

**IMPORTANCIA DE LA GENERACIÓN DE AMBIENTES DE CONTROL EN LA
GESTIÓN COMERCIAL EN EMPRESAS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y
ASEO**

**LUZ DAMARA GUALTERO GONGORA
AUTOR**

**LUIS GABRIEL FERRER
ASESOR**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2014**

Resumen

Lograr el control integral de una organización depende en gran medida del compromiso de la dirección y de cada uno de los empleados. Cada persona es responsable de las funciones asignadas en el contrato y aquellas que requieran su participación para el normal funcionamiento de los procesos de la compañía, para ello, resulta necesario proveerle de condiciones óptimas que le permitan ejecutarlas adecuadamente y mejorar el desempeño. El presente documento plantea la importancia de generar Ambientes de Control en el área comercial de las empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en Colombia, a través del desarrollo del talento humano, maximizando las competencias y habilidades del equipo de trabajo y proporcionando una atmosfera de confianza y seguridad, donde se reconozca el impacto que genera hacer las cosas bien, frente a los objetivos generales del área y la empresa en general.

Palabras claves

Ambiente de control, Compromiso, Comunicación, Cultura Organizacional y Talento Humano.

Introducción

Actualmente son múltiples las inconformidades de los usuarios de los servicios públicos domiciliarios en Colombia, muchas de ellas injustificadas y directamente relacionadas con la percepción de servicios costosos, que si bien es cierto pueden estar relacionados con deficiencias en la aplicación tarifaria, en escasas oportunidades resultan favorables para los usuarios, debido a que las empresas cuentan con diferentes mecanismos preestablecidos mediante un marco regulatorio, que permite asegurar el cobro de tarifas justas y acordes con los costos reales en los que incurren las empresas para la prestación de los servicios y el consumo real de los usuarios.

Sin embargo, las reclamaciones restantes, las cuales se desprenden de omisiones y errores durante la ejecución de los procesos, resultan desproporcionadas teniendo en cuenta los múltiples casos que se repiten día a día y que parecen no dejar precedentes para evitar que vuelvan a presentarse. Nace entonces la pregunta ¿Qué elementos requieren las organizaciones para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, la calidad de los servicios y un óptimo nivel de satisfacción de los usuarios? La respuesta al anterior cuestionamiento en un primer momento fue la creación de indicadores, procesos, programas, planes y un sinnúmero de controles que si bien permiten la captura y el seguimiento de los procesos, no pueden ser eficientes por si solos, es necesaria la presencia de un responsable para verificarlos y adecuarlos constantemente. Se trata entonces de preparar a las personas para controlar adecuadamente.

En el presente documento se pretende dar a conocer al lector, la necesidad de generar condiciones adecuadas para controlar y medir el cumplimiento de los procesos, a través de la

generación de ambientes de control, partiendo de su conceptualización, la identificación de sus componentes y la evolución de la normatividad inherente al control interno en Colombia.

Finalmente, durante el desarrollo del texto se describen los procesos comerciales de las empresas del sector de Agua Potable y Saneamiento básico, para analizar el impacto de los Ambientes de Control en el área y proponer algunos métodos o mecanismos para su implementación.

**IMPORTANCIA DE LA GENERACIÓN DE AMBIENTES DE CONTROL EN LA
GESTIÓN COMERCIAL EN EMPRESAS DE ACUEDUCTO,
ALCANTARILLADO Y ASEO**

El Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico en Colombia, (entendiéndose como las Empresas Prestadoras de Acueducto, Alcantarillado y Aseo), a partir de los años 90 cobró especial atención del Gobierno Nacional por las múltiples fallas en la prestación de los servicios públicos y constantes manifestaciones sociales por las deficiencias operativas y administrativas (agua no apta para el consumo humano y alcantarillado ineficiente).

Las entidades de vigilancia y control (Comisión Reguladora de Agua Potable y Saneamiento Básico -CRA y Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - SSPD) determinaron que la solución para optimizar los tres servicios, aún en la actualidad, está orientada a satisfacer diversas necesidades, las más relevantes son las Inversiones, que están directamente relacionadas con los compromisos económicos de los usuarios y la destinación de recursos del Municipio, el Departamento y la Nación; en segundo lugar la gestión por procesos con base a la normatividad legal vigente y finalmente la adopción y/o el fortalecimiento del Control en todas las áreas y niveles de las Empresas Prestadoras, sin embargo ésta última no es una tarea sencilla y requiere de mayores esfuerzos de los Directivos y empleados.

Actualmente, el control dejó de ser un término similar a verificar o sinónimo del mismo, para convertirse en diferentes elementos cuyo propósito en común es cumplir los objetivos

trazados por la dirección y satisfacer a los clientes y usuarios. La Ley 87 de 1993, en su Artículo 1º, presenta la siguiente definición para Control Interno

(...) es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Por lo anteriormente expuesto, el Control es un concepto complejo que reúne todas las herramientas posibles para generar un sistema cuya característica principal debe ser la absoluta precisión, logrando la detección oportuna de fallas y la prevención de riesgos, que si llegan a materializarse se verán reflejados en servicios deficientes, inconformidad de los usuarios y en el peor de los casos problemas de salud pública. Múltiples autores se han pronunciado sobre la implementación de modelos para controlar las empresas, sin embargo para el caso colombiano, el Gobierno Nacional a través del Decreto 1599 de 2005, presentó el diseño y los requisitos para implementar el Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000-2005), facilitando a las entidades y/o empresas poner en práctica controles eficientes enfocados en el mejoramiento continuo.

Se presenta entonces el MECI 1000-2005 como una estructura base para la implementación del Control Interno en Entidades Públicas y aplicable a Empresas Privadas como modelo de gestión. Dicha estructura contempla Subsistemas, Componentes y Elementos que se encuentran

interrelacionados para consolidar una guía. El primer grupo reúne tres subsistemas, Control Estratégico, Control de Gestión y Evaluación.

Es importante reconocer el Control estratégico como punto de partida para involucrar a todos las partes interesadas en el cumplimiento de la plataforma estratégica, a través del diseño de acciones que contribuyan a crear condiciones óptimas, administrar riesgos, gestionar por procesos, mejorar continuamente y asegurar la calidad en los servicios ofrecidos mediante escenarios donde controlar sea el lineamiento principal. El Manual de Implementación del MECI, plantea lo siguiente respecto al Control Estratégico

(...) tiene como objetivo la creación de una cultura organizacional fundamentada en el control a los procesos de direccionamiento estratégico, administrativos y operativos de la entidad pública.

Alrededor de este objetivo, el Subsistema de Control Estratégico se estructura en tres Componentes; Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración de Riesgos, orientados a generar los estándares que auto controlan la entidad en cuanto a la cultura de control, direccionamiento estratégico y organizacional. (MECI 1000-2005, 2005, p.14)

La generación de Ambientes de Control es el principal componente del Control Estratégico y consiste en crear en todos los integrantes del grupo de trabajo, la convicción de que cada actividad desarrollada, debe ser controlada y verificada para asegurar la calidad y excelencia. La implementación del Ambiente de Control inicia con reconocer y entender la misión organizacional y del aporte dado por cada miembro, generado a partir del desarrollo de las actividades desde su cargo. Se desplaza entonces el concepto general de Ambiente a la

concepción del individuo con expectativas, sueños, principios, valores, necesidades y sentimientos que estarán por encima de la ejecución de sus funciones.

Un Ambiente de Control es el conjunto de circunstancias que aseguran el cumplimiento de los propósitos de la organización, a través del compromiso de los empleados y del convencimiento sobre el impacto de ejecutar con excelencia las labores individuales. Es crear Cultura Organizacional, generando en el recurso humano hábitos y costumbres que justifiquen la necesidad de establecer controles, documentarlos, conocerlos y aplicarlos. Es un componente con tres grandes elementos, los protocolos éticos, el desarrollo del talento humano y los estilos de dirección.

En primer lugar, los Protocolos Éticos se refieren a los lineamientos para el comportamiento y conducta de todas las personas que tienen relación con la empresa principalmente socios, empleados y proveedores. Buscan principalmente formar en valores, promoviendo prácticas justas y el rechazo total a la corrupción. Actuar con ética, proporciona un estado de confianza y satisfacción del personal y repercute directamente en las acciones de cada individuo y el mejoramiento del Clima Organizacional. El Departamento Administrativo de la Función Pública DAFT (2001) concibe el Clima Organizacional como “una dimensión de la calidad de vida laboral que tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad”. (p.11).

El segundo Elemento es el Desarrollo del Talento Humano, enfocado en la necesidad de valorar las personas que hacen parte de la organización como el principal activo, asegurar recurso humano competente e idóneo para la ejecución de las labores de la organización, las cuales deben estar alineadas con las estrategias y el direccionamiento estratégico. Por ende, es necesario incluir dentro del Desarrollo del Talento Humano la vinculación del personal, permanencia y retiro. El Decreto 3622 de 2005 en su Artículo 7, literal a, incluye dentro de las políticas de desarrollo administrativo la necesidad de “desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos y a definir parámetros para que su ingreso y permanencia se fundamenten en el mérito y en cumplimiento de los principios de la función administrativa”.

Finalmente, el Ambiente de Control vincula los Estilos de Dirección a la Cultura de Control, siendo estos los diferentes modos de dirigir, orientar, administrar y/o gerenciar. No existe un Estilo definido, es individual, propio y arraigado a la formación humana con valores, moral y ética. Sin embargo, deben estar acompañados de habilidades, competencias, integridad, transparencia, vocación de servicio y empatía.

Evolución de la normatividad inherente a la Prestación de Servicios Públicos y generación de Ambientes de Control en Colombia

La Constitución Política de Colombia de 1991, concibe al País como un Estado Social de Derecho, resaltando lo social como los intereses de una sociedad, con necesidades que deben ser valoradas y gestionadas con oportunidad y equidad. El Artículo 2º de dicha Constitución cita

Son fines esenciales del Estado, servir a la comunidad, promover la prosperidad y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.

Esta concepción, es el resultado de un deseo general, con elementos que repercuten en cada uno de los colombianos y por tanto requieren de la participación de todos, en cabeza del Gobierno. Las funciones del Estado respaldan las necesidades de las personas, sin embargo, no es desconocido que cada uno de los integrantes de la Sociedad, tiene intereses particulares, con diversas condiciones de exigencia y motivaciones distintas.

Para el sector de servicios públicos domiciliarios y durante el inicio de los años 90, los integrantes o actores se encontraban relacionados en 3 grupos generales, en primer lugar el Gobierno Nacional, representado por los entes de vigilancia y control, seguido del Gobierno Municipal o Alcaldías y finalmente los Usuarios, dichos grupos debían enfocar sus esfuerzos en aportar desde su posición, diferentes acciones para lograr los resultados esperados en materia de eficiencia en la prestación de los servicios. Sin embargo, era insuficiente el modelo de prestación, donde las Alcaldías Municipales además de desempeñar las funciones inherentes a la administración de los recursos y la gestión pública, eran operadoras de los sistemas de acueducto y saneamiento básico. En consecuencia, en 1994, nace la Ley 142, como respuesta a una necesidad imperante de cambio.

La Ley 142 de 1994, es un compendio de normas que regulan la prestación de los servicios públicos domiciliarios en el territorio nacional y nace a partir de la búsqueda incesante de

asegurar los servicios públicos, permitiendo la incorporación de Operadores Especializados con conocimientos sólidos, abriendo paso a la privatización y a la eliminación del monopolio del Estado en cuanto a prestación de servicios públicos se refiere. Hauriou, (2005) relaciona al “servicio público como una parte de la actividad de la administración pública”, es decir, se requiere de la intervención del Estado en actividades de vigilancia y aseguramiento de la calidad. En concordancia, la Constitución Nacional coloca en manos de la Presidencia de la Republica la prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

A partir de la divulgación de la normativa, los prestadores de servicios públicos empiezan un arduo camino para asumir la operación en los diferentes departamentos del País, bajo un escenario de libre competencia y de adopción de sistemas con múltiples deficiencias administrativas y operativas que requerían intervención urgente para fortalecer el sector, nacen a su vez los planes de mejoramiento para generar controles bajo la supervisión de la SSPD.

Ahora bien, con el fin de presentar la evolución en Colombia de la normatividad en temas de control es importante destacar el Decreto 1599 de 2005, por el cual se presentó el diseño y requisitos de implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000-2005), seguido del Decreto 943 del 21 de Mayo de 2014, que corresponde a la actualización del mismo. Los cambios de la versión 2014 respecto a la del 2005, están orientados a la unificación de elementos pasando de 3 subsistemas a 2 módulos, de 9 a 6 componentes y de 29 a 13 elementos. Es importante en este punto destacar que la versión actual, no elimina elementos, su propósito es reclasificarlos, además de incluir nuevas estrategias de control que basados en la experiencia obtenida de la implementación del MECI 2005 no se habían tenido en cuenta y resultan

necesarios en el proceso de Control. Para conocer los cambios específicos y que tienen relación directa con el tema central del presente documento a continuación se evalúan las modificaciones para el Ambiente de Control.

**Tabla 1. Comparativo Subsistema Control Estratégico (MECI 2005)
Vs Control de Planeación y Gestión (MECI 2014)**

MECI 2005		
SUBSISTEMA	COMPONENTE	ELEMENTOS
Control Estratégico	Ambiente de Control	Acuerdos, compromisos o protocolos éticos
		Desarrollo del Talento Humano
		Estilo de Dirección
	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas
		Modelo de operación
		Estructura organizacional
	Administración del Riesgo	Contexto Estratégico
		Identificación de riesgos
		Análisis de Riesgos
		Valoración de riesgos
		Políticas de administración del Riesgo
MECI 2014		
MÓDULO	COMPONENTES	ELEMENTOS
Control de planeación y gestión	Talento Humano	Acuerdos, compromisos o protocolos éticos
		Desarrollo del Talento Humano
	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos
		Modelo de operación por procesos
		Estructura organizacional
		Indicadores de gestión
		Políticas de operación
	Administración del Riesgo	Políticas de administración del riesgo
		Identificación del riesgo
		Análisis y valoración del riesgo
Eje transversal- Información y Comunicación.		

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 1. Evidencia un gran cambio para el Ambiente de Control dentro del MECI, teniendo en cuenta que en su versión 2014, es sustituido el concepto para generalizarlo en la importancia del

Talento Humano, toda vez que es el foco para fortalecer el actuar de los servidores públicos y empleados del sector privado, generando transparencia, equidad y confianza.

Los procesos comerciales de las empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en Colombia

El área comercial de todas las organizaciones tiene como función principal desarrollar diversas actividades para hacer llegar los productos o servicios a los clientes y/o usuarios, conocer sus necesidades, satisfacerlas y establecer relaciones estables con los mismos. Las empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, no son la excepción, tienen una estructura similar en el área comercial y su principal objetivo es la ampliación de cobertura. Actualmente la SSPD tiene registradas 2.456 empresas del servicio de Acueducto, 1.131 del servicio de Alcantarillado y 1.252 del servicio de Aseo (Información recuperada del Sistema único de Información – SUI , Noviembre de 2014), de las cuales aproximadamente el 90% se encuentran clasificadas como Pequeños Prestadores (Hasta 2.500 Suscriptores). A continuación se presentan las empresas prestadoras registradas por departamento y servicio.

Tabla 2. Empresas Prestadoras del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico Registradas ante la SSPD

Departamento	Acueducto	Alcantarillado	Aseo
Amazonas	2	2	3
Antioquia	369	126	148
Arauca	16	12	12
Archipiélago San Andrés	3	2	3
Atlántico	43	7	15
Bogotá, D.C.	38	13	25
Bolívar	45	20	43
Boyacá	319	128	130

Departamento	Acueducto	Alcantarillado	Aseo
Caldas	45	10	25
Caquetá	27	22	27
Casanare	20	19	19
Cauca	76	55	51
Cesar	32	26	23
Choco	41	31	40
Córdoba	23	13	14
Cundinamarca	341	131	127
Guainía	2	2	1
Guaviare	4	3	4
Huila	114	46	47
La Guajira	12	12	14
Magdalena	38	18	33
Meta	36	26	22
Nariño	189	81	76
Norte De Santander	50	48	47
Putumayo	20	16	13
Quindío	10	5	10
Risaralda	98	18	21
Santander	118	95	104
Sucre	40	29	34
Tolima	134	67	56
Valle Del Cauca	143	44	57
Vaupés	3	3	3
Vichada	5	1	5
Total	2,456	1,131	1,252

Fuente: Elaboración Propia (Información reportada en el SUI)

En Colombia los servicios públicos se desarrollan bajo un escenario de libre competencia, mientras no se reconozcan por parte de las entidades de vigilancia áreas de servicio exclusivo, los usuarios se encuentran en autonomía de escoger el prestador de servicios públicos que cumpla con sus expectativas. El artículo 10 de la Ley 142 de 1994 establece que "es derecho de todas las personas organizar y operar empresas que tengan por objeto la prestación de los servicios públicos, dentro de los límites de la Constitución y la ley". Por tanto no es cuestionable la existencia de un número mayor de empresas prestadoras, respecto al número de municipios de

un Departamento. De acuerdo con la tabla 1. Los Departamentos con mayor número de Empresas Prestadoras son Antioquia, Cundinamarca y Boyacá.

Sin embargo, aun cuando los prestadores no requieran permiso de la Superservicios para su constitución, es obligatorio el proceso de inscripción en el Registro Único de Prestadores (RUPS), con lo cual se hacen partícipes de las funciones de inspección, vigilancia y control de la entidad. La SSPD cuenta con una Superintendencia Delegada para Acueducto, Alcantarillado y Aseo cuya función principal es efectuar las evaluaciones integrales a las empresas prestadoras de dichos servicios públicos, verificar la aplicación de la normatividad legal vigente y examinar la calidad de la información reportada al Sistema Único de Información (SUI), siendo ésta información oficial para la valoración de la gestión y los resultados de cada empresa registrada.

El área comercial de las empresas triple A, (Acueducto, Alcantarillado y Aseo), es un área compleja y está conformada por 5 procesos que enmarcan a nivel general sus funciones principales, estas son la atención al cliente, facturación, recaudo, cartera y reporte a entidades de control. La gestión de clientes consiste en la recepción, atención, trámite y solución de las solicitudes, peticiones, quejas, reclamos y recursos que presenten los suscriptores por los diferentes canales de atención dispuestos por las empresas, (durante el periodo de prestación de los servicios o vigencias anteriores si así lo requieren).

El proceso de facturación es quizás el más complejo y de mayor nivel de exactitud dentro de la gestión comercial de las empresas de servicios públicos domiciliarios, consiste en primer lugar en emitir el cobro por la prestación de los servicios con base a las siguientes actividades:

Lectura de medidores, resultado de un trabajo de campo coordinado y con personal capacitado para asegurar la precisión en los consumos. Seguido de la precritica o análisis de consumos con el fin de identificar desviaciones de consumos que puedan presentarse por errores u omisiones y finalmente la liquidación, emisión y distribución de las facturas.

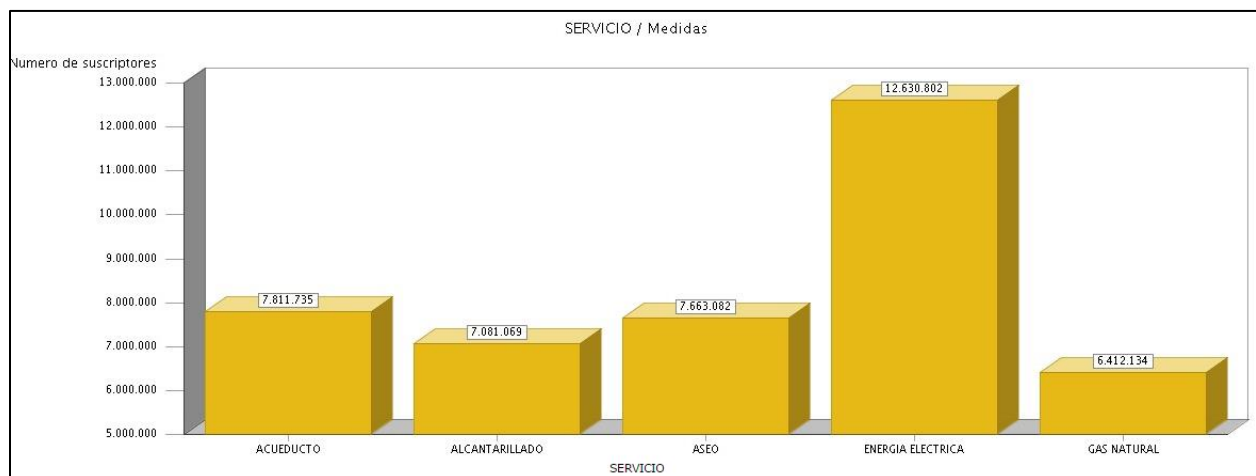
La gestión del Recaudo consiste en adelantar procesos que aseguren el pago oportuno de los valores adeudados por los usuarios como la ampliación de puntos y modalidades de pago, generación de estadísticas y seguimiento a indicadores. Este proceso, está directamente relacionado con la administración de la cartera que a su vez busca la ejecución de acciones que contribuyan a la recuperación efectiva de las obligaciones vencidas por parte de los usuarios, se incluyen en este ítem las suspensiones y cortes del servicio derivadas del incumplimiento del contrato por la no cancelación de los servicios prestados.

Impacto de la implementación de Ambientes de Control en Empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en Colombia

Durante el año 2001, la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – CRA, genera la Resolución 151, por medio de la cual se unifican las normas expedidas para los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, entregando a los prestadores de servicios y comunidad en general, un documento para la Regulación integral. La Sección 1.3.4, denominada Promoción de la competencia, tiene como objeto principal establecer los procedimientos y condiciones que deben seguir los operadores y la vinculación de terceros, para promover la competencia y la competitividad en el sector. Se destaca entonces, la importancia de las

relaciones y la gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo.

Según la información reportada en el Sistema Único de Información – SUI, con corte a 31 de Diciembre de 2013, existen 7'811.735 suscriptores de Acueducto, frente a 7'081.069 en Alcantarillado y 7.663.082 en Aseo. Sin embargo, la gráfica No. 1 permite identificar la posibilidad de crecimiento del Sector, teniendo en cuenta que el servicio de energía supera en un 30% el número de suscriptores de Acueducto, esta diferencia supone los suscriptores potenciales para los demás servicios.



Gráfica No. 1. Suscriptores clasificados por Servicios Públicos Domiciliarios

Fuente: Sistema Único de Información - SUI

A nivel nacional se ha estimado una proporción de 2 empleados por cada 1.000 suscriptores, conforme a esto, el Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico tiene como mínimo una planta de personal de 45.000 funcionarios directos (no se incluyen contratistas), se evidencia aquí la necesidad de estructurar un programa de desarrollo del talento humano en las

empresas para enfrentar los retos que además de los problemas de escasez de los recursos hídricos están representados por la competencia de los empleados y la capacidad de solucionar oportunamente los requerimientos de los usuarios.

La resolución compilatoria 48765 de 2010, sección 2.3.2 cita las diferentes causales de reclamación por servicio y define para el caso particular las reclamaciones como “quejas o recursos presentados por los suscriptores a los prestadores, respecto de los cuales exista controversia”. Para efectos del análisis del presente documento se tendrán en cuenta las que tienen relación directa con las actividades ejecutadas por el personal del área comercial (Aforos, Errores de Lectura, cobros inoportunos, cobros por servicios no prestados o múltiples, suspensiones o cortes sin justa causa, pagos sin abono a cuenta y atención deficiente en las instalaciones de la empresa). Es necesario resaltar, que aun cuando las anteriores causales son las comúnmente presentadas por los usuarios, existe un porcentaje muy alto de las mismas, - no procedentes-, debido a que no están asociadas con la prestación de los servicios, sino a desconocimiento o a pretensiones no justificadas, como disminución de los valores facturados.

Los aforos y errores de lectura hacen referencia a desviaciones significativas en el promedio de consumos de acueducto o toneladas dispuestas de residuos sólidos que sugieren fallas en la liquidación, las principales causas para que estas situaciones se presenten son falencias humanas por visión o digitación. En segundo lugar se encuentran los pagos sin abono a cuenta y los cortes o suspensiones sin justa causa, generalmente derivadas por omitir el registro de los pagos en el sistema de información comercial y por último la atención deficiente en las oficinas, es preciso aclarar que dentro de las obligaciones de las empresas de servicios públicos

domiciliarios se encuentra la necesidad de abrir en cada uno de los municipios donde se presta el servicio, una oficina de servicio al cliente.

La atención de las inconformidades, tomando como eje central el desarrollo del personal en el área comercial, permite a la empresa el aumento en los niveles de recaudo y la optimización de la cartera, mejoramiento de las relaciones con la Comunidad, ampliación de Cobertura, clima Organizacional, cumplimiento de la normatividad, disminución de reliquidaciones y aumento de la eficiencia laboral.

Método para la generación de Ambientes de Control en los procesos comerciales de Empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo

No existe un modelo que este claramente definido para generar un ambiente de control en las organizaciones, múltiples autores han encaminado sus estudios a la creación de herramientas para monitoreo y pocos han enfocado sus investigaciones a impulsar mejores prácticas para orientar el personal al empoderamiento de los controles y a sacar el mayor provecho de ellos. (Bustamante, 2013) afirma que “La cultura tiene que ver con lo que hacen los empleados cuando nadie los ve”. Por tanto se requiere la creación de una guía, que reúna todos los factores que deben tenerse en cuenta para el desarrollo del personal.

La estructura organizacional presenta las relaciones entre las áreas y las redes de autoridad y comunicación formal. (March & Simon, 1977) plantean que,

(...) Otra fuente de estabilidad organizacional proviene de la rutinización de la actividad a través de la implantación de programas y procedimientos estándar de actuación. Se introducen cambios solo cuando claramente no se cumplen los objetivos. La solución satisfactoria consiste en elegir las alternativas menos destructivas. (p.186)

Por tanto, los métodos para la generación de Ambientes de Control, no deben estar orientados a modificar la estructura organizacional, por el contrario, su fin principal debe ser el fortalecimiento, desarrollando el potencial de las personas, asegurando el clima organizacional y maximizando las competencias y habilidades del equipo de trabajo. Es importante involucrar al personal que se encuentra dentro de las oficinas (Directores Comerciales, Analistas Comerciales, Auxiliares de Atención al Usuario, etc.) y todos aquellos que ejecutan sus labores en terreno (Lectores, Gestores de Cobro, Fontaneros, etc.). La Ilustración No. 1, identifica los principales factores que deben ser tenidos en cuenta durante la construcción de un Ambiente de Control.

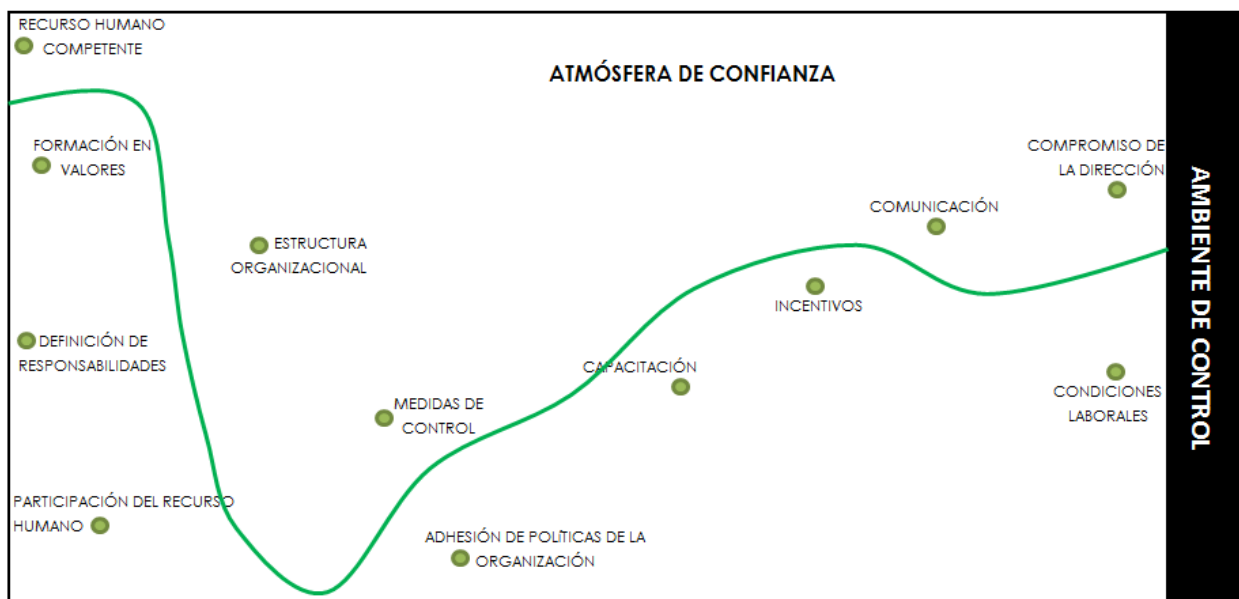


Ilustración No. 1. Ruta para la Generación de Ambientes de Control

Fuente: Elaboración propia

Los gerentes o directivos, reconocen que su fortaleza está representada en el capital humano y en su disposición para apoyar los objetivos de la compañía. (Jaramillo, 2014) afirma, “Las organizaciones deben precisar esos patrones de conducta y las competencias que necesitan para focalizar el negocio, e identificar esos rasgos y características en las personas que vinculen, para que puedan ser productivas y den respuesta a los objetivos organizacionales”, se evidencia aquí el primer factor relevante en la ruta de la generación de Ambientes de Control, el Recurso Humano Competente, conduciendo la selección de personal a identificar personas con valores (destacando la ética, responsabilidad e integridad) y habilidades que estén relacionadas con la razón de ser de la empresa.

Una vez seleccionado el personal idóneo, es necesario presentar la estructura organizacional de la empresa, con el fin de dar claridad sobre las líneas de mando, pero sobretodo, para identificar el lugar en el que se ubica cada persona y la dependencia de toda la organización respecto a las actividades que vaya a desarrollar, es necesario aquí, tener claro que una estructura es más fuerte, cuanto más uniformes e integradas estén sus partes, por ende el desempeño de cualquier miembro de la organización repercute o tiene incidencia en el trabajo de los demás.

En este punto de la ruta para la generación de ambientes de control, es significativo resaltar la participación del personal y la adhesión a las políticas de la empresa, cobra importancia entonces, el conocimiento absoluto y la interpretación de las directrices promulgadas por la alta dirección, las cuales definen el actuar del personal de la organización frente a los objetivos

planteados por la misma. Lo anterior solo es posible con una excelente comunicación interna, Andrade (2005) la define como,

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p.17)

Se entiende entonces que la comunicación en las organizaciones es prioritaria para el éxito de las mismas y debe ser considerada dentro de los procesos de verificación, toda vez que no basta con crear controles, si no son debidamente informados al personal para que los ejecute y monitoree. Las personas son las encargadas de efectuar estas actividades que por sí solas no generarían valor a la organización, entonces se debe motivar a cada individuo para que se apropie de los controles a su cargo y hagan de ellos herramientas eficaces para mejorar continuamente.

Finalmente, se debe incorporar la motivación con el fin de mantener el interés del equipo de trabajo, se requiere de incentivos que capten la atención y generen el espíritu de competencia para aumentar la productividad y convertir en hábito la necesidad de controlar y verificar cada acción. Es preciso mencionar, que los incentivos no solo están representados en beneficios económicos, dado que existen otros cualitativos, como el reconocimiento de su labor. (Murphy, 2013) lo resume así, “ahondar más en los motivos por los cuales su trabajo es importante para una organización, pueden incrementar su sentido de pertenencia hacia la empresa y hacerlos dar todo de sí”.

Conclusiones

Los esfuerzos de toda organización deben estar encaminados en gran proporción a implementar ambientes de control, con el fin de generar confianza y seguridad en el equipo de trabajo. El Control es un concepto complejo que reúne todas las herramientas posibles para detectar oportunamente fallas y prevenir riesgos, que si llegan a materializarse se verán reflejados en servicios deficientes y múltiples inconformidades de los usuarios.

La Presidencia de Colombia, entendiendo la relevancia de controlar la gestión pública, mediante el Decreto 1599 de 2005, presentó el diseño y requisitos de implementación del Modelo Estándar de Control Interno, involucrando dentro de los componentes, al Ambiente de Control y destacando al Desarrollo del Talento Humano como el foco para fortalecer los actos de los servidores públicos y empleados del sector privado con transparencia, equidad y confianza.

El área comercial de las empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, es compleja, está conformada por 5 procesos que enmarcan a nivel general sus funciones principales, estos son atención al cliente, facturación, recaudo, cartera y reporte a entidades de control. Todos estos requieren de un adecuado grupo de trabajo, competente, con vocación de servicio y capacitación constante en todos los niveles (Directores comerciales, Analistas de facturación, Auxiliares de atención al usuario, fontaneros, etc.), se reconoce entonces la necesidad de generar una atmosfera de confianza en el área para optimizar sus labores y aumentar la productividad.

Actualmente, no existe una guía que permita establecer la forma adecuada de implementar Ambientes de Control en el área comercial de las empresas del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico, sin embargo, cualquier modelo que se aplique debe estar orientado a alcanzar condiciones óptimas para controlar, desarrollando el potencial de las personas y la comunicación constante de los objetivos, los cuales se resumen en el aumento de los niveles de recaudo, la optimización de cartera, mejoramiento de las relaciones con la comunidad, ampliación de cobertura, clima organizacional, cumplimiento de la normatividad, disminución de reliquidaciones y aumento de la eficiencia laboral.

Referencias

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*.

España: Gesbiblo, S.L.

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*. (Gaceta

Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991). Recuperado de: <http://www.alcaldia-bogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=4125>

Bustamante, C. (2013, 15 de Noviembre). Cultura, la base para una empresa de alto desempeño.

Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/cultura-organizacional-empresas>

Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – CRA. (2001). *Resolución*

CRA 151 de 2001 “Regulación integral de los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo”. (Diario Oficial No. 44.344 del 2 de marzo de 2001). Recuperado de: http://www.conhydra.com/pdf/-151_2001.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFT. (2001). *Cartilla Clima*

Organizacional. Recuperado de <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion-/Componente%20Ambiente-%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf> .

Hauriou, M. (2005). *Derecho administrativo y derecho público*. San José: Editorial Jurídica

Universitaria.

Jaramillo, O.L. (2014, 31 de marzo). Buena gestión humana fortalece la competitividad

empresarial. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/buena-gestion-humana-la-competitividad-empresarial>

March, J. & Simon, H. (1977). *Teoría de la Organización*. México: Editorial Ariel

Murphy, M. (2013, 9 de Agosto). Motivación, la palabra clave para la Generación Y. *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/motivacion-la-palabra-clave-la-generacion-y>

Presidencia de la República de Colombia. (1993). *Ley 87 de 1993 “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”*. (Diario Oficial 41120 de Noviembre 29 de 1993). Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>

Presidencia de la República de Colombia. (1994). *Ley 142 de 1994 “Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones”*. (Diario Oficial 41.433 del 11 de julio de 1994). Recuperado de: <http://www.alcaldia-bogota.gov.co/sisjur/normas-/Norma1.jsp?i=2752>

Presidencia de la República de Colombia. (2005). *Decreto 1599 de 2005 “Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005”*. (Diario Oficial 45920 de mayo 26 de 2005). Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas-/Norma1.jsp?i=16547>

Presidencia de la República de Colombia. (2005). *Decreto 3622 de 2005 “Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo”*. (Diario Oficial 46059 de octubre 12 de 2005). Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17903>

Presidencia de la República de Colombia. (2014). *Decreto 943 de 2014 “Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)”*. (Diario Oficial 49158 de mayo 21 de 2014). Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/-Norma1.jsp?i=59048>.

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios – SSPD. (2010). *Resolución compilatoria 48765 de 2010*. Recuperado de: <http://www.sui.gov.co/SUIWeb/html/normatividad-/suiNormaAAA.htm>