información relacionados con el agua con una responsabilidad compartida entre los niveles de gobierno y las partes interesadas del sector público, privado y sin fines de lucro?; ¿Existen incentivos para producir, divulgar y utilizar datos e información relacionados con el agua de manera innovadora?</p> <p>Principio 12: Monitoreo y evaluación - ¿Se comparten con el público general los resultados del proceso de monitoreo y evaluación?</p>		
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio.	<p>Principio 3: Coherencia de políticas - ¿Existen datos y proyecciones disponibles sobre la demanda de agua de la agricultura, la industria (incluida la energía) y las viviendas? ¿Guían estas demandas las decisiones sobre la gestión de los usos que compiten por el agua, ahora y en el futuro?</p> <p>Principio 5: Datos e información - ¿Existen datos en tiempo real? ¿Guían éstos la toma de decisiones</p> <p>Principio 6: Financiación - ¿Existen planes estratégicos plurianuales para revisar las necesidades de inversión a corto, mediano y largo plazo y apoyar la continuidad de las políticas?; ¿Existen planes y programas de inversión? ¿Guían éstos la toma de decisiones?; ¿Existen principios y reglas claras de transparencia presupuestaria aplicados en todos los órdenes del gobierno?; ¿Existen medidas para minimizar las cargas administrativas innecesarias al recaudar y asignar los ingresos relacionados con el agua?; ¿Existen mecanismos de notificación y auditorías sobre la administración financiera de los gastos relacionados con el agua?; ¿Existen mecanismos o incentivos para fomentar la asignación eficiente y transparente de los fondos públicos relacionados con el agua?</p> <p>Principio 7: Marcos regulatorios - ¿Existen requisitos para revelar la información y los aportes utilizados para las decisiones en cuanto a regulación?</p> <p>Principio 11: Arbitrajes entre usuarios del agua, áreas rurales y urbanas, y generaciones - Existencia y grado de implementación de disposiciones o marcos legales que fomenten la equidad entre usuarios del agua, áreas rurales y urbanas, y generaciones - ¿Existen requisitos/marcos para la priorización de los usos del agua en caso de escasez o situaciones de emergencia?; ¿Existen medidas explícitas para identificar el acceso a los servicios del agua por parte de los grupos vulnerables, tales como las comunidades de las Primeras Naciones, los refugiados, los emigrantes económicos y las personas sin hogar?; ¿Están claramente identificados y abordados los vínculos entre zonas rurales y urbanas en la gestión del agua?; ¿Existen tarifas sociales u otro tipo de medidas para las categorías vulnerables de usuarios?; ¿Se evalúa la capacidad de pago y la voluntad de pagar de los usuarios de agua a través de análisis económicos sólidos y encuestas específicas?; ¿Se llevan a cabo análisis para apoyar la toma de decisiones en caso de objetivos contradictorios entre los usuarios o disparidades geográficas y sociales en el acceso a los recursos hídricos y a los servicios del agua?</p>		

Tabla 4: Marco de Indicadores de Gobernanza del Agua de la OCDE (OECD Water Governance Indicator Framework)

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Define los mecanismos y espacios de participación de la ciudadanía y de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones	<p>Principio 5: Datos e información - ¿Existen plataformas de diálogo entre productores de datos y usuarios?; ¿Existen incentivos o formas de cooperación entre productores primarios y otros productores de datos?; ¿Existen plataformas en línea/herramientas/acuerdos para compartir experiencias y conocimientos?</p> <p>Principio 8: Gobernanza innovadora -Existencia y funcionamiento de las instituciones que fomentan las iniciativas bottom-up, el diálogo y el aprendizaje social así como la experimentación en la gestión del agua a diferentes niveles - ¿Existen organismos públicos u organismos acreditados que fomenten innovaciones (financiación, intercambio de información, evaluación, incentivación)?</p> <p>Principio 8: Gobernanza innovadora - Existencia y grado de implementación de mecanismos para el intercambio de conocimientos y experiencias que ayuden a superar la división entre ciencia, política y práctica - ¿Existen herramientas y procesos innovadores para: crear capacidades; concienciar; involucrar a las partes interesadas; compartir información; involucrar dentro y entre las organizaciones?; ¿Se utilizan las TICs para guiar una mejor acción pública en la gestión del agua y cómo?; ¿Existen plataformas para extraer lecciones de los fracasos en la política y la gobernanza del agua, y para catalizar y ampliar las mejores prácticas y las historias de éxito?; ¿Existen mecanismos innovadores para fomentar la cooperación entre territorios y usuarios?</p> <p>Principio 10: Participación de las partes interesadas - Existencia y grado de implementación de marcos legales para involucrar a las partes interesadas en el diseño e implementación de decisiones, políticas y proyectos relacionados con el agua - ¿Se han adoptado el Convenio de Áarhus y/u otros marcos jurídicos e institucionales para el involucramiento de las partes interesadas?</p> <p>Principio 10: Participación de las partes interesadas - Existencia y funcionamiento de estructuras organizativas y autoridades responsables para involucrar a las partes interesadas en la toma de decisiones y políticas relacionadas con el agua -¿Se ha realizado un mapeo de las partes interesadas para asegurarse de que todos aquellos que tienen interés en el resultado, o que es probable que se vean afectados, estén claramente identificados y se entiendan sus responsabilidades, sus motivaciones básicas e interacciones?; ¿Se definen claramente el proceso de la toma de decisiones, los objetivos del involucramiento de las partes interesadas y el uso previsto de los aportes?; ¿Existen mecanismos o evaluaciones regulares de los costes de involucrar a las partes interesadas o de los obstáculos que se encuentran en general?; ¿Se comparte la información necesaria para el involucramiento de las partes interesadas orientado al logro de resultados?; ¿Se adapta el tipo y grado de involucramiento y es el proceso flexible para ajustarse a las circunstancias cambiantes?; ¿Existe una plataforma nacional de coordinación de partes interesadas que incluya a representantes de sectores públicos, privados y sin fines de lucro y diferentes categorías de usuarios?; ¿Existen mecanismos para involucrar al sector científico en la toma de decisiones?; ¿Existen mecanismos formales e informales para involucrar a las partes interesadas?; ¿Existen estrategias de comunicación adaptadas a las partes interesadas pertinentes, incluido el público en general, en relación con todos los aspectos de la gestión del agua?</p> <p>Principio 12: Monitoreo y evaluación - ¿Existen disposiciones o incentivos para el monitoreo por parte de la sociedad civil?; ¿Hay recursos financieros para capacitar a las organizaciones de la sociedad civil en el monitoreo de proyectos?</p>	Exige al prestador que cumpla con los estándares de atención al cliente	

Tabla 4: Marco de Indicadores de Gobernanza del Agua de la OCDE (OECD Water Governance Indicator Framework)

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento	Define mecanismos claros de supervisión y medidas correctivas que promueven una mayor transparencia y rendición de cuentas	<p>Principio 1: Roles y responsabilidades claros - Existencia e implementación de mecanismos para revisar los roles y responsabilidades, para diagnosticar brechas y ajustar cuando sea necesario.</p> <p>Principio 3: Coherencia de políticas - Existencia y grado de implementación de mecanismos para revisar las barreras a la coherencia de políticas y/o áreas donde el agua y sus prácticas, políticas o regulaciones no están alineados - ¿Existen disposiciones, marcos o instrumentos para asegurar que las decisiones adoptadas en otros sectores sean acertadas en cuanto a las implicaciones para el agua?; ¿Existen mecanismos de mitigación y resolución de conflictos para gestionar los arbitrajes en las políticas de áreas relacionadas con el agua?</p> <p>Principio 7: Marcos regulatorios - ¿Existen mecanismos de evaluación para analizar el funcionamiento/eficacia del marco regulatorio, e identificar brechas y solapamientos, de manera sistemática y regular?</p> <p>Principle 9: Integrity and transparency - Existencia y grado de implementación de mecanismos (no necesariamente específicos del sector del agua) para identificar potenciales motores y riesgos de corrupción en todas las instituciones relacionadas con el agua a distintos niveles, así como otras brechas de integridad y transparencia - ¿Se diagnostican los riesgos de corrupción y la corrupción real en el sector del agua (por ejemplo, manipulación de conocimientos e información, soborno, extorsión)? ¿Existen herramientas de evaluación para determinar la transparencia presupuestaria en el sector del agua?; ¿Se separan las cuentas del agua de las cuentas generales para hacer un mejor seguimiento del dinero invertido en temas de agua?; ¿Existen herramientas de evaluación para determinar si existen nepotismos y sobornos, evasión de normas y reglamentos, captura política, fraude, prácticas poco éticas incluidas aquellas ligadas a la corrupción de menor grado, contabilidad manipulada, mala gestión corporativa?; ¿Existen herramientas/mecanismos para hacer un seguimiento de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación en el sector del agua?; ¿Existen mecanismos para evaluar los costes económicos, sociales y ambientales de la corrupción relacionada con el agua?; ¿Existen procesos y/o plataformas para el diálogo sobre los motores de la corrupción y las malas prácticas?; ¿Existen requisitos para la divulgación financiera de bienes, ingresos e intereses de manera regular?; ¿Existen sistemas de gestión contra el soborno (p.ej., ISO 37001: 2016)?</p> <p>Principio 10: Participación de las partes interesadas - Existencia y grado de implementación de mecanismos para diagnosticar y revisar los retos, procesos y resultados del involucramiento de las partes interesadas.</p> <p>Principio 11: Arbitrajes entre usuarios del agua, áreas rurales y urbanas, y generaciones - Existencia y funcionamiento de un defensor del pueblo u otra(s) institución(es) para proteger a los usuarios del agua, incluyendo a grupos vulnerables</p> <p>Principio 11: Arbitrajes entre usuarios del agua, áreas rurales y urbanas, y generaciones - Existencia y grado de implementación de mecanismos o plataformas para gestionar los arbitrajes entre usuarios, territorios y/o a través del tiempo de manera no discriminatoria, transparente y basada en la evidencia</p> <p>Principio 12: Monitoreo y evaluación - Existencia y grado de implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación para medir hasta qué punto la política del agua consigue los resultados deseados y los marcos de gobernanza son adecuados para los fines previstos - ¿Existen indicadores clave de rendimiento consensuados?; ¿Existen mecanismos de monitoreo e información?</p>		Regula (revisa la información, emite dictámenes y sanciones), supervisa y controla al prestador, en relación a sus funciones	<p>Principio 7: Marcos regulatorios - Existencia y grado de implementación de herramientas reguladoras para fomentar la calidad de los procesos regulatorios dentro de la gestión del agua a todos los niveles.</p>
				Asegura el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas por el prestador	<p>Principio 7: Marcos regulatorios - ¿Toman los organismos reguladores decisiones que puedan ser jurídicamente vinculantes?; ¿Hay inspectores específicos en materia de agua (por ejemplo, una "policía" del agua) u otras herramientas de cumplimiento específicas?; ¿Se pueden revocar las decisiones adoptadas?; ¿Existen mecanismos para resolver disputas relacionadas con el agua (sean o no específicos del sector del agua)?</p>

Tabla 4: Marco de Indicadores de Gobernanza del Agua de la OCDE (OECD Water Governance Indicator Framework)

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan a la prestación del servicio	<p>Principio 6: Financiación - Existencia y grado de implementación de marcos de gobernanza que ayuden a las instituciones del agua a obtener los ingresos necesarios para cumplir con sus mandatos e impulsar comportamientos sostenibles y eficientes en cuanto al agua - Is there standardised/harmonised guidance at national or subnational level for setting and governing economic instruments such as tariffs, abstraction or pollution charges, groundwater tax?</p> <p>Principio 6: Financiación - Existencia y funcionamiento de instituciones especializadas a cargo de la recaudación de ingresos del agua y su asignación a la escala apropiada</p>	Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas	<p>Principio 4: Capacitación -Existencia y funcionamiento de mecanismos para identificar y ajustar las brechas de capacidad en las instituciones del agua - ¿Existen redes de prestadores de servicios del agua y redes de organismos de cuenca a nivel nacional?</p> <p>Principio 4: Capacitación - Existencia y grado de implementación de programas de formación y de capacitación para profesionales del agua</p>
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones	Principio 6: Financiación - Existencia y grado de implementación de mecanismos para evaluar las necesidades de inversión y operativas a corto, mediano y largo plazo y asegurar la disponibilidad de dicho financiamiento	Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible	
		Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante	Principio 5: Datos e información - ¿Están públicamente disponibles y se comunican los datos sobre los servicios de agua y saneamiento a los usuarios (p. ej. cobertura del servicio; coste de los servicios de agua; recuperación de costes y precios; controles de calidad del agua potable y de las aguas residuales, etc.)?	Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas	
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio			
		Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes	Principio 4: Capacitación - Existencia y grado de implementación de políticas de contratación transparentes y basadas en la meritocracia para los profesionales del agua e independientes de los ciclos políticos - ¿Hay incentivos para crear perspectivas de carreras profesionales relacionadas con el agua en el sector público?		
		Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes			

Tabla 4: Marco de Indicadores de Gobernanza del Agua de la OCDE (OECD Water Governance Indicator Framework)

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Ofrece espacios formales de participación			
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)	
		Gobiernos corporativos		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de los asociados	
				Capacita en temas de integridad a todo el personal	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Red Internacional de Comparaciones para Empresas de Agua y Saneamiento (International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities, IBNET)

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan a la prestación del servicio	Información de los servicios de la empresa - Más del 50 % es propiedad del Estado, del municipio o de un organismo público? (3b) Personal - Tiene la capacidad de contratar y despedir personal (dentro de un plan acordado) (HR.5)	Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas	Personal - Número total de personal - agua (36a) / Número total de personal - saneamiento (36b); Tiene una estrategia de habilidades y de formación para todo el personal (HR.1) Personal - Número de mujeres en la empresa (121); Número de puestos de ingeniería ocupados por personal femenino (122); Coste laboral total (salario y otras remuneraciones) para personal femenino (123)	Sus derechos y obligaciones están bien definidas (p.ej. en el contrato de provisión del servicio entre prestador y usuario)	
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones	IBNET datos - Indicadores del Servicio de Agua; Indicadores del Servicio de Saneamiento; Información tarifaria; Información financiera IBNET indicadores - Cobertura del Servicio; Consumo de Agua y Producción; Calidad del Servicio (de saneamiento); Costos de Operación y de Personal; etc.	Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible	IBNET datos - Indicadores del Servicio de Agua; Indicadores del Servicio de Saneamiento; Información tarifaria; Información financiera IBNET indicadores - Cobertura del Servicio; Consumo de Agua y Producción; Calidad del Servicio (de saneamiento); Costos de Operación y de Personal; etc.	Acceden, analizan, examinan y cuestionan la información del prestador	
		Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante	Información tarifaria - Tarifa publicada de agua por m3 - población (140) / otros consumidores (141) / fuentes públicas (142)	Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas			
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio	Información sobre procesos: ¿Qué describe mejor el proceso de planificación de la empresa? (p5); ¿Quién calcula las tarifas? (p6); ¿Quién decide la tarifa final? (p7)				
		Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes	Personal: Percentage of female staff (40.1); Percentage of women who are engineer over total employees (40.2); Average Women Salary (40.3)				
		Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes					

Tabla 5: Red Internacional de Comparaciones para Empresas de Agua y Saneamiento (International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities, IBNET)

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Ofrece espacios formales de participación		Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (p.ej. Un servicio de atención al cliente)	Relaciones con los clientes: ¿Tiene un centro de atención telefónica? (C5.6); ¿Está el centro de atención telefónica integrado con un sistema global de software/base de datos para registrar y dar seguimiento a las llamadas/quejas? (C5.7); ¿Registra las quejas por su naturaleza (por ejemplo, facturas, problemas técnicos, etc.)? (C5.8)	Tienen acceso a un buen servicio de atención al cliente	
				Exige al prestador que cumpla con los estándares de participación ciudadana		Participan activamente en las decisiones del prestador / que afectan la provisión o el nivel de servicio	
						Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones	
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)	Personal: Tiene una evaluación anual y el establecimiento de objetivos para los gerentes (HR.2); Tiene una evaluación anual y el establecimiento de objetivos para todo el personal (HR.3); Tiene un programa de premios y reconocimiento a todo el personal (HR.4) Calidad del Servicio: Saneamiento - por lo menos tratamiento primario (17.1); Saneamiento - tratamiento primario solo (17.2); Saneamiento - tratamiento secundario o mejor (17.3); Continuidad de Servicio (15.1); Clientes con suministro discontinuo (15.2); Calidad del agua suministrada (15.3 y 15.4) Agua no contabilizada: Agua no contabilizada (% (6.1); m3/km/día (6.2); m3/con/día (6.3) Rendimiento de la red: Roturas de tuberías (9.1); Bloqueos en el sistema de Alcantarillas (10.1)	Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes)	Relaciones con los clientes: Número de quejas - Total (37a) Calidad del servicio: Las quejas sobre los servicios de W & WW (16.1)
		Gobiernos corporativos		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de los asociados			
				Capacita en temas de integridad a todo el personal			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Aquarating

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios		
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios		
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan a la prestación del servicio	<p>Eficiencia en la Gestión Empresarial - Estructura organizacional: EG3.1 Estructura organizacional (Se cuenta con un organigrama que refleja todos los niveles, áreas y unidades funcionales y territoriales que componen la estructura organizacional vigente; La estructura organizacional vigente está documentada en un manual que contiene las funciones de las distintas unidades, las competencias generales para grupos de cargos y las funciones, responsabilidades, atribuciones y perfiles de competencias de cada cargo)</p> <p>Gobierno corporativo - Autonomía y responsabilidades del prestador: GC1.1 Autonomía y responsabilidades del prestador (El prestador posee una "personalidad jurídica" propia, de derecho privado o público, y distinta al poder concedente del servicio; Existe un estatuto social, o instrumento equivalente, válido que establece la estructura, las funciones y las responsabilidades de los órganos de decisión del prestador (por ejemplo, asamblea de "propietarios", "directorio", etc.) y las reglas para la toma de decisión de estos órganos; El prestador tiene "autonomía formal" para adquirir bienes y servicios, para efectuar pagos, para fijar las remuneraciones y la dotación de personal; El prestador además tiene "autonomía empresarial" en relación a decisiones relacionadas con las remuneraciones y la dotación del personal, con las adquisiciones de bienes y servicios y con el endeudamiento)</p>	Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas	<p>Eficiencia en la planificación y ejecución de inversiones - Contenido y eficiencia del plan de inversiones: EP1.1 Contenido del plan de inversiones (El plan de inversiones identifica sus objetivos generales y específicos; El plan de inversiones identifica el presupuesto de las "obras" del plan, con sus fuentes de financiamiento previstas; El Plan está aprobado en su conjunto por parte del "directorio", o autoridad competente)</p> <p>Eficiencia en la Gestión Empresarial - Gestión de recursos humanos: EG4.1 Gestión de recursos humanos (Se dispone de un sistema de evaluación del desempeño del personal que se encuentra en aplicación; Se cuenta con un programa de capacitación elaborado en función de los objetivos estratégicos de la institución y las brechas de competencias del personal. El plan de capacitación contiene el tipo de cursos, los contenidos, su duración y cargos o especialidades del personal al cual está orientado); EG4.3 Personal que recibe capacitación; EG4.4 Personal que cumple los perfiles de "cargos claves"</p>	Sus derechos y obligaciones están bien definidas (p.ej. en el contrato de provisión del servicio entre prestador y usuario)		

Tabla 6: Aquarating

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios	
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones	<p>Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones - Contenido y Eficiencia del Plan de Inversiones: EP1.2 Metodología de diagnóstico (Mapas digitalizados actualizados; Proyección de la población, usuarios y demanda en horizontes de corto, mediano y largo plazo; Metas de cobertura y calidad del servicio; Historia de consumo (dotaciones) por tipo de usuario; etc.)</p> <p>Sostenibilidad Financiera - Gestión comercial: SF3.1 Facturación y cobranza (La facturación se basa en la medición (lectura de los medidores) para al menos el 99% de los usuarios facturados; Existe un catastro de usuarios que incluye la información del tipo de usuario, estado de los servicios (habilitado/no habilitado), datos del medidor, de la "propiedad" y otros que se requieran para la facturación de los servicios)</p>	Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible	<p>Eficiencia en la planificación y ejecución de inversiones - Contenido y eficiencia del plan de inversiones: EP1.2 Metodología de diagnóstico; EP1.3 Metodología para identificación y análisis de alternativas y definición de soluciones (selección de soluciones requeridas por el "sistema", para satisfacer las metas de cobertura y calidad propuestas, con base en un conjunto de criterios económicos, ambientales y operativos, etc. EP1.4 Metodología de análisis de los aspectos financieros del plan (para el plan en su conjunto se realiza una evaluación financiera con determinación del VPN, incorporando las restricciones de financiamiento que tenga el prestador; El plan final contempla sólo proyectos con VPN positivo, y el plan en sí tiene un VPN positivo; o el plan global tiene un VPN positivo, aunque algunos proyectos no sean rentables. Esta evaluación cuenta con la aprobación de la unidad correspondiente; etc.)</p> <p>Eficiencia en la planificación y ejecución de inversiones - Eficiencia en la ejecución del plan de Inversiones: EP2.1 Sistemas de seguimiento de la ejecución de los proyectos del plan (Hay "sistema de seguimiento integrado" entre los proyectos del plan de inversiones formulado al año 0 y los proyectos u "obras" que resultan de él; Hay "sistema de seguimiento integrado" que registra los costos finales de los proyectos (u obras) con relación a los costos licitados. Se registran las causas de las desviaciones superiores a ± 20%. En los costos finales se incluyen todo tipo de modificaciones al proyecto licitado; Hay "sistema de seguimiento integrado" entre los plazos definidos para la entrada en operación de los proyectos en el Plan del año 0, y las fechas reales. Se registran las causas de las desviaciones de tiempo superiores a 6 meses; La información sobre desviaciones de costos y plazos de proyectos u obras se reportan al menos anualmente a la gerencia superior)</p> <p>Eficiencia en la Gestión Empresarial - Control de gestión: EG2.1 "Sistema de control de gestión" (Se dispone de un "sistema de control de gestión" que contiene metas para los indicadores que miden aspectos claves de acceso al servicio, calidad del servicio, eficiencia de la gestión, sostenibilidad ambiental y sostenibilidad financiera y que permite monitorear y evaluar en forma periódica el grado de cumplimiento de las metas; Los indicadores considerados en el "sistema de control de gestión" son medibles, pertinentes [relevantes, específicos], verificables y su número es razonable; etc.)</p>	Acceden, analizan, examinan y cuestionan la información del prestador	
		Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante	<p>Gobierno corporativo - Transparencia y control: GC3.1 Divulgación de información acerca de la prestación de servicios (Tarifa y precios vigentes; Derechos de usuarios; Cumplimiento de la "normativa aplicable" de agua potable; Información relacionada con la provisión del servicio, tales como interrupciones de servicio, trabajos en la vía pública); GC3.2 Divulgación de información institucional y financiera (Su política de Gobierno Corporativo; El código de ética del prestador; Estados financieros y sus informes anuales (memorias); Informes de auditoría; etc.)</p>	Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas	<p>Gobierno corporativo - Transparencia y control: GC3.1 Divulgación de información acerca de la prestación de servicios; GC3.2 Divulgación de información institucional y financiera</p>		

Tabla 6: Aquarating

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios	
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio	Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones - Contenido y Eficiencia del Plan de Inversiones: EP1.3 Metodología para identificación y análisis de alternativas y definición de soluciones (Definición de las soluciones requeridas por el "sistema", para satisfacer las metas de cobertura y calidad propuestas. Estas soluciones se analizan y presentan en documentación aprobada por la unidad correspondiente; Las soluciones a ser seleccionadas se someten a un análisis de alternativas en base a un conjunto de criterios económicos, ambientales, y operativos; etc.)				
		Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes	Eficiencia en la Gestión Empresarial - Gestión de recursos humanos: EG4.2 Personal ingresado vía concurso				
		Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes	Eficiencia en la Gestión Empresarial - Gestión de aprovisionamiento de bienes y servicios: EG5.1 Aprovisionamiento de bienes y servicios (Las compras de bienes y servicios, que de acuerdo a las normas que rigen al prestador lo requieren, se realizan a través de un sistema informático de acceso público vía Internet, abierto y transparente, a través del cual se ponen a disposición de los interesados las bases administrativas, términos de referencia y demás condiciones que regulan cada proceso de compras; El procedimiento de evaluación de las ofertas es explícito, público, y definido con anterioridad, y establece evaluar y ponderar tanto los aspectos técnicos como los económicos); EG5.2 Compras realizadas mediante "licitación pública"; EG5.3 "Licitaciones exitosas"				

Tabla 6: Aquarating

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Ofrece espacios formales de participación	Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (p.ej. Un servicio de atención al cliente)	Calidad de servicio - Atención al usuario: CS4.1 Gestión de “reclamos” y monitoreo de la satisfacción de los usuarios (Existe un sistema integrado de gestión de “reclamos” que además de registrar los reclamos (por cualquier vía) permite dar seguimiento a la resolución de los mismos; Se realiza una vez por año una encuesta de satisfacción a los usuarios de la empresa); CS4.2 Calidad de la atención al usuario (El centro de llamadas está dotado de personal suficiente, debidamente entrenado y con soporte informático); CS4.3 Compromiso con el servicio al usuario e información de “contingencias” (Existe una carta de compromiso debidamente difundida que establece un compromiso del operador a un tiempo de respuesta a “reclamos”; El prestador se compromete a compensar a los usuarios en caso de no cumplir con lo establecido en la carta de compromiso; Los usuarios son informados en su domicilio o edificio sobre todos los cortes programados e interrupciones previstas con por lo menos 48 horas de anticipación; Los usuarios son informados sobre la evolución y previsión de la resolución de “contingencias” no previstas; Se han identificado los usuarios críticos (hospitales, escuelas, grandes consumidores, etc.) y existe un procedimiento especial para informarlos.		Tienen acceso a un buen servicio de atención al cliente	Calidad de servicio - Atención al usuario: CS4.2 Calidad de la atención al usuario (Existe un centro de llamadas que atiende “reclamos” comerciales y técnicos, su tramitación y trámites contractuales, y que está operando en calendario y horario laborable; El centro de llamadas funciona 24/7; El precio de la llamada al centro de llamadas no supera el precio de una llamada local); CS4.4 Percepción de la satisfacción del usuario en general;
			Exige al prestador que cumpla con los estándares de participación ciudadana			Participan activamente en las decisiones del prestador / que afectan la provisión o el nivel de servicio	
						Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones	Calidad de servicio - Atención al usuario: CS4.2 Calidad de la atención al usuario (Existe un centro de llamadas que atiende “reclamos” comerciales y técnicos, su tramitación y trámites contractuales, y que está operando en calendario y horario laborable; El centro de llamadas funciona 24/7; El precio de la llamada al centro de llamadas no supera el precio de una llamada local); CS4.5 Percepción por el usuario de la calidad de resolución de problemas; CS4.6 Número de “reclamos de carácter comercial” por cada 100 usuarios y año; CS4.7 Tiempo de espera en atención telefónica; CS4.8 Tiempo de espera en atención presencial; CS4.9 Tiempo de resolución de problemas

Tabla 6: Aquarating

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas	Eficiencia en la gestión empresarial - Gestión de aprovisionamiento de bienes y servicios: EG5.1 Aprovisionamiento de bienes y servicios (la renovación o término de contratos vigentes de servicios tercerizados y de adquisición de bienes y servicios habituales, requiere que se realice una evaluación previa del cumplimiento de las condiciones establecidas en los contratos respectivos)	Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)	<p>Calidad de servicio - Calidad del agua potable: CS1.2 Aseguramiento del suministro de agua con una calidad adecuada; CS1.5 Cumplimiento de la normativa de agua potable</p> <p>Calidad de servicio - Distribución de agua para uso y consumo: CS2.2 Aseguramiento de la continuidad del suministro en la operación; CS2.4 Continuidad del suministro; CS2.5 Tiempo de conexión a nuevos usuarios del servicio de agua potable</p> <p>Calidad de servicio - Recolección de aguas residuales: CS3.2 Aseguramiento del servicio de recolección de aguas residuales desde la operación; CS3.4 Tiempo de resolución de “incidencias” en la red de alcantarillado; CS3.5 Tiempo de conexión al servicio de alcantarillado; CS3.6 “Incidencias” en tiempo de lluvia.</p> <p>Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones - Eficiencia en la ejecución del plan de inversiones: EP2.2 Cumplimiento del plan de inversiones; EP2.3 Grado de variación de los costos de las “obras terminadas”; EP2.4 Grado de desviación de los plazos establecidos para la ejecución de las “obras”</p> <p>Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones - Eficiencia en la gestión de activos físicos existentes: EP3.1 Grado de activos físicos (Hay plan de mantenimiento y reposición de activos físicos); EP3.2 Inversión anual en reposición de activos físicos inmovilizados.</p> <p>Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones - Planificación ante emergencias: EP4.1 Plan de preparación ante “emergencias» (Se dispone de un análisis de los principales riesgos que enfrenta el prestador, con su correspondiente probabilidad de ocurrencia; Existe un plan de preparación ante “emergencias”; El plan de “emergencia” ha sido difundido al personal y está entrenado para aplicarlo)</p> <p>Eficiencia en la Operación - Eficiencia en la gestión del recurso agua: EO1.1 Gestión de control del uso y destino del agua; EO1.2 Agua controlada en puntos de uso y consumo; EO1.3 Gestión de las pérdidas reales; EO1.4 Pérdidas reales en las infraestructuras de suministro, transporte y distribución; EO1.5 Gestión de agua empleada en la operación; EO1.6 Agua empleada en la operación; EO1.7 Gestión de “agua regenerada”; EO1.8 “Agua reutilizada”</p> <p>Eficiencia en la Operación - Eficiencia en el uso de la energía: EO2.1 Eficiencia en el uso de la energía; EO2.2 Uso energético en reducción de carga contaminante</p> <p>Eficiencia en la Operación - Eficiencia en la gestión de las infraestructuras: EO3.1 Eficiencia en la gestión de infraestructuras de captación, tratamiento y distribución de agua; EO3.6 Eficiencia en la gestión de infraestructuras de alcantarillado y depuración.</p>	Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes)	Calidad de servicio - Atención al usuario: CS4.3 Compromiso con el servicio al usuario e información de “contingencias” (Existe la figura del defensor del cliente/ usuario).

Tabla 6: Aquarating

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios		
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios		
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento				<p>Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)</p> <p>Eficiencia en la Operación - Eficiencia en los costes de operación y mantenimiento: EO4.1 Eficiencia en los costes de operación y mantenimiento</p> <p>Eficiencia en la Gestión Empresarial - Gestión de recursos humanos: EG4.1 Gestión de recursos humanos (Existe y se aplica una política de remuneraciones definida, la cual contempla incentivos por desempeño y resultados; Se aplica una escala de remuneraciones basada en la importancia relativa de los cargos y que considera como referencia las remuneraciones de mercado; Se realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal y/o evaluaciones del clima laboral y de la percepción del personal ante los cambios; La jornada de trabajo está prevista para que las actividades se desarrollen dentro del horario normal; Se tienen implementadas medidas de prevención de riesgos de accidentes laborales, enfermedades profesionales y salud ocupacional; etc.)</p> <p>Eficiencia en la Gestión Empresarial - Gestión de aprovisionamiento de bienes y servicios: EG5.1 Aprovisionamiento de bienes y servicios (Se realizan evaluaciones del grado de satisfacción de los usuarios internos con los servicios del área de aprovisionamiento)</p> <p>Eficiencia en la Gestión Empresarial - Eficiencia del personal y recursos de apoyo: EG6.1 Productividad del personal</p> <p>Sostenibilidad Financiera - Sostenibilidad financiera global: SF1.1 Sostenibilidad financiera (Las tarifas vigentes están calculadas para cubrir los "costos totales de largo plazo" de la prestación de los servicios para un período no inferior a 15 años; Existe y se aplica un mecanismo automático de indexación de las tarifas); SF1.2 Cobertura de gastos.</p> <p>Sostenibilidad Financiera - Gestión comercial: SF3.1 Facturación y cobranza; SF3.2 Eficacia de facturación; SF3.3 Tasa de error de la facturación; SF3.4 Agua no facturada; SF3.5 Eficacia de recaudación; SF3.6 Período promedio de cobro; SF3.7 Morosidad</p> <p>Gobierno corporativo - Transparencia y control: GC3.3 Procesos de control y auditoría (El "directorio" o su comité de auditoría examina y aprueba los informes de los auditores externos y de la unidad de auditoría interna; El "directorio" o su comité de auditoría supervisa la implementación de las recomendaciones de los auditores externos y de la unidad de auditoría interna)</p> <p>Sostenibilidad Ambiental - Gestión y depuración de aguas residuales: SA1.1 Aseguramiento de la operación y control de la depuración de aguas residuales (La capacidad de tratamiento de las estaciones depuradoras de aguas residuales operativas es superior o igual a las cargas y caudales máximos que reciben); SA1.3 Grado de cumplimiento de la normativa de vertidos.</p> <p>Sostenibilidad Ambiental - Gestión ambiental: SA2.1 Marco de gestión ambiental (Se dispone de compromisos y protocolos o procedimientos internos con un enfoque claramente ambiental; Existe una certificación vigente de las instalaciones de agua para consumo y/o saneamiento de acuerdo a normas de carácter ambiental reconocidas, como la ISO 14000); SA2.2 Implicación ambiental en la planificación (Existen metas ambientales en la planificación estratégica y se dispone de los mecanismos para su seguimiento y vigilancia de desviaciones; Se cuenta con planes o políticas explícitas para la mitigación del o adaptación al cambio climático; etc.); SA2.3 Operación y promoción ambiental (Se realiza una evaluación de impactos y riesgos ambientales y sociales de todas las obras y proyectos contempladas en la legislación al respecto); SA2.9 Cumplimiento de las normativas ambientales.</p>				

Tabla 6: Aquarating

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio				Usuarios	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento	Gobierno corporativo de calidad, es decir, adecuada interacción entre los administradores del prestador de servicios y sus propietarios, así como entre los administradores y otras partes interesadas.	Gobierno corporativo - Procesos decisórios y rendición de cuentas: GC2.1 Funcionamiento del gobierno corporativo (El prestador cuenta con un conjunto de políticas de Gobierno Corporativo escrito válido y debidamente aprobado, que aborda como mínimo los derechos y el trato de los "propietarios", el papel del "directorio", los procesos de toma de decisión y su divulgación, etc.); GC2.2 Selección de los integrantes del "directorio" y del gerente general (Los directores son elegidos con base en un proceso previamente definido que evalúa sus antecedentes profesionales/ su calificación para el cargo); GC2.3 Facultades y responsabilidades del "directorio" (El "directorio" es el único responsable de elegir y establecer la remuneración del gerente general [CEO] del prestador; El "directorio" rinde cuentas anualmente ante la asamblea de "propietarios" o una instancia representativa de los intereses del público (en el caso de empresas públicas).		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de los asociados	Eficiencia en la Gestión Empresarial - Gestión de aprovisionamiento de bienes y servicios: EG5.1 Aprovisionamiento de bienes y servicios (Se realiza una evaluación cuantitativa y cualitativa, del funcionamiento de los proveedores y contratistas sobre la base de los resultados de los indicadores definidos por el prestador y una clasificación y actualización de sus perfiles, a lo menos una vez al año).		
				Capacita en temas de integridad a todo el personal			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan a la prestación del servicio	<p>4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos - 4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones. La organización debe: e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.</p> <p>5.2 Política - 5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad: La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica.</p> <p>5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización - La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.</p> <p>7.2 Competencia - La organización debe: a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad; b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;</p>	Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas	<p>4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos - 4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones. La organización debe: d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.</p> <p>5.1 Liderazgo y compromiso - 5.1.1 Generalidades: La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad: e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles.</p> <p>7.1 Recursos - 7.1.1 Generalidades: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar: a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes; b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.</p> <p>7.1 Recursos - 7.1.2 Personas: La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.</p> <p>7.1 Recursos - 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos: La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. NOTA: Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como: a) sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos); b) psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones).</p> <p>7.1 Recursos - 7.1.6 Conocimientos de la organización: La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.</p>

Tabla 7: ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones	7.5 Información documentada - 7.5.1 Generalidades El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir: a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional; b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos - 4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe: a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos; b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado. 7.1 Recursos - 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición - 7.1.5.1 Generalidades: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos. 8.5 Producción y provisión del servicio - 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos: La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios. <i>NOTA</i> La propiedad de un cliente o de un proveedor externo puede incluir materiales, componentes, herramientas y equipos, instalaciones, propiedad intelectual y datos personales. 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación - 9.1.1 Generalidades: La organización debe determinar: a) qué necesita seguimiento y medición; b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos; c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición; d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición. 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación - 9.1.3 Análisis y evaluación: La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: a) la conformidad de los productos y servicios; b) el grado de satisfacción del cliente; c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad; d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz; e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
		Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante		Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas	5.2 Política - 5.2.2 Comunicación de la política de la calidad. La política de la calidad debe: c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda. 7.4 Comunicación - La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar; e) quién comunica.

Tabla 7: ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Ofrece espacios formales de participación		<p>Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (p.ej. Un servicio de atención al cliente)</p>	<p>8.2 Requisitos para los productos y servicios - 8.2.1 Comunicación con el cliente. La comunicación con los clientes debe incluir: a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios; b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios; c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes; d) manipular o controlar la propiedad del cliente; e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.</p> <p>8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente - 8.4.3 Información para los proveedores externos: La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para: a) los procesos, productos y servicios a proporcionar; b) la aprobación de: productos y servicios; c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas; d) las interacciones del proveedor externo con la organización; e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización; f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.</p> <p>8.5 Producción y provisión del servicio - 8.5.5 Actividades posteriores a la entrega La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios. Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:</p> <p>a) los requisitos legales y reglamentarios; d) los requisitos del cliente; e) la retroalimentación del cliente</p> <p>9 Evaluación del desempeño - 9.1.2 Satisfacción del cliente: La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.</p>
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas		<p>Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)</p>	<p>4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos - 4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones. La organización debe: a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos; b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos; c) determinar y aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos; d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad; f) abordar los riesgos y oportunidades; g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos; h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.</p> <p>6 Planificación - 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades - 6.1.1: Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de: a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos; b) aumentar los efectos deseables; c) prevenir o reducir efectos no deseados; d) lograr la mejora.</p> <p>6 Planificación - 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos - 6.2.1: La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.</p>

Tabla 7: ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)	<p>8.1 Planificación y control operacional - La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas.</p> <p>8.7 Control de las salidas no conformes - 8.7.1: La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.</p> <p>La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.</p> <p>9.2 Auditoría interna - 9.2.1: La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad: a) es conforme con 1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad; 2) los requisitos de esta Norma Internacional; b) se implementa y mantiene eficazmente.</p> <p>9.3 Revisión por la dirección - 9.3.1 Generalidades: La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.</p> <p>10.1 Mejora - Generalidades: La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.</p> <p>10.2 No conformidad y acción correctiva - 10.2.1: Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe: a) reaccionar ante la no conformidad; b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad; c) implementar cualquier acción necesaria</p> <p>10.3 Mejora continua: La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua</p>
	Gobiernos corporativos	5.1 Liderazgo y compromiso - 5.1.1 Generalidades: La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad: a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de los asociados	<p>8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente - 8.4.1 Generalidades: La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos. La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando: a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización; b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización; c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización. La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.</p> <p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación - 9.1.3 Análisis y evaluación: La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: f) el desempeño de los proveedores externos;</p>
					Capacita en temas de integridad a todo el personal

Tabla 7: ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad

Relaciones en la rendición de cuentas		Usuarios		Otras partes interesadas	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Usuarios		(Por ejemplo, contratistas y proveedores; accionistas e inversionistas; y sociedad civil)	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus derechos y obligaciones están bien definidas (en el contrato de provisión del servicio entre prestador y usuario, por ejemplo).	<p>4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas - La organización debe determinar: a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad; b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.</p> <p>5.1 Liderazgo y compromiso - 5.1.2 Enfoque al cliente: La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que: a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.</p>	Sus derechos y obligaciones están bien definidas (en el contrato entre la parte y el prestador, por ejemplo).	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas - La organización debe determinar: a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad; b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Acceden, analizan, examinan y cuestionan la información del prestador		Acceden, analizan, examinan y cuestionan la información del prestador	
	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Tienen acceso a un buen servicio de atención al cliente		Tienen acceso a espacios formales de participación	
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes)		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes)	
				Tienen mecanismos (p.ej. Código de Ética del prestador) para denunciar conductas inapropiadas de la junta directiva	
				La sociedad civil y/o otras partes interesadas someten al prestador a auditorías externas. Se publican los resultados	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: ISO- 24510 Directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno				Usuarios	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia reguladora o equivalente que asume las funciones de regulación		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Define roles y responsabilidades de los diferentes actores.	<p>5 Guidelines for satisfying users' needs and expectations - 5.1 General: The service to the users can be improved by taking into account the users' needs and expectations. In order to satisfy those needs and expectations, it is necessary to define actions to follow that will have these needs and expectations as their objectives. When not stated in the guidelines, the stakeholder responsible for the implementation of each action (relevant authority, responsible body or operator) should be defined beforehand.</p> <p>Roles and responsibilities are also defined, partially, in relation to: 5.2 Access to water services; and key aspects of 5.3 Provision of the service.</p>	Establece y define las funciones de regulación.		Sus derechos y obligaciones están bien definidas (en el contrato de provisión del servicio entre prestador y usuario, por ejemplo).	<p>Section 4.3 Provision of the service. This section covers the needs and expectations of users in relation to the service, including, among other issues: price of service; quantity, quality, pressure and continuity of drinking water supply, coverage, etc.</p> <p>Section 4.4 Contract management and billing - 4.4.1 Availability of a clear service agreement; 4.4.2 Accuracy of billing</p> <p>5.4 Contract management and billing - 5.4.1 Availability of a clear service agreement: The water utility should enter into clear and fair service agreements with users</p>
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones		Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible		Acceden, analizan, examinan y cuestionan la información del prestador	<p>Section 4.4 Contract management and billing - 4.4.4 Clarity of billing: The user expects clear, accurate and detailed information on the structure and content of bills</p> <p>Section 4.5 Promoting a good relationship with users - 4.5.1 General: The user expects: current available information. 4.5.4 User visits to the offices of the water utility: The user expects to be welcomed and assisted effectively and directed to the appropriate person. 4.5.8 Availability of service information: The user expects that all information regarding public aspects of the service, in accordance with local conditions, including the designation of responsibilities and performance of the service, be issued in an open and transparent manner. 4.5.9 Community activities: The user expects the water utility to proactively provide information regarding the utility through community activities and outreach efforts.</p> <p>Section 5.4 Contract management and billing - 5.4.1 Availability of a clear service agreement: Where the water utility proposes to change an existing service agreement, customers should be given reasonable notice of the details of the change and should be able to provide comment on the final decision.</p> <p>Section 5.5 Promoting a good relationship with users - 5.5.8 Availability of service information: Users may request the operator, responsible body and/or relevant authorities to disclose information</p>

Tabla 8: ISO- 24510 Directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno				Usuarios		
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional			Marco regulatorio: Agencia reguladora o equivalente que asume las funciones de regulación		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante	<p>Section 5.3 Provision of the service - Users should be duly and timely informed by the water utility in relation to: 5.3.1 Time to establish new service provisions; 5.3.2 Repairs; 5.3.3 Price of service; 5.3.5 Drinking water quality; 5.3.8 Continuity of drinking water supply; and 5.3.11 Flooding risks from wastewater</p> <p>Section 5.4 Contract management and billing - 5.4.4 Clarity of billing: The water utility should operate a billing system which provides users with paper or electronically based bills, or other means which are clear, comprehensible, accurate, timely and complete. The water utility should provide the users with detailed information regarding the structure and contents of bills. This information should be clear and easy to understand, using plain language and unambiguous presentation.</p> <p>Section 5.5 Promoting a good relationship with users - 5.5.8 Availability of service information: The operator, responsible body and relevant authorities should openly and transparently provide the users with general information regarding publicly available aspects of the service, including the designation of responsibilities and the performance of the services in accordance with local conditions. This information should be provided in such a manner as to be of the greatest use to the greatest number of users.</p>	Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas				
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio	<p>5.4 Contract management and billing - 5.4.2 Accuracy of billing: The water utility should take all reasonable steps to ensure that billing to customers is accurate. In the event of a complaint about the accuracy of a meter used to measure use of service, the operator should perform a meter test, and replace it when appropriate. There should be a clear procedure for adjustment in the event of an error disadvantageous to the user. In the event of billing on the basis of methods other than metering, the operator should make clear the basis for the calculation of the bill and allow for mechanisms that safeguard against billing inconsistencies or errors. Depending on the terms of the service agreement, in the event of failure to supply, the bill should be reduced accordingly.</p>					
		Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes						
		Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes						

Tabla 8: ISO- 24510 Directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno				Usuarios	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Ofrece espacios formales de participación	Section 5.5 Promoting a good relationship with users - 5.5.10 Participation of the users: The operator, responsible body and/or relevant authorities should encourage and promote participation by users (legal framework, funding, etc.), which can take several forms. Examples are: i) ongoing consultation through standing user committees which may monitor complaints and standards of service; ii) participation in dispute resolution for individual cases; iii) consultation at key decision points, such as new programmes to extend the network, set prices for a new period, considering the content of new operating contracts and/or changes of the responsible body.	Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (p.ej. Un servicio de atención al cliente)	Section 5.5 Promoting a good relationship with users - 5.5.2 Written contacts: The water utility should specify the forms of written communication available that are adapted to the needs of the users and provide the response in a reasonable time. The water utility should provide suitable solutions or answers to users. 5.5.3 Telephone contacts: Where telephones are available, the water utility should provide a service, which responds to received calls in a reasonable time, and also provides suitable solutions or answers to users. 5.5.4 User visits to the offices of the water utility: The water utility should provide designated facilities, which are appropriate for the reception of users. 5.5.5 Visits to the user: The water utility should adopt procedures which ensure that their employees observe appointment times agreed for visits to users. Section 5.5.6 Complaints and requests: The water utility should have procedures for answering and/or resolving complaints and requests made by users. The water utility should maintain a local customer service commitment (which may be included in the service agreement), which should specify maximum response times for the users' complaints and requests. For all complaints and requests, the water utility should put in place a monitoring system to assess the response time. 5.5.7 Notification of restrictions and interruptions: The water utility should use the most appropriate method to notify affected users about unsafe conditions or any planned restrictions or interruptions of the service	Tienen acceso a un buen servicio de atención al cliente	Section 4.5 Promoting a good relationship with users - 4.5.3 Telephone contacts: Where telephone service is available, the user expects telephone calls to be responded to and dealt with in a reasonable amount of time, either directly or by being transferred to the appropriate service department. The user expects to be able to notify the water utility at any time during an emergency related to the service.
						Participan activamente en las decisiones del prestador / que afectan la provisión o el nivel de servicio	Section 4.5 Promoting a good relationship with users - 4.5.10 Participation of the users: The user expects that participation is encouraged and enabled by a transparent participatory process and the right to put forward the users' interest in such matters as prices, standards and physical connection or alternative service development. Section 5.4 Contract management and billing - 5.4.1 Availability of a clear service agreement: The water utility should prepare and make available to users procedures for the establishment and cancellation of agreements. The cancellation procedures should be simple

Tabla 8: ISO- 24510 Directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno				Usuarios	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación		Usuarios	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas					Tienen acceso a un mecanismo adecuado de quejas, peticiones y reclamaciones	<p>Section 4.4 Contract management and billing - 4.4.3 Response to billing complaints: Where a billing complaint has been made by the user, the user expects a response from the water utility.</p> <p>Section 4.5 Promoting a good relationship with users - 4.5.1 General: The user expects: any enquiry addressed to the responsible body, operator or relevant authority by any appropriate means to be clarified and/or resolved within a reasonable amount of time. 4.5.6 Complaints and requests: The user expects that any complaint or request (including verbal communication, electronic media such as emails and faxes, etc.) be carefully considered. The user expects a clear, accurate, adequate response in a reasonable time.</p> <p>Section 5.4 Contract management and billing - 5.4.3 Response to billing complaints: The water utility should provide a timely response to the registered user, which clarifies the problem or resolves the complaint within a reasonable time. The water utility should maintain a local service commitment (which may be included).</p>
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)	<p>Section 6 Assessment criteria for service to users - 6.1 General: The service to the users should be assessed taking into account the users' needs and expectations and the results of the actions defined from the guidelines presented in Clause 5. The fulfillment of these needs and expectations and the degree of success of the actions can be measured by means of performance indicators. The assessment criteria should relate to 6.2 Access to water services (e.g. quantity of water available to users); 6.3 Provision of the service (e.g. affordability of the service; results of analyses of samples and their compliance with applicable regulations and guidelines); 6.4 Contract management and billing (e.g. efficiency in complaint handling); 6.5 Promoting a good relationship with users (e.g. the existence of a participation scheme for users).</p> <p>Section 7 Assessment of water services - 7.1 General: The general goal of assessment is to check if the water service objectives concerning the users have been met.</p> <p>Section 8 Performance indicators - 8.1 General: Performance indicators are used to measure the efficiency and effectiveness of a utility in achieving its objectives. Performance indicator systems should be considered as a key assessment tool among the various existing assessment tools</p>	Participan activamente en las decisiones del prestador / que afectan la provisión o el nivel de servicio	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: ISO-24512 Directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan a la prestación del servicio	<p>6.1 Guidelines for the management of drinking water utilities - General: The organization's management structure should be designed to ensure the correct, effective and efficient planning, implementation, monitoring and checking of all tasks, processes and activities.</p> <p>6.2 Organization - 6.2.1 General: The drinking water utility should establish and document a management system comprising its hierarchy and organizational structure, responsibilities and workflow. 6.2.2 Organizational structure and responsibilities: The drinking water utility should define all tasks, competencies and the ensuing responsibilities relating to its activities. The management structure and organization should be clearly defined to establish and delegate responsibilities and to ensure that all activities are covered and completed correctly (see Annex D).</p>	Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas	<p>5.3 Resources management: Drinking water utilities have many resources. Examples of the resources to be managed include: personnel (human resources), material and equipment (non-fixed assets, e.g. spare parts, vehicles, and chemicals), financial resources (revenues, expenses, reserves and investments), and natural resources (e.g. land and water rights).</p> <p>6.2 Organization - 6.2.1 General: Management capability appropriate to the organization is required. Adequate financial capability and funding should be provided to meet the day-to-day operational, sustainable long-term capital and socio-political requirements. Consideration should be given to developing and making the best use of staff expertise.</p> <p>6.4 Operations and maintenance - 6.4.3 Support activities - 6.4.3.4 Human resources: The drinking water utility should make sure that all employees are qualified for the tasks to be carried out, and should provide routine performance planning and evaluation. Employees should be capable of accomplishing the tasks assigned to them. The utility management should be responsible for providing sufficient and suitable in service training and instructions to maintain the qualification.</p>
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones		Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible	<p>5.6 Information management - In all drinking water utilities, information management is important and is often a feature of a regulatory control programme, with information needing to be communicated transparently within the utility as well as to relevant authorities, users and other stakeholders. Examples of the steps in information management include: acquisition, evaluation, registration, protection, updating, communicating, and archiving.</p> <p>8.2 Performance indicators systems - 8.2.1 Key components of a performance indicator system: A performance indicator system comprises a set of the following key components: performance indicators, context information, and variables. In addition, specific targets for each indicator should be established and routinely monitored, tracked and adjusted as needed.</p>
		Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante		Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas	<p>6.4 Operations and maintenance - 6.4.3 Support activities - 6.4.3.8 Public awareness and communications: The drinking water utility should develop and implement: activities to raise public awareness regarding the importance, costs and operations of water supply services; programmes to communicate with the public regarding levels of service, user needs, water conservation and economic/social/environmental/sustainability of drinking water services.</p>

Tabla 9: ISO-24512 Directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio	6.4 Operations and maintenance - 6.4.3 Support activities - 6.4.3.3 Accounting/billing: The accounting system should take into account all costs, which may include environmental and resource costs. If charged for the provision of water, fees may reflect the full or partial costs of the water services in accordance with applicable social policies. The calculation of the fee should be transparent.		
		Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes	6.4 Operations and maintenance - 6.4.3 Support activities - 6.4.3.1 Purchasing equipment, materials and products: Procedures should be established for both the procurement and stockpiling of all materials, equipment and products. Clear and precise specifications should be produced and conformity assessed. 6.4 Operations and maintenance - 6.4.3 Support activities -6.4.3.2 Contractual and legal affairs: All rights, permits and contracts (e.g. supply contracts, customer contracts, service agreements) should be managed properly. Specific attention should be paid to material requirements, abstraction and discharge consents or permits, rights to lay water mains, easements for treatment, storage and disposal facilities.		
	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Ofrece espacios formales de participación		Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (p.ej. Un servicio de atención al cliente)	5.5 Customer relations management: A drinking water utility exists to provide service to its users. Customer relations management is critical to the success of the utility. Examples include: identifying user needs and expectations, striving to meet user needs and expectations, registering and handling of complaints, accounting and billing, and communicating, educating and disseminating information.
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas		Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)	6.2 Organization - 6.2.3 Organization of work flow: The drinking water utility should define the sequence of all essential operations required for the proper performance of its tasks, processes and activities on the basis of its hierarchical organization, ensuring that both internal cooperation and the interfaces resulting from the integration of third-party organizations are organized in a harmonious manner. 7 Assessment of water services - 7.3 Goal and scope of the assessment: The general goal of assessment is to check if the water service objectives concerning the users have been met. Service assessments should be focused on service performance, on the satisfaction of users and on meeting the objectives for the service, but not on the means used or the detailed organization implemented for meeting the objectives. Part of the assessment of water services deals with the assessment of service to users. For service to users, assessment should focus on the interface between the utility and the user (e.g. measuring user satisfaction). Assessment of service to users should involve effectively the users in the process (see ISO 24510) 8 Performance indicators - 8.1 General: Performance indicators are used to measure the efficiency and effectiveness of a utility in achieving its objectives. Performance indicator systems should be considered as a key assessment tool among the various existing assessment tools.

Tabla 9: ISO-24512 Directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable

Relaciones en la rendición de cuentas		Usuarios		Otras partes interesadas	
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Usuarios		(Por ejemplo, contratistas y proveedores; accionistas e inversionistas; y sociedad civil)	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus derechos y obligaciones están bien definidas (p.ej. en el contrato de provisión del servicio entre prestador y usuario)	4 Objectives for the drinking water utility - 4.3 Meeting users' needs and expectations: An objective of a drinking water utility should be to ensure activities meet users' reasonable needs and expectations (see ISO 24510)	Sus derechos y obligaciones están bien definidas (p.ej. en el contrato entre la parte y el prestador)	4 Objectives for the drinking water utility - 4.1 General: The objectives for the drinking water utility should be established by taking into account expectations of the users and other stakeholders.
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Acceden, analizan, examinan y cuestionan la información del prestador		Acceden, analizan, examinan y cuestionan la información del prestador	
	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Tienen acceso a un buen servicio de atención al cliente		Tienen acceso a espacios formales de participación	
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes)		Tienen acceso a un mecanismo adecuado de denuncias, y se reportan casos (existen precedentes)	

Tabla 9: ISO-26000 Guía sobre responsabilidad social

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento	Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan a la prestación del servicio	<p>6.2 Organizational governance - 6.2.1 Overview of organizational governance - 6.2.1.2 Organizational governance and social responsibility: Organizational governance is the most crucial factor in enabling an organization to take responsibility for the impacts of its decisions and activities and to integrate social responsibility throughout the organization and its relationships.</p> <p>6.2 Organizational governance - 6.2.2 Principles and considerations: Effective governance should be based on incorporating the principles of social responsibility (see Clause 4) into decision making and implementation. These principles are accountability, transparency, ethical behaviour, respect for stakeholder interests, respect for the rule of law, respect for international norms of behaviour and respect for human rights (see Clause 4). In addition to these principles, an organization should consider the practices, the core subjects and the issues of social responsibility when it establishes and reviews its governance system.</p> <p>6.2 Organizational governance - 6.2.3 Decision-making processes and structures - 6.2.3.1: Every organization has decision-making processes and structures. In some cases, these are formal, sophisticated and even subject to laws and regulations; in other cases they are informal, rooted in its organizational culture and values. All organizations should put in place processes, systems, structures, or other mechanisms that make it possible to apply the principles and practices of social responsibility. 6.2.3.2: An organization's decision-making processes and structures should enable it to develop strategies, objectives, and targets that reflect its commitment to social responsibility</p> <p>6.3 Human rights - 6.3.3 Human rights issue 1: Due diligence - 6.3.3.1: To respect human rights, organizations have a responsibility to exercise due diligence to identify, prevent and address actual or potential human rights impacts resulting from their activities or the activities of those with which they have relationships. Due diligence may also alert an organization to a responsibility to influence the behaviour of others, where they may be the cause of human rights violations in which the organization may be implicated.</p> <p>6.3 Human rights - 6.3.3 Human rights issue 1: Due diligence - 6.3.3.2: Specific to human rights, a due diligence process should, in a manner that is appropriate to the organization's size and circumstances, include the following components: - a human rights policy for the organization that gives meaningful guidance to those within the organization and those closely linked to the organization; - means of assessing how existing and proposed activities may affect human rights; - means of integrating the human rights policy throughout the organization.</p> <p>7.4 Practices for integrating social responsibility throughout an organization - 7.4.2 Setting the direction of an organization for social responsibility: The statements and actions of an organization's leadership and the organization's purpose, aspirations, values, ethics and strategy set the direction for the organization. To make social responsibility an important and effective part of the functioning of the organization, it should be reflected in these aspects of the organization. An organization should set its direction by making social responsibility an integral part of its policies, organizational culture, strategies, structures and operations.</p> <p>7.4 Practices for integrating social responsibility throughout an organization - 7.4.3 Building social responsibility into an organization's governance, systems and procedures: An important and effective means of integrating social responsibility throughout an organization is through the organization's governance, the system by which its decisions are made and implemented in pursuit of its objectives. An organization should confirm that the principles of social responsibility (see Clause 4) are applied in its governance and reflected in its structure and culture. It should review procedures and processes at appropriate intervals to make sure that they take into account the social responsibility of the organization.</p>		Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas	<p>6.4 Labour practices - 6.4.7 Labour practices issue 5: Human development and training in the workplace - An organization should: - provide all workers at all stages of their work experience with access to skills development, training and apprenticeships, and opportunities for career advancement, on an equal and non-discriminatory basis; ensure that, when necessary, workers being made redundant are helped to access assistance for new employment, training and counselling.</p> <p>7.4 Practices for integrating social responsibility throughout an organization - 7.4.1 Raising awareness and building competency for social responsibility: Building social responsibility into every aspect of an organization involves commitment and understanding at all levels of the organization. In the early stages of an organization's efforts related to social responsibility, the focus of awareness building should be on increasing understanding of the aspects of social responsibility, including principles, core subjects and issues. Commitment and understanding should start at the top of the organization</p>

Tabla 9: ISO-26000 Guía sobre responsabilidad social

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	<p>Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones</p>	<p>7.7 Reviewing and improving an organization's actions and practices related to social responsibility - 7.7.5 Improving performance: On the basis of periodic reviews, or at other appropriate intervals, an organization should consider ways in which it could improve its performance on social responsibility. The results of reviews should be used to help bring about continuous improvement in an organization's social responsibility. Improvements could involve modification of targets and objectives to reflect changing conditions or aspiration for greater achievement. To encourage the realization of organizational goals and objectives, some organizations link achievement of specific objectives of social responsibility with annual or periodic performance reviews of senior executives and managers. Such steps emphasize that the organization's action on social responsibility is intended to be a serious commitment.</p>	<p>Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible</p>	<p>7.7 Reviewing and improving an organization's actions and practices related to social responsibility - 7.7.2 Monitoring activities on social responsibility: To have confidence in the effectiveness and efficiency with which social responsibility is being put into practice by all parts of an organization, it is important to monitor ongoing performance on the activities related to core subjects and relevant issues.</p> <p>7.7 Reviewing and improving an organization's actions and practices related to social responsibility -7.7.3 Reviewing an organization's progress and performance on social responsibility: In addition to its day-to-day oversight and monitoring of the activities related to social responsibility, an organization should carry out reviews at appropriate intervals to determine how it is performing against its targets and objectives for social responsibility and to identify needed changes in the programmes and procedures</p> <p>7.7 Reviewing and improving an organization's actions and practices related to social responsibility - 7.7.4 Enhancing the reliability of data and information collection and management: Organizations that are required to provide performance data to government, non-governmental organizations, other organizations or the public, or for maintaining databases containing sensitive information can increase their confidence in their data collection and management systems by detailed reviews of the systems. The aim of such reviews should be to: - increase an organization's confidence that the data it provides to others is accurate; - improve the credibility of data and information; and - confirm the reliability of systems for protecting the security and privacy of data, where appropriate.</p>
		<p>Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante</p>	<p>6.7 Consumer issues - 6.7.4 Consumer issue 2: Protecting consumers' health and safety - 6.7.4.2: In protecting the health and safety of consumers, an organization should take the following actions and pay special attention to vulnerable groups (with special attention to children) that might not have the capacity to recognize or assess potential dangers. It should: - convey vital safety information to consumers using symbols wherever possible, preferably those that have been internationally agreed, in addition to the textual information; - instruct consumers in the proper use of products and warn them of the risks involved in intended or normally foreseeable use; and - adopt measures that prevent products from becoming unsafe through improper handling or storage while in the care of consumers.</p> <p>6.7 Consumer issues - 6.7.5 Consumer issue 3: Sustainable consumption - 6.7.5.2: To contribute to sustainable consumption, an organization, where appropriate, should: i) promote effective education empowering consumers to understand the impacts of their choices of products and services on their well being and on the environment. Practical advice can be provided on how to modify consumption patterns and to make necessary changes; ii) offer consumers socially and environmentally beneficial products and services considering the full life cycle, and reduce adverse impacts on society and the environment by: - providing consumers with scientifically reliable, consistent, truthful, accurate, comparable and verifiable information about the environmental and social factors related to production and delivery of its products or services, including, where appropriate, information on resource efficiency, taking the value chain into account; - providing consumers with information about products and services, including on: performance, impacts on health, country of origin, energy efficiency (where applicable), contents or ingredients (including, where appropriate, use of genetically modified organisms and nanoparticles), aspects related to animal welfare (including, where appropriate, use of animal testing) and safe use, maintenance, storage and disposal of the products and their packaging; and - making use of reliable and effective, independently verified labelling schemes or other verification schemes, such as eco-labelling or auditing activities, to communicate positive environmental aspects, energy efficiencies, and other socially and environmentally beneficial characteristics of products and services.</p>	<p>Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas</p>	<p>6.7 Consumer issues - 6.7.3 Consumer issue 1: Fair marketing, factual and unbiased information and fair contractual practices - 6.7.3.2: When communicating with consumers, an organization should: not engage in any practice that is deceptive, misleading, fraudulent or unfair, unclear or ambiguous, including omission of critical information; - consent to sharing relevant information in a transparent manner which allows for easy access and comparisons as the basis for an informed choice by the consumer; clearly identify advertising and marketing; openly disclose total prices and taxes, terms and conditions of the products and services (as well as any accessory required for use) and delivery costs; not use text, audio or images that perpetuate stereotyping in regard to, for example, gender, religion, race, disability or personal relationships; - give primary consideration in advertising and marketing to the best interests of vulnerable groups, including children, and not engage in activities that are detrimental to their interests; - provide complete, accurate, and understandable information that can be compared in official or commonly used languages at the point of sale and according to applicable regulations on all important aspects of products and services.</p> <p>7.5 Communication on social responsibility - 7.5.1 The role of communication in social responsibility: An organization should, at appropriate intervals, report about its performance on social responsibility to the stakeholders affected. There are many different methods and media that may be used for communication. These include meetings, public events, forums, reports, newsletters, magazines, posters, advertising, letters, voicemail, live performance, video, websites, podcasts (website audio broadcast), blogs (website discussion forums), product inserts and labels. It is also possible to communicate through the media using press releases, interviews, editorials and articles.</p>

Tabla 9: ISO-26000 Guía sobre responsabilidad social

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional			Marco regulatorio: Agencia reguladora o equivalente que asume las funciones de regulación
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio	<p>6.2 Organizational governance - 6.2.3 Decision-making processes and structures - 6.2.3.2: An organization's decision-making processes and structures should enable it to keep track of the implementation of decisions to ensure that these decisions are followed in a socially responsible way and to determine accountability for the results of the organization's decisions and activities, either positive or negative.</p> <p>6.3 Human rights - 6.3.4 Human rights issue 2: Human rights risk situations - 6.3.4.2: An organization should consider the potential consequences of its actions so that the desired objective of respecting human rights is actually achieved. In particular, it is important not to compound or create other abuses. A situation's complexity should not be used as an excuse for inaction.</p> <p>6.7 Consumer issues - 6.7.3 Consumer issue 1: Fair marketing, factual and unbiased information and fair contractual practices - 6.7.3.2: When communicating with consumers, an organization should use contracts that: - are written in clear, legible and understandable language; - do not include unfair contract terms, such as the unfair exclusion of liability, the right to unilaterally change prices and conditions, the transfer of risk of insolvency to consumers or unduly long contract periods, and avoid predatory lending practices including unreasonable credit rates; and - provide clear and sufficient information about prices, features, terms, conditions, costs, the duration of the contract and cancellation periods.</p> <p>6.7 Consumer issues - 6.7.8 Consumer issue 6: Access to essential services - 6.7.8.2: An organization that supplies essential services should: - not disconnect essential services for non-payment without providing the consumer or group of consumers with the opportunity to seek reasonable time to make the payment. It should not resort to collective disconnection of services that penalize all consumers regardless of payment; - in setting prices and charges, offer, wherever permitted, a tariff that will provide a subsidy to those who are in need; - operate in a transparent manner, providing information related to the setting of prices and charges; - expand their coverage and provide the same quality and level of service without discrimination to all groups of consumers; - manage any curtailment or interruption of supply in an equitable manner, avoiding discrimination against any group of consumers; and - maintain and upgrade its systems to help prevent disruption of service.</p>		
		Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes	<p>6.3 Human rights - 6.3.7 Human rights issue 5: Discrimination and vulnerable groups - 6.3.7.2: An organization should take care to ensure that it does not discriminate against employees, partners, customers, stakeholders, members and anyone else with whom it has any contact or on whom it can have an impact. An organization should examine its own operations and the operations of other parties within its sphere of influence to determine whether direct or indirect discrimination is present. It should also ensure that it is not contributing to discriminatory practices through the relationships connected to its activities. An organization should also contribute to redressing discrimination or the legacy of past discrimination, wherever practicable. For example, it should strive to employ or do business with organizations operated by people from groups historically discriminated against.</p> <p>6.3 Human rights - 6.3.10 Human rights issue 8: Fundamental principles and rights at work - 6.3.10.3: An organization should independently ensure that it addresses the issue of equal opportunities and non-discrimination. An organization should confirm that its employment policies are free from discrimination based on race, colour, gender, religion, national extraction, social origin, political opinion, age, or disability.</p> <p>6.4.3 Labour practices issue 1: Employment and employment relationships - 6.4.3.2: An organization should: - ensure equal opportunities for all workers and not discriminate either directly or indirectly in any labour practice; - take steps to ensure that work is contracted or sub-contracted only to organizations that are legally recognized or are otherwise able and willing to assume the responsibilities of an employer and to provide decent working conditions.</p>		
		Promueve la adquisición de nuevos contratos con terceros mediante concursos públicos y transparentes	<p>6.3 Human rights - 6.3.7 Human rights issue 5: Discrimination and vulnerable groups - 6.3.7.2: An organization should also contribute to redressing discrimination or the legacy of past discrimination, wherever practicable. For example, it should strive to employ or do business with organizations operated by people from groups historically discriminated against.</p> <p>6.6 Fair operating practices - 6.6.6 Fair operating practices issue 4: Promoting social responsibility in the value chain - 6.6.6.2: To promote social responsibility in its value chain, an organization should: - integrate ethical, social, environmental and gender equality criteria, and health and safety, in its purchasing, distribution and contracting policies and practices to improve consistency with social responsibility objectives.</p>		

Tabla 9: ISO-26000 Guía sobre responsabilidad social

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones - ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores - ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Ofrece espacios formales de participación	<p>6.2 Organizational governance - 6.2.3 Decision-making processes and structures - 6.2.3.2: An organization's decision-making processes and structures should enable it to encourage effective participation of all levels of employees in the organization's social responsibility activities</p> <p>6.3 Human rights - 6.3.8 Human rights issue 6: Civil and political rights - 6.3.8.2: An organization should respect all individual civil and political rights. Examples include, but are not limited to, the following: - freedom of opinion and expression. An organization should not aim to suppress anyone's views or opinions, even when the person expresses criticism of the organization internally or externally.</p> <p>6.4 Labour practices - 6.4.5 Labour practices issue 3: Social dialogue - 6.4.5.2: An organization should: - recognize the importance for organizations of social dialogue institutions, including at the international level, and applicable collective bargaining structures; - respect at all times the right of workers to form or join their own organizations to advance their interests or to bargain collectively; - not obstruct workers who seek to form or join their own organizations and to bargain collectively; - where changes in operations would have major employment impacts, provide reasonable notice to the appropriate government authorities and representatives of the workers so that the implications may be examined jointly to mitigate any adverse impact to the greatest possible extent; as far as possible, and to an extent that is reasonable and non-disruptive, provide duly designated worker representatives with access to authorized decision makers, to workplaces, to the workers they represent, to facilities necessary to perform their role and to information that will allow them to have a true and fair picture of the organization's finances and activities. Organizations may also wish to consider participating, as appropriate, in employers' organizations as a means of creating opportunities for social dialogue and extending their expression of social responsibility through such channels.</p>	Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (p.ej. Un servicio de atención al cliente)	<p>6.2 Organizational governance - 6.2.3 Decision-making processes and structures - 6.2.3.2: An organization's decision-making processes and structures should enable it to establish two-way communication processes with its stakeholders, identifying areas of agreement and disagreement and negotiating to resolve possible conflicts</p> <p>6.3 Human rights - 6.3.6 Human rights issue 4: Resolving grievances - 6.3.6.2: An organization should establish, or otherwise ensure the availability of, remedy mechanisms for its own use and that of its stakeholders. For these mechanisms to be effective they should be legitimate, accessible, predictable, equitable, rights-compatible, clear and transparent, and based on dialogue and mediation</p> <p>6.7 Consumer issues - 6.7.3 Consumer issue 1: Fair marketing, factual and unbiased information and fair contractual practices - 6.7.3.2: When communicating with consumers, an organization should: - substantiate claims or assertions by providing underlying facts and information upon request; provide complete, accurate, and understandable information that can be compared in official or commonly used languages at the point of sale and according to applicable regulations on the organization's location, postal address, telephone number and e-mail address, when using domestic or cross-border distance selling, including by means of the Internet, e-commerce, or mail order.</p> <p>6.7 Consumer issues - 6.7.6 Consumer issue 4: Consumer service, support, and complaint and dispute resolution - 6.7.6.2: An organization should: - take measures to prevent complaints by offering consumers, including those who obtain products through distance selling, the option to return products within a specified period or obtain other appropriate remedies; - review complaints and improve practices in response to complaints; -if appropriate, offer warranties that exceed periods guaranteed by law and are suitable for the expected length of product life; - clearly inform consumers how they can access after-supply services and support as well as dispute resolution and redress mechanisms; - offer adequate and efficient support and advice systems; - offer maintenance and repair at a reasonable price and at accessible locations and make information readily accessible on the expected availability of spare parts for products; and - make use of alternative dispute resolution, conflict resolution and redress procedures that are based on national or international standards, are free of charge or are at minimal cost to consumers [5][6], and that do not require consumers to waive their rights to seek legal recourse.</p> <p>6.7 Consumer issues - 6.7.7 Consumer issue 5: Consumer data protection and privacy - 6.7.7.2: To prevent personal data collection and processing from infringing privacy, an organization should, among others: - limit the collection of personal data to information that is either essential for the provision of products and services or provided with the informed and voluntary consent of the consumer; refrain from making the use of services or the claim to special offers contingent on agreement by the consumer to the unwanted use of data for marketing purposes; only obtain data by lawful and fair means; specify the purpose for which personal data are collected, either before or at the time of data collection; - not disclose, make available or otherwise use personal data for purposes other than those specified, including marketing, except with the informed and voluntary consent of the consumer or when required by the law; and - protect personal data by adequate security safeguards.</p> <p>6.8 Community involvement and development - 6.8.3 Community involvement and development issue 1: Community involvement - 6.8.3.2: An organization should: - consult representative community groups in determining priorities for social investment and community development activities. Special attention should be given to vulnerable, discriminated, marginalized, unrepresented and under-represented groups, to involve them in a way that helps to expand their options and respect their rights; - consult and accommodate communities, including indigenous people, on the terms and conditions of development that affect them. Consultation should occur prior to development and should be based on complete, accurate and accessible information; - participate in local associations as possible and appropriate, with the objective of contributing to the public good and the development goals of communities; - maintain transparent relationships with local government officials and political representatives, free from bribery or improper influence; - encourage and support people to be volunteers for community service; and - contribute to policy formulation and the establishment, implementation, monitoring and evaluation of development programmes. When doing so, an organization should respect the rights and have due regard for the views of others to express and defend their own interests.</p>

Tabla 9: ISO-26000 Guía sobre responsabilidad social

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas			Dispone de recursos para establecer canales formales de comunicación y diálogo con las partes interesadas (p.ej. Un servicio de atención al cliente)	<p>7.5 Communication on social responsibility - 7.5.4 Stakeholder dialogue on communication about social responsibility: Through dialogue with its stakeholders, an organization can benefit from receiving and exchanging direct information about stakeholders' views. An organization should seek dialogue with its stakeholders to: - assess the adequacy and effectiveness of the content, media, frequency and scope of communication, so that they can be improved as needed; - set priorities for the content of future communication; - secure verification of reported information by stakeholders, if this approach to verification is used; and - identify best practice.</p> <p>7.6.3 Resolving conflicts or disagreements between an organization and its stakeholders: An organization should develop mechanisms for resolving conflicts or disagreements with stakeholders that are appropriate to the type of conflict or disagreement and useful for the affected stakeholders. Such mechanisms may include: - direct discussions with affected stakeholders; - provision of written information to address misunderstandings; - forums in which stakeholders and the organization can present their points of view and look for solutions; - formal complaints handling procedures; - mediation or arbitration procedures; - systems that enable reporting of wrongdoing without fear of reprisal; and - other types of procedures for resolving grievances.</p>
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento		Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas	<p>6.4 Labour practices - 6.4.3 Labour practices issue 1: Employment and employment relationships - 6.4.3.2: An organization should make reasonable efforts to encourage organizations in its sphere of influence to follow responsible labour practices, recognizing that a high level of influence is likely to correspond to a high level of responsibility to exercise that influence. Depending upon the situation and influence, reasonable efforts could include: establishing contractual obligations on suppliers and subcontractors; making unannounced visits and inspections; and exercising due diligence in supervising contractors and intermediaries.</p>	Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)	<p>6.3 Human rights - 6.3.3 Human rights issue 1: Due diligence - 6.3.3.2: Specific to human rights, a due diligence process should, in a manner that is appropriate to the organization's size and circumstances, include the following components: - means of tracking performance over time, to be able to make necessary adjustments in priorities and approach; and - actions to address the negative impacts of its decisions and activities.</p> <p>6.3 Human rights - 6.3.10 Human rights issue 8: Fundamental principles and rights at work - 6.3.10.3: An organization should independently ensure that it addresses the issue of freedom of association and collective bargaining. Terms and conditions of employment may be fixed by voluntary collective negotiation where workers so choose. Collective agreements should include provisions for the settlement of disputes. Workers' representatives should be provided with information required for meaningful negotiations.</p> <p>6.6 Fair operating practices - 6.6.3 Fair operating practices issue 1: Anti-corruption - 6.6.3.2: To prevent corruption an organization should: - identify the risks of corruption and implement and maintain policies and practices that counter corruption and extortion; - raise the awareness of its employees, representatives, contractors and suppliers about corruption and how to counter it; - ensure that the remuneration of its employees and representatives is appropriate and for legitimate services only; - establish and maintain an effective system to counter corruption; - encourage its employees, partners, representatives and suppliers to report violations of the organization's policies and unethical and unfair treatment by adopting mechanisms that enable reporting and follow-up action without fear of reprisal; and - bring violations of the criminal law to the attention of appropriate law enforcement authorities.</p> <p>6.6 Fair operating practices - 6.6.4 Fair operating practices issue 2: Responsible political involvement - 6.6.4.2: An organization should: - be transparent regarding its policies and activities related to lobbying, political contributions and political involvement; - establish and implement policies and guidelines to manage the activities of people retained to advocate on the organization's behalf; - avoid political contributions that amount to an attempt to control or could be perceived as exerting undue influence on politicians or policymakers in favour of specific causes; and - prohibit activities that involve misinformation, misrepresentation, threat or compulsion.</p> <p>6.6 Fair operating practices - 6.6.5 Fair operating practices issue 3: Fair competition - 6.6.5.2: To promote fair competition, an organization should: - conduct its activities in a manner consistent with competition laws and regulations, and co-operate with the appropriate authorities; - establish procedures and other safeguards to prevent engaging in or being complicit in anti-competitive behaviour; - promote employee awareness of the importance of compliance with competition legislation and fair competition; - support anti-trust and anti-dumping practices, as well as public policies that encourage competition; and - be mindful of the social context in which it operates and not take advantage of social conditions, such as poverty, to achieve unfair competitive advantage.</p>

Tabla 9: ISO-26000 Guía sobre responsabilidad social

Relaciones en la rendición de cuentas		Gobierno			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Marco legal e institucional		Marco regulatorio: Agencia regulatoria o equivalente que asume las funciones de regulación	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento	Gobiernos corporativos	6.6 Fair operating practices - 6.6.3 Fair operating practices issue 1: Anti-corruption - 6.6.3.2: To prevent corruption an organization should: - ensure its leadership sets an example for anti-corruption and provides commitment, encouragement and oversight for implementation of the anti-corruption policies	Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de los asociados	<p>6.3 Human rights - 6.3.5 Human rights issue 3: Avoidance of complicity - 6.3.5.1: An organization should: - not provide goods or services to an entity that uses them to carry out human rights abuses; - not enter into a formal or informal partnership or contractual relationship with a partner that commits human rights abuses in the context of the partnership or in the execution of the contracted work; - avoid relationships with entities engaged in anti-social activities.</p> <p>6.6 Fair operating practices - 6.6.3 Fair operating practices issue 1: Anti-corruption - 6.6.3.2: To prevent corruption an organization should:- raise the awareness of its employees, representatives, contractors and suppliers about corruption and how to counter it; - encourage its employees, partners, representatives and suppliers to report violations of the organization's policies and unethical and unfair treatment by adopting mechanisms that enable reporting and follow-up action without fear of reprisal; and - work to oppose corruption by encouraging others with which the organization has operating relationships to adopt similar anti-corruption practices.</p> <p>6.6 Fair operating practices - 6.6.6 Fair operating practices issue 4: Promoting social responsibility in the value chain - 6.6.6.2: To promote social responsibility in its value chain, an organization should: encourage other organizations to adopt similar policies, without indulging in anti-competitive behaviour in so doing; carry out appropriate due diligence and monitoring of the organizations with which it has relationships, with a view to preventing compromise of the organization's commitments to social responsibility; - consider providing support to SMOs, including awareness raising on issues of social responsibility and best practice and additional assistance (for example, technical, capacity building or other resources) to meet socially responsible objectives; - actively participate in raising the awareness of organizations with which it has relationships about principles and issues of social responsibility; and - promote fair and practical treatment of the costs and benefits of implementing socially responsible practices throughout the value chain, including, where possible, enhancing the capacity of organizations in the value chain to meet socially responsible objectives. This includes adequate purchasing practices, such as ensuring that fair prices are paid and that there are adequate delivery times and stable contracts.</p> <p>6.8 Community involvement and development - 6.8.7 Community involvement and development issue 5: Wealth and income creation - 6.8.7.2: An organization should: - consider giving preference to local suppliers of products and services and contributing to local supplier development where possible; - consider undertaking initiatives to strengthen the ability of and opportunities for locally based suppliers to contribute to value chains, giving special attention to disadvantaged groups within the community; -consider assisting organizations to operate within the appropriate legal framework; - engage in economic activities with organizations that, owing to low levels of development, have difficulty meeting the legal requirements only where:</p> <p>i) the purpose is to address poverty; and ii) the activities of these organizations respect human rights, and there is a reasonable expectation that these organizations will consistently move towards conducting their activities within the appropriate legal framework.</p>	
				Capacita en temas de integridad a todo el personal	<p>6.6 Fair operating practices - 6.6.3 Fair operating practices issue 1: Anti-corruption - 6.6.3.2: To prevent corruption an organization should: - support and train its employees and representatives in their efforts to eradicate bribery and corruption, and provide incentives for progress.</p> <p>6.6 Fair operating practices - 6.6.4 Fair operating practices issue 2: Responsible political involvement - 6.6.4.2: An organization should: - train its employees and representatives and raise their awareness regarding responsible political involvement and contributions, and how to deal with conflicts of interest</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: ISO-37001 Sistemas de gestión antisoborno

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Responsabilidades y normas de desempeño claramente definidas		Sus funciones y competencias están bien definidas. Tiene autonomía para tomar decisiones que afectan a la prestación del servicio	<p>Section 4.1 Understanding the organization and its context - The organization shall determine: a) the size, structure and delegated decision-making authority of the organization; e) the entities over which the organization has control and entities which exercise control over the organization; g) the nature and extent of interactions with public officials</p> <p>Section 4.2 Understanding the needs and expectations of stakeholders - The organization shall determine: a) the stakeholders that are relevant to the anti-bribery management system; b) the relevant requirements of these stakeholders.</p> <p>Section 4.4 Anti-bribery management system - The organization shall establish, document, implement, maintain and continually review and, where necessary, improve an anti-bribery management system, including the processes needed and their interactions.</p> <p>Section 5.2 Anti-bribery policy - Top management shall establish, maintain and review an anti-bribery policy</p> <p>Section 5.3.1 Roles and responsibilities - Top management shall have overall responsibility for the implementation of, and compliance with, the anti-bribery management system. The governing body (if any), top management and all other personnel shall be responsible for understanding, complying with and applying the anti-bribery management system requirements, as they relate to their role in the organization.</p>	Cuenta con las capacidades y los recursos para desarrollar sus competencias y asumir las responsabilidades otorgadas	<p>Section 4.4 Anti-bribery management system - The anti-bribery management system shall be reasonable and proportionate.</p> <p>Section 5.1.1 Governing body - When the organization has a governing body, that body shall demonstrate leadership and commitment with respect to the anti-bribery management system.</p> <p>Section 5.1.2 Top management - Top management shall demonstrate leadership and commitment with respect to the anti-bribery management system, particularly when the organization does not have a governing body.</p> <p>Section 7.1 Resources - The organization shall determine and provide the resources needed for the establishment, implementation, maintenance and continual improvement of the anti-bribery management system.</p>
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Cuenta con los datos, la documentación y con la información necesaria para ejercer sus funciones	<p>Section 4.5 Bribery risk assessment - 4.5.4 -The organization shall retain documented information that demonstrates that the bribery risk assessment has been conducted and used to design or improve the anti-bribery management system</p>	Cuenta con un sistema de información y documentación adecuado, y con capacidades para analizar la información disponible	<p>Section 4.5 Bribery risk assessment - 4.5.1 - The organization shall undertake regular bribery risk assessment(s).</p> <p>Section 4.5 Bribery risk assessment - 4.5.2 The organization shall establish criteria for evaluating its level of bribery risk, which shall take into account the organization's policies and objectives.</p> <p>Section 4.5 Bribery risk assessment - 4.5.3 - The bribery risk assessment shall be reviewed on a regular basis</p> <p>Section 6.1 Actions to address risks and opportunities - When planning for the anti-bribery management system, the organization shall: c) monitor the effectiveness of the anti-bribery management system; and d) achieve continual improvement. The organization shall plan actions to address these bribery risks and opportunities for improvement.</p> <p>Section 7.5 Documented information - The organization's anti-bribery management system shall include all documented information required and determined by the organization as being necessary for the effectiveness of the anti-bribery management system.</p> <p>Section 9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation - The organization shall define and implement an adequate monitoring, measurement, analysis and evaluation system</p>

Tabla 10: ISO-37001 Sistemas de gestión antisoborno

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Aportación de explicaciones y justificaciones	Divulgación y publicación de información	Garantiza el acceso de los usuarios a información relevante	<p>Section 5.1.2 Top management - Top management shall d) communicate internally and externally regarding the anti-bribery policy.</p> <p>Section 5.2 Anti-bribery policy - The anti-bribery policy shall be available to relevant stakeholders, as appropriate</p>	Cuenta con mecanismos e instrumentos para divulgar la información a todas las partes interesadas	<p>Section 5.2 Anti-bribery policy - The anti-bribery policy shall: i) be available as documented information; ii) be communicated in appropriate languages within the organization and to business associates who pose more than a low risk of bribery; iii) be available to relevant stakeholders, as appropriate</p> <p>Section 7.2.2 Employment process - 7.2.2.1 - In relation to all of its personnel, the organization shall implement procedures such that within a reasonable period of their employment commencing, personnel receive a copy of, or are provided with access to, the anti-bribery policy and training in relation to that policy</p>
		Es transparente en las decisiones que afectan al nivel de servicio	<p>Section 4.5 Bribery risk assessment - 4.5.2 - The organization shall establish criteria for evaluating its level of bribery risk, which shall take into account the organization's policies and objectives</p>		
		Promueve la contratación de personal mediante concursos públicos y transparentes	<p>Section 7.2.2 Employment process - 7.2.2.2 - In relation to all positions which are exposed to more than a low bribery risk, as determined in the bribery risk assessment, and to the anti-bribery compliance function, the organization shall implement procedures which provide that: a) due diligence is conducted on persons before they are employed, and on personnel before they are transferred or promoted by the organization, to ascertain as far as is reasonable that it is appropriate to employ or redeploy them and that it is reasonable to believe that they will comply with the anti-bribery policy and anti-bribery management system requirements</p>		
	Diálogo con los usuarios y participación con las partes interesadas	Ofrece espacios formales de participación			<p>Section 7.4 Communication. The organization shall determine the internal and external communications relevant to the anti-bribery management system, including: on what it will communicate; when to communicate; with whom to communicate; how to communicate; who will communicate; the languages in which to communicate.</p> <p>Section 8.9 Raising concerns - The organization shall implement procedures which a) encourage and enable persons to report suspected and actual bribery; b) require that the organization treats reports confidentially, so as to protect the identity of the reporter and of others involved or referenced in the report; c) allow anonymous reporting; e) enable personnel to receive advice from an appropriate person on what to do if faced with a concern or situation which could involve bribery.</p>

Tabla 10: ISO-37001 Sistemas de gestión antisoborno

Relaciones en la rendición de cuentas		Prestador del servicio			
i) Los roles y funciones – ¿Quién está haciendo qué en el sector? ii) Las relaciones entre los actores – ¿Quién rinde cuentas a quién?		Autonomía del prestador: Autonomía para proveer el servicio		Capacidad Institucional: Capacidades para proveer el servicio	
↓ ¿QUÉ?	→ ¿QUIÉN?	Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Mecanismos para supervisar y asegurar el cumplimiento	Cuenta con mecanismos para corregir el no cumplimiento de las obligaciones por parte de usuarios y otras partes interesadas	Section 4.4 Anti-bribery management system - The organization shall establish, document, implement, maintain and continually review and, where necessary, improve an anti-bribery management system, including the processes needed and their interactions.	Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento interno del prestador (empleados, órganos directivos, etc.)	<p>Section 4.4 Anti-bribery management system - The organization shall establish, document, implement, maintain and continually review and, where necessary, improve an anti-bribery management system, including the processes needed and their interactions.</p> <p>Section 5.1.2 Top management - Top management shall ensure that no personnel will suffer retaliation, discrimination or disciplinary action [see 7.2.2.1 d)] for reports made in good faith, or on the basis of a reasonable belief of violation or suspected violation of the organization's anti-bribery policy, or for refusing to engage in bribery even if such refusal can result in the organization losing business (except where the individual participated in the violation)</p> <p>Section 5.3.2 Anti-bribery compliance function - Top management shall assign to an anti-bribery compliance function the responsibility and authority for: a) overseeing the design and implementation by the organization of the anti-bribery management system; and d) reporting on the performance of the anti-bribery management system to the governing body (if any) and top management and other compliance functions, as appropriate. The anti-bribery compliance function shall be adequately resourced and assigned to person(s) who have the appropriate competence, status, authority and independence.</p> <p>Section 5.3.3 Delegated decision-making - Where top management delegates to personnel the authority for the making of decisions in relation to which there is more than a low risk of bribery, the organization shall establish and maintain a decision-making process or set of controls which requires that the decision process and the level of authority of the decision-maker(s) are appropriate and free of actual or potential conflicts of interest.</p> <p>Section 6.2 Anti-bribery objectives and planning to achieve them - When planning how to achieve its anti-bribery management system objectives, the organization shall determine: what will be done; what resources will be required; who will be responsible; when the objectives will be achieved; how the results will be evaluated and reported; who will impose sanctions or penalties.</p> <p>Section 7.2.2 Employment process</p> <p>Section 8 Operational - See, in particular, Sections 8.1 Operational planning and control; 8.2 Due diligence; 8.3 Financial controls; 8.4 Non-financial controls; 8.7 Gifts, hospitality, donations and similar benefits; 8.8 Managing inadequacy of anti-bribery controls; and 8.10 Investigating and dealing with bribery</p> <p>9.2 Internal audit - The organization shall conduct internal audits at planned intervals to provide information on whether the anti-bribery management system is effectively implemented and maintained.</p> <p>10.1 Non-conformity and corrective action - When a nonconformity occurs, the organization shall react promptly to the nonconformity and implement any action needed</p> <p>10.2 Continual improvement - The organization shall continually improve the suitability, adequacy and effectiveness of the anti-bribery management system.</p>	
	Gobiernos corporativos	Cuenta con mecanismos que aseguran un correcto funcionamiento de los asociados	<p>Section 7.3 Awareness and training - The organization shall also implement procedures addressing anti-bribery awareness and training for business associates acting on its behalf or for its benefit, and which could pose more than a low bribery risk to the organization. These procedures shall identify the business associates for which such awareness and training is necessary, its content, and the means by which the training shall be provided.</p> <p>8.5 Implementation of anti-bribery controls by controlled organizations and by business associates - 8.5.1 - The organization shall implement procedures which require that all other organizations over which it has control either: a) implement the organization's anti-bribery management system, or b) implement their own anti-bribery controls. See also 8.5.2.</p> <p>8.6 Anti-bribery commitments - For business associates which pose more than a low bribery risk, the organization shall implement procedures which require that a) business as</p>		
		Capacita en temas de integridad a todo el personal	<p>Section 5.1.2 Top management - Top management shall e) communicate internally the importance of effective anti-bribery management and of conforming to the anti-bribery management system requirements; and g) direct and support personnel to contribute to the effectiveness of the anti-bribery management system</p> <p>Section 7.2 Competence - 7.2.1 - The organization shall: a) determine the necessary competence of person(s) doing work under its control that affects its anti-bribery performance; b) ensure that these persons are competent on the basis of appropriate education, training, or experience; c) where applicable, take actions to acquire and maintain the necessary competence, and evaluate the effectiveness of the actions taken; and d) retain appropriate documented information as evidence of competence</p> <p>Section 7.3 Awareness and training - The organization shall provide adequate and appropriate anti-bribery awareness and training to personnel. Personnel shall be provided with anti-bribery awareness and training on a regular basis (at planned intervals determined by the organization), as appropriate to their roles, the risks of bribery to which they are exposed, and any changing circumstances. The awareness and training programmes shall be periodically updated as necessary to reflect relevant new information.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

