

EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN PRESTADOR
SANITARIO PÚBLICO, EN FUNCIÓN A LAS RECOMENDACIONES DEL
CÓDIGO 2021 DEL SISTEMA DE EMPRESAS PÚBLICAS, SEP.

Profesora guía: Bernardita Escobar Andrae

Autor: Francisca S. C. Tamayo Martínez

Resumen: La presente investigación plantea la revisión del sistema de gestión del servicio sanitario público, de orden municipal, en región metropolitana, en relación al cumplimiento o no cumplimiento de los parámetros de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo Planteados por los Organismos OCDE y Sistema de Empresas SEP, a nivel nacional, como referentes de la gestión de empresas públicas, orientado a los valores de Eficacia, Transparencia y Responsabilidad en la gestión de las Empresas Públicas.

Palabras claves: Servicio Sanitario- Gobierno Corporativo- Empresa Pública.

Índice

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
1.1.	Servicio Sanitario en Chile.....	4
1.2.	SMAPA.....	6
1.3.	Gobierno Corporativo: OCDE y SEP como marco de referencia. 7	
1.3.1.	Directrices de la OCDE sobre gobierno corporativo para empresas públicas.	9
1.3.2.	Gobierno Corporativo y Empresas Públicas en el País	10
1.4.	Objetivos	13
1.4.1.	Objetivo General	13
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	13
II.	METODOLOGÍA.....	14
2.1.	Generar las categorías en función de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo, de acuerdo con los principios del SEP.	15
2.2.	Análisis de la toma de decisiones de prestador de servicios sanitarios del sector público, en región metropolitana, entre 2015-2020 a partir de las actas municipales.	16
2.2.1.	Análisis de la frecuencia de aplicación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.	17
III.	RESULTADOS.....	18
3.1.	Categorías generadas a partir del reconocimiento de comportamientos de supervisión y gestión vinculante de parte de Concejo Municipal al funcionamiento de la sanitaria.	18
3.2.	Criterios de evaluación en torno a las categorías establecidas. 20	
3.3.	Análisis de los datos.	21

3.4. Análisis de datos por categoría.....	25
a) Tipo de intervención (Características de la intervención):	25
.....	28
b) Finanzas Municipales:.....	32
c) Cuenta Comisión SMAPA.....	36
d) Dependencia en Capacidad de Acción	37
e) Compra o adquisición	38
f) Gestión de Riesgos.....	40
g) Planificación Estratégica.....	41
h) Monitoreo, Control y conocimiento interno.....	41
i) Fiscalización o Sanción Sanitaria.....	42
j) Cumplimiento de normativa de órgano fiscalizador/supervisor ...	42
IV. CONCLUSIONES.....	43
VI. REFERENCIAS	45

I. INTRODUCCIÓN.

1.1. Servicio Sanitario en Chile.

En Chile, la prestación de servicios sanitarios responde a la producción y distribución de agua potable, así como también la recolección y tratamiento de aguas residuales. Se establece en 1932, con el primer organismo de control: la Dirección General de Agua Potable y Alcantarillado. Posteriormente, se crea la Dirección de Obras Sanitarias, DOS, en 1953, dependiente del Ministerio de Obras Públicas y presentando entre sus funciones la administración directa de las instalaciones de este servicio (Superintendencia de Sistemas Sanitarios [SISS], 2021b). En 1977 se generan las empresas autónomas, bajo la reforma del sistema de prestación de servicio sanitario y la creación del Servicio Nacional de Obras Sanitarias, SENDOS (Bitrán y Valenzuela, 2003). Actualmente, la prestación de servicios sanitarios en el sector urbano funciona a través de un sistema de concesiones, constituido por la legislación sanitaria establecida en su mayor parte por el Decreto con Fuerza de Ley 382/88, que crea a la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS, 2021a).

El país destaca por el logro de elevados niveles de cobertura y calidad en la prestación de servicios sanitarios de las zonas urbanas (SISS, 2020). Por otra parte, el sistema en funcionamiento se caracteriza por una serie de medidas entre las que se encuentran el sistema de subsidio al cobro de tarifas para la población más vulnerables, el modelo de regulación tarifaria y el Programa de tratamiento de aguas residuales, las que son estimadas como modificaciones innovadoras a los sistemas ya conocidos (Bitrán y Valenzuela, 2003).

Es así como las características de la industria sanitaria responden a un desarrollo histórico, que llevó a la mejora de parámetros de calidad y cobertura en la prestación de estos servicios a la población de sectores metropolitanos (Valenzuela & Jouravlev, 2007). En este contexto, el Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Maipú, SMAPA, se encuentra inserto en un entorno determinado por características económicas, normativas y culturales en la industria del servicio sanitario, integrada principalmente por entidades privadas.

La sanitaria municipal de Maipú posee una estructura única respecto a los demás prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado nacionales, al tratarse de un departamento municipal y no una empresa autónoma, fuera de carácter público o privado.

Las particularidades del SMAPA se presentan en relación con su figura legal, la que responde a un servicio municipal, por lo que resulta de interés conocer la forma en que se desenvuelve este prestador, quien es fiscalizado por organismos como la Superintendencia de Servicios Sanitarios y Contraloría General de la República como la sanitaria pública, con los mismos parámetros de calidad y funcionamiento.

Cabe recordar que Chile se encuentra suscrito a la lista de países OCDE, Órgano internacional que entre sus parámetros propone una serie de recomendaciones para el funcionamiento de las empresas públicas, ligadas a la transparencia, probidad, buenas prácticas de gobierno corporativo, y profesionalización del Estado como propietario (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], 2016), entre otros. En Chile, parte de estas recomendaciones recaen en el Sistema de Empresas SEP, al que le han sido delegadas las funciones de dueño de las empresas públicas o en las que el Estado tenga participación mayoritaria (Ministerio de Economía, s.f.), desempeñándose como representante del Estado de Chile con la facultad de

“actuar sobre el conjunto de sus compañías, establecer políticas de gestión homogéneas aplicables a las mismas y entregarles lineamientos y orientaciones comunes” (Sistema de Empresas Públicas [SEP], 2021a).

SMAPA está fuera de ese ámbito de competencia y, por lo mismo, de la supervisión del órgano propietario superior SEP, recayendo esta función- de alguna forma- en el Concejo Municipal.

1.2. SMAPA.

El Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, conocida por sus siglas SMAPA, fue creado en 1950 y es el ente encargado de administrar los servicios de agua potable y alcantarillado en las comunas de Maipú, Cerrillos y parte de Estación Central y San Bernardo en la ciudad de Santiago de Chile. Actualmente, SMAPA mantiene una red de más de 203 mil conexiones que surten de agua potable y servicio de alcantarillado a las comunas de Maipú, Cerrillos y parte de Estación Central; con una cobertura de agua potable del 100% y en alcantarillado del 99,8%.

Cabe destacar, que Maipú es la única comuna del país que tiene su propia sanitaria 100% municipal, y en la actualidad, SMAPA es el segundo operador del sector sanitario en la Región Metropolitana (Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado [SMAPA], 2022).

Tabla 1 Facultades, funciones y atribuciones de unidades de Municipalidad de Maipú: Servicio Municipal de Agua Potable.

Unidad u órgano interno	Facultades, funciones o atribuciones	Fecha de publicación	Ley
SERVICIO MUNICIPAL AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	Tendrá como objetivo ejecutar y/o coordinar las acciones de inspección para el cumplimiento de las normas y requisitos vigentes en el desarrollo de cualquier actividad que deba ser fiscalizada por la Municipalidad de Maipú.	30/06/2017	Reglamento Interno

Fuente: Transparencia Activa, Ilustre Municipalidad de Maipú.

Tabla 2: Marco Normativo de SMAPA

Nombre de documento	Denominación de norma
DFL Nº 70 de 1988	Ley de Tarifas de Servicios Sanitarios
DFL Nº 382 de 1988	Ley General de Servicios Sanitarios
Ley Nº 18.778	Subsidio estatal directo para el pago de consumos de agua potable y alcantarillado, entregado por servicio a usuarios residentes de escasos recursos
Ley Nº 18.695	Orgánica Constitucional de Municipalidades
Ley Nº 18.883	Aprueba Estatuto Administrativo para funcionarios municipales.
Decreto Ley Nº 825	Sobre Impuestos a la venta y de servicios
Ley Nº 18.902	Crea Superintendencia de Servicios Sanitarios, establece facultades y procedimientos para fiscalización de prestadores.
Ley Nº 2.033	Ley de Rentas Municipales II
Fuente: Memoria SMAPA 2018, p.10.	

En este trabajo analizo como se desenvuelve SMAPA frente al prisma del buen gobierno corporativo, de acuerdo a lo propuesto por la OCDE y el SEP.

“¿Por qué es importante implementar un gobierno corporativo?

Dentro de cualquier empresa, crear valor es una parte fundamental para su buen desempeño. ... La transparencia y la confianza son generadoras de seguridad, y una buena estrategia de gobierno corporativo, da lugar a estabilidad jurídica, económica y al fomento de la sostenibilidad dentro de cualquier empresa u organización” (SEP, 2021b).

1.3. Gobierno Corporativo: OCDE y SEP como marco de referencia.

El Gobierno Corporativo de una sociedad, según la OCDE, comprende:

“el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución” (OCDE, 2016).

Por otra parte, el Sistema de Empresas Públicas de Chile señala al gobierno corporativo como:

“el conjunto de instancias y prácticas institucionales en el proceso de toma de decisiones de la empresa que contribuyen a la creación sustentable de valor en un marco de transparencia, ética y responsabilidad empresarial alineando intereses y promoviendo el respeto a los derechos de todos los accionistas y grupos de interés que participan directa o indirectamente en la compañía” (SEP, 2021).

El Buen Gobierno Corporativo:

“Es una forma de trabajar en torno a los altos estándares de transparencia y profesionalismo, que terminan impactando en la eficiencia de una empresa y, lo más importante, generan confianza en el mercado de valores” (SEP, 2021b).

En relación a la gestión de las empresas públicas, considerando su importancia elemento estratégico en la gestión de gastos y bienes públicos para muchos países, el Banco Mundial (2014) señala que:

“buenas prácticas de gobierno corporativo son fundamentales para asegurar que las EP- empresas públicas- presten servicios eficientes, garantizar que las empresas adhieran al principio de disciplina fiscal, y contribuir a que alcancen sus objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo dentro de un marco fiscal sostenible”.

En estas definiciones se pueden distinguir algunos elementos que caracterizan tanto la implementación como el funcionamiento de un gobierno corporativo, considerándose el establecimiento de estas herramientas en torno al cumplimiento del objetivo de los GC (dónde se podría estimar a la “transparencia y eficiencia de la empresa” como sus objetivos instrumentales, para el objetivo final de: “crear valor” o “generar confianza en el mercado”)

“El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para

favorecer las inversiones a largo plazo, estabilidad financiera y la integridad en los negocios” (OCDE, 2016; 7).

Dichos elementos, explican la articulación y funcionamiento del entramado que compone el sistema de Gobierno Corporativo:

- El establecimiento de interacciones: establecimiento de las interacciones entre los diversos actores involucrados;
- Estructuras y procesos: contar con un marco que otorgue las “estructuras y procesos para la dirección y control de empresas”;
- Sistema de normas y prácticas: trabajar en torno a un sistema de normas y prácticas que permitan el funcionamiento de las distintas interacciones.

De acuerdo al mismo organismo, el **buen gobierno corporativo** no posee un modelo único, más sí se presentan elementos comunes que le son subyacentes (OCDE, 2016).

1.3.1. Directrices de la OCDE sobre gobierno corporativo para empresas públicas.

Entre sus principios, las directrices para el gobierno corporativo de empresas públicas de la OCDE (2015) señala:

- 1) el uso eficiente de recursos, (creación sustentable de valor y a maximizar los excedentes y rentabilidad de los activos),
- 2) la separación entre el rol del Estado empresario y como regulados (a fin de evitar distorsiones a la competencia), a fin de que las empresas públicas estén sujetas al mismo tipo de estándares y criterios de fiscalización;
- 3) las condiciones competitivas de acceso a financiamiento, enfrentando condiciones competitivas de acceso al mismo, basando sus relaciones financieras con otros organismos exclusivamente en términos comerciales;
- 4) el tratamiento equitativo de los accionistas;

- 5) de transparencia e información, reflejándose e la publicación de toda información que sea relevante para los ciudadanos y sus representantes, siempre y cuando no posea el carácter de reservada, debiendo cumplir "... con los más altos estándares de calidad, periodicidad y difusión de la información";
- 6) y la responsabilidad del Directorio sobre la orientación estratégica, el control efectivo de su dirección ejecutiva.

“Las directrices de la OCDE proporcionan un parámetro de orientación a los gobiernos para mejorar el desempeño de sus empresas públicas” (Banco Mundial, 2014).

Cuadro 4: lineamientos recomendados para la gestión de empresas públicas por OCDE.

Directrices OCDE
Razones que justifican la propiedad Pública
Papel del Estado como propietario
Empresas Públicas en el Mercado
Tratamiento equitativo de accionistas
Relaciones con los actores interesados y responsabilidad empresarial
Publicidad y Transparencia
Responsabilidades de los Consejos de Administración

1.3.2. Gobierno Corporativo y Empresas Públicas en el País

Dentro de los argumentos que se encuentran en el establecimiento del Sistema de Empresas Públicas se presentan los parámetros de buen gobierno corporativo para las empresas públicas, o en las que el Estado es socio mayoritario, a fin de obtener un mejor rendimiento económico, financiero, así como también en ámbito ético de la gestión y funcionamiento de las empresas señaladas.

“Como fundamento de la iniciativa- proyecto de ley que da vida al Sistema de Empresas Públicas-, se señala que un buen gobierno corporativo de las empresas públicas es clave para optimizar su desempeño, maximizar su valor

económico, velar por su viabilidad financiera, actuar bajo estrictas normas de integridad y velar por los fines que le han encomendado” (Diario Constitucional, 2021)

Cuadro 5: Ámbitos de gestión de las empresas públicas en que se plantean las recomendaciones del SEP.

Tópicos de recomendaciones SEP
Conflictos de Interés
Comité de Auditoría
Auditoría Externa
Auditoría Interna
Gestión Integral de Riesgos
Gestión de Riesgos de fraude e incumplimientos normativos
Seguridad de la información y ciberseguridad
Políticas Contables prudenciales
Código de Conducta
Responsabilidad Social y generación de Valor compartido
Gestión de personas y relaciones laborales
Transparencia
Compras y adquisiciones
Entidades fiscalizadoras
Gestión de crisis

Abordar las estrategias de la prestadora de servicios sanitarios pública ¿Cómo funciona la calidad del Gobierno Corporativo y la gestión de las capacidades de un servicio público municipal?

La presente investigación busca revisar el funcionamiento y características organizacionales del prestador de servicios sanitario público y su aparato directivo que son posibles develar a través de la revisión de las actas de concejo municipal, teniendo como referencia las directrices y recomendaciones de funcionamiento de gobierno corporativo para empresas públicas de OCDE y SEP, considerándose como elementos presentados para optimizar el funcionamiento de empresas públicas, a fin de asegurar el logro de metas y objetivos establecidas por estas entidades, las que se consideran de gran importancia para el funcionamiento del mercado particular, o la prestación de un servicio crítico, como en este caso es representado por la distribución de agua potable y servicio de alcantarillado.

“En este contexto, alcanzar prácticas de buen gobierno corporativo resulta crítico para lograr una provisión eficiente de bienes y servicios por parte de las EP (empresas públicas), y también para que éstas alcancen sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, dentro de un marco fiscal sostenible” (Banco Mundial, 2014)

pregunta

¿Cuáles son las prácticas de buen gobierno corporativo presentes en el prestador público del rubro sanitario, en región metropolitana, entre los años 2015-2020, en relación con los parámetros presentes en las recomendaciones del organismo nacional, SEP, para el funcionamiento de las empresas públicas?

objeto de estudio

Cuál es la calidad del gobierno corporativo/ Cuáles son las PRÁCTICAS de buen gobierno corporativo presente en las empresas públicas del rubro sanitario pertenecientes a la categoría de prestadores mayores, que se sitúan en región metropolitana, con relación a los parámetros presentes en las recomendaciones de los organismos OCDE y

SEP para el funcionamiento de las empresas públicas, a través de la revisión de la evidencia de su gestión entre los años 2015-2020.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Identificar la presencia y regularidad de aplicación de las prácticas de buen gobierno corporativo presentes en el prestador público del rubro sanitario, en región metropolitana, entre los años 2015-2020, en relación con los parámetros presentes en las recomendaciones del organismo nacional SEP, para el funcionamiento de las empresas públicas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Generar las categorías en función de las prácticas del buen gobierno de acuerdo con los principios del SEP.
- Revisar la gestión y toma de decisiones de las empresas sanitarias del sector público, en región metropolitana, entre 2015-2020 a partir de las actas municipales.
- Describir la frecuencia en que se han venido aplicando las categorías en el comportamiento del buen gobierno corporativo.
- Analizar el comportamiento del buen gobierno corporativo en torno al funcionamiento de las empresas públicas.

II. METODOLOGÍA.

El proceso metodológico de esta investigación fue de índole cualitativo y cuantitativo. Por cualitativo se entiende el proceso de interpretación de la recogida y análisis de los datos, esto incluyó:

- Entrevistas exploratorias con funcionario/a clave de SMAPA, ECONSSA y SISS.
- Revisión de multas y sanciones de MOP y Contraloría, disponibles en Archivo Nacional de Administración Pública, referentes a la gestión sanitaria de prestadores públicos en la región metropolitana.
- Revisión de Antecedentes bibliográficos sobre SMAPA.
- Identificación de las actas de concejo que tratan tema o hacen mención a SMAPA.
- Identificación de tablas y/o segmentos que atienden a la sanitaria.
- Proceso de interpretación de la información encontrada en función de las categorías generadas en el primer objetivo.
- Análisis de la información.

Por cuantitativo se refiere al proceso de los datos en función de la frecuencia de aplicabilidad de los criterios, esto incluyó:

- Establecimiento de criterios de aplicabilidad, reconociendo lo siguiente para cada categoría: si se cumplió o no, si rechaza o acepta, si trata o no, si se aplica o no, si es informativo o no, si hay pronunciamiento o no.
- Evaluación de la frecuencia de aplicabilidad: mediante la herramienta de gráficos de frecuencia.
- Análisis de los datos de frecuencia: se toman atribuciones y se extraen resultados por año y generales.

Por consiguiente, para el tratamiento de cada objetivo, se recurrió a una operatividad metodológica en función de la atención de las categorías y

del concepto del Buen Gobierno Corporativo donde, a su vez, subyacen otras categorías analíticas pertinentes para este estudio. Tal proceso operativo por objetivo, comprende lo siguiente:

2.1. Generar las categorías en función de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo, de acuerdo con los principios del SEP.

Las categorías fueron generadas a partir de la revisión bibliográfica del código del SEP, la información contenida en las actas municipales y en las directrices de la OCDE. La aplicabilidad el criterio de las actas es donde surgen las categorías en función del enfoque de gobierno corporativo.

Las categorías analizadas del código SEP para la generación de las categorías de este estudio, fueron:

- Gestión Integral de Riesgos (GIR) Pág. 102
- Transparencia. (pág. 215).
- Compra y adquisiciones (pág. 227).
- Licitación pública (pág. 228)
- Entidades fiscalizadoras (pág. 232).

Por otra parte, se escogieron estas categorías como síntesis del Buen Gobierno Corporativo:

- Función de propiedad o rol del estado como propietario:
“El Estado debería actuar como un propietario informado y activo, y establecer una política de propiedad clara y consistente, garantizando que el gobierno corporativo de las empresas públicas se realiza de forma transparente y responsable, con el nivel necesario de profesionalismo y efectividad” (OCDE, 2005).
- Responsabilidades de directorios en empresas públicas:
“Los directorios de las empresas públicas deberían contar con la suficiente autoridad, competencia y objetividad para realizar su función de guía estratégica y supervisión de la administración. Deberían actuar con integridad y asumir la responsabilidad por sus acciones” (OCDE, 2005)

Por último, la revisión bibliográfica, comprendida por el establecimiento de las categorías analíticas clave de este estudio: gobierno corporativo, empresas públicas, la sanitaria en Chile, gestión y toma de decisiones de las empresas sanitarias, sector público, concejo municipal, actas de concejo.

2.2. Análisis de la toma de decisiones de prestador de servicios sanitarios del sector público, en región metropolitana, entre 2015-2020 a partir de las actas municipales.

Para este punto se aplicó un análisis descriptivo de los datos obtenidos. En ella se reconoció la frecuencia de aplicabilidad de los criterios propuestos para cada categoría. Asimismo, se graficaron las frecuencias de aplicabilidad de criterios a partir de la pertinencia de este objetivo: gestión y toma de decisiones.

- **Entidad:** para todas fue el Concejo Municipal Maipú.
- **Nro. De sesión:** son las actas de concejo dispuestas por mes.
- **Tipo de sesión:** siendo ordinario o extraordinaria.
- Fecha de la sesión: se tomó en cuenta el período desde 2015 a 2020.
- **Asistencia:** presentación de los involucrados y participantes en la sesión.
- **Segmento de tabla en que se presenta tema o mención a Smapa:** donde se ubica la tabla ordinaria con numeración y el comunicado respectivo. Dicho comunicado responde a modificación, votación, convenio, contrato, aprobación, sanción, judicial, extrajudicial, situación SMAPA.
- **Emisor:** es la figura que representa la sesión. Puede estar representado por el concejo o por el administrador municipal de turno.

- **Acciones (votación) y opiniones emitidas:** se describe la opinión concreta de la sesión en función del proceso de votación de un acuerdo.
- **Categorías generales:** responde a la atención focalizada de un tema concreto de la sesión.
- **Notas:** apreciaciones particulares de la sesión que son relevantes para la aplicación de los criterios.
- **Categorías:** son las categorías que se generaron en el primer objetivo para la evaluación de los criterios de aplicabilidad.
- **Fuente:** ubicación del documento en la web.
- **Lista de asistentes:** las personas que asistieron a la sesión.
- **Aclaratorias, notas y criterios de codificación:** observaciones extras de aplicabilidad que se ubican en la categoría de “otros”.

2.2.1. Análisis de la frecuencia de aplicación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

Se realizó un proceso de discriminación de datos con el fin de establecer la frecuencia de aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, o alejamiento de ellas.

III. RESULTADOS

3.1. Categorías generadas a partir del reconocimiento de comportamientos de supervisión y gestión vinculante de parte de Concejo Municipal al funcionamiento de la sanitaria.

Para este fin fueron establecidos 17 categorías en el proceso de investigación a partir de la revisión bibliográfica, centrada en las recomendaciones del Código SEP, así como también fruto del proceso de análisis y revisión de las Actas de Concejo. Estas categorías quedaron establecidas de la siguiente manera:

- a) Característica de la intervención: con unos criterios de aplicabilidad particulares de 0 = rechaza, 1 = acepta, 2 = informativo y 3 = no hubo pronunciamiento. Categoría surge de revisión y análisis de actas a fin de especificar la naturaleza de la acción u opinión analizada en la fila, considerando si esta es resolutive (acepta o rechaza) o sólo informativa de la gestión de la sanitaria.
- b) Finanzas municipales: emerge del ejercicio de revisión de las actas, con el objetivo de identificar las menciones/acciones del concejo sobre modificación presupuestaria municipal concernientes al presupuesto de la sanitaria.
- c) Cuenta Comisión SMAPA: emerge de revisión y análisis de actas para identificar las opiniones/informaciones referentes a comisión específica de SMAPA. Dicha instancia responde a una reunión paralela a celebración de concejo, en forma de reuniones periódicas de parte de miembros del concejo municipal que la conforman junto a la directiva o representante de la sanitaria; mayormente de carácter informativo e indagatorio.

- d) Dependencia de capacidad de acción: responde a revisión bibliográfica y análisis de actas, abarcando acciones y opiniones en torno a la capacidad de acción sanitaria, que en este caso determina la autonomía de la empresa pública en cuanto a su gestión, en esta situación representado por la gestión de SMAPA respecto al municipio.
- e) Política social: responde a tratamiento de acciones/opiniones referentes a medidas de la sanitaria en torno a políticas focalizadas en beneficio de la población socioeconómicamente más vulnerable.
- f) Compra o adquisición: responde a acciones y opiniones tratadas en concejo en torno a compra y adquisición de bienes o servicios para el funcionamiento de la sanitaria.
- g) Licitación pública o convenio marco: subcategoría responde a modalidad de la realización de la compra, de acuerdo a la normativa de compras para entidad pública.
- h) Trato directo: subcategoría que responde a modalidad de la realización de compra por montos superiores a 1000 UTM, supeditado a condiciones extraordinarias que responden a una excepción del proceso.
- i) Gestión de riesgos: responde a revisión bibliográfica y análisis de actas, considerando la gestión de riesgos como “todos los elementos que pueden generar incertidumbre o inestabilidad al interior de la compañía”.
- j) Planificación estratégica: responde a acciones/opiniones relativas a gestión de planificación estratégica de la sanitaria.
- k) Monitoreo, control y conocimiento interno: se gestionan labores de monitoreo, control y conocimiento interno, por parte de participantes

de concejo (parte 1 sobre directorio y cap. 4 sobre comité de auditoría, cód. SEP).

- l) Comisión extraordinaria o punto de discusión adicional: inquietud presentada por miembro de concejo, sobre tema o problema relacionado a SMAPA, repercute en realización de concejo o comisión extraordinario, o punto de discusión adicional.
- m) Transparencia interna y transparencia externa: con unos criterios de aplicabilidad particulares: 1 = interna y 2 = externa. Emerge de revisión y análisis de actas a fin de diferenciar las acciones/opiniones tratadas en concejo sobre la transparencia interna y la transparencia externa de la sanitaria. Transparencia interna sería el control que existe desde la sanitaria hacia el municipio; y transparencia externa sería de la sanitaria hacia el público.
- n) Fiscalización o sanción sanitaria: surge de revisión bibliográfica y de actas, haciendo alusión a acciones u opiniones de entidades fiscalizadoras externas, como SISS o Contraloría General de la República, sobre funcionamiento de SMAPA.
- o) Cumplimiento de normativa de Órgano Fiscalizador/Supervisor: surge de revisión y análisis de actas, a fin de observar el desarrollo de las acciones e informaciones emitidas en concejo que responden a procedimientos preestablecidos por Plan de Desarrollo.

3.2. Criterios de evaluación en torno a las categorías establecidas.

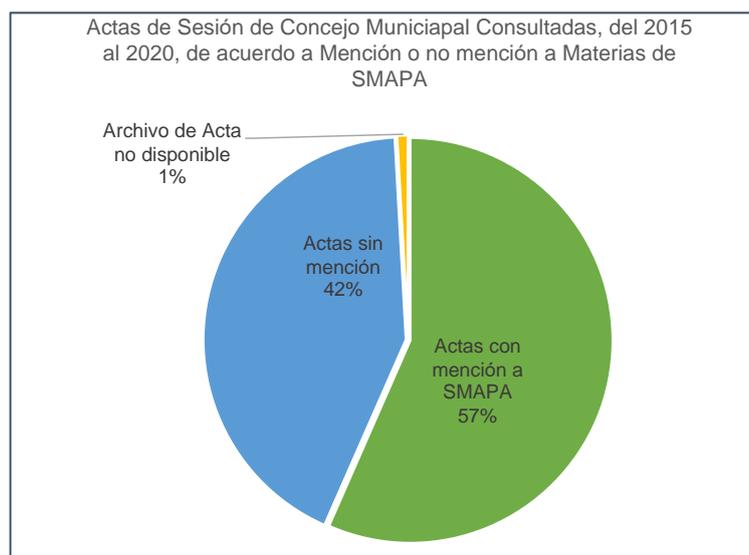
A partir de la revisión y proceso de los datos dispuestos en las Actas Municipales de los años 2015 a 2020, se establecieron criterios de evaluación que dependen principalmente de la naturaleza de la categoría establecida. En torno a esto, los criterios fueron de: aplicación, cumplimiento, tratamiento y atención específica sobre SMAPA.

3.3. Análisis de los datos.

La construcción de la base de datos se asienta en la revisión de 230 Actas disponibles en Transparencia Activa de la Municipalidad de Maipú, correspondientes a las sesiones de Concejo Municipal celebradas por dicha entidad en un periodo de 6 años, desde enero de 2015 a diciembre de 2020.

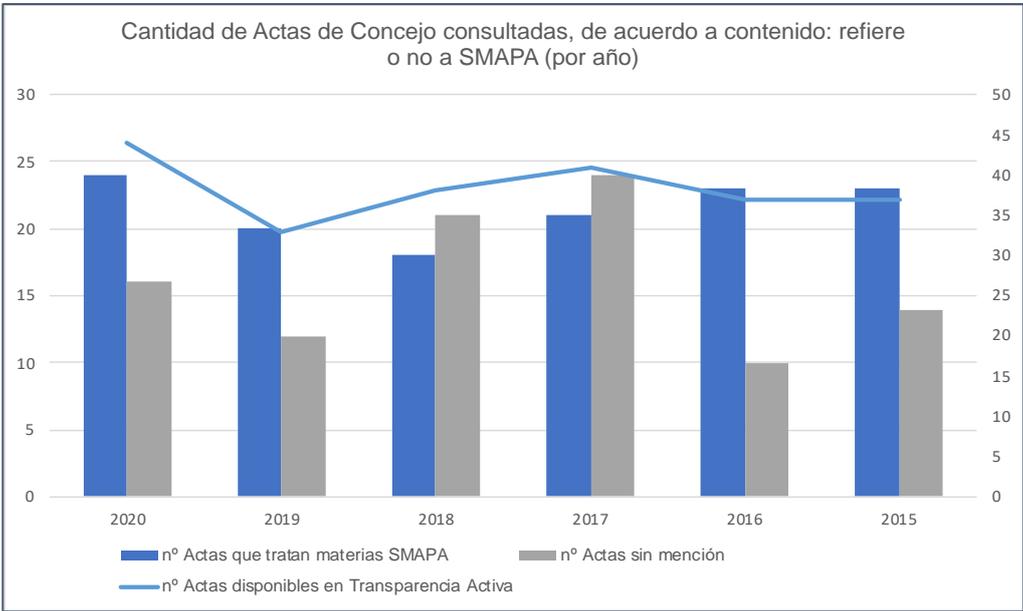
De estas, se contabiliza el registro de un total de 226 actas de las sesiones de Concejo, ya que se encontraron archivos de actas de Concejo señalados en portal de transparencia del Municipio no disponibles, siendo este finalmente el total de registros utilizados para el análisis. De la muestra señalada, 97 actas no trataban materias de SMAPA en tabla, ya sea de manera informativa o para votación de medidas vinculantes, restando un total de 129 actas que hacían mención a materias de la sanitaria, lo que permite contar con un 57% del total de la muestra pertinente de análisis y codificación.

Gráfico 1: Porcentaje de Actas de Sesión de Concejo Municipal por tipo de contenido: “si refiere o no a SMAPA” (dentro del período 2015-2020).



Si se considera la fecha de registro del material de análisis, el número de actas con mención a SMAPA fluctúa entre los 24 y 18 actas por año, registrándose en 2020 la mayor cantidad de actas disponible por año con mención a materias de la sanitaria, y por contraparte durante el año 2017 se encuentra la mayor cantidad de actas sin mención, con un total de 24 actas de sesión.

Gráfico 2: Comparación de cantidad de actas de concejo por año, de acuerdo a: trata o no materias de SMAPA (período 2015-2020).



En base a este 57% del total de las actas del periodo, se generan 248 entradas en la construcción de la base de datos, es decir, 248 registros acciones de votación vinculante o menciones de materias referentes a SMAPA por parte del concejo, en aspectos seleccionados que hacían factible el análisis comportamientos de parte del Concejo Municipal a SMAPA bajo los criterios de buen gobierno corporativo.

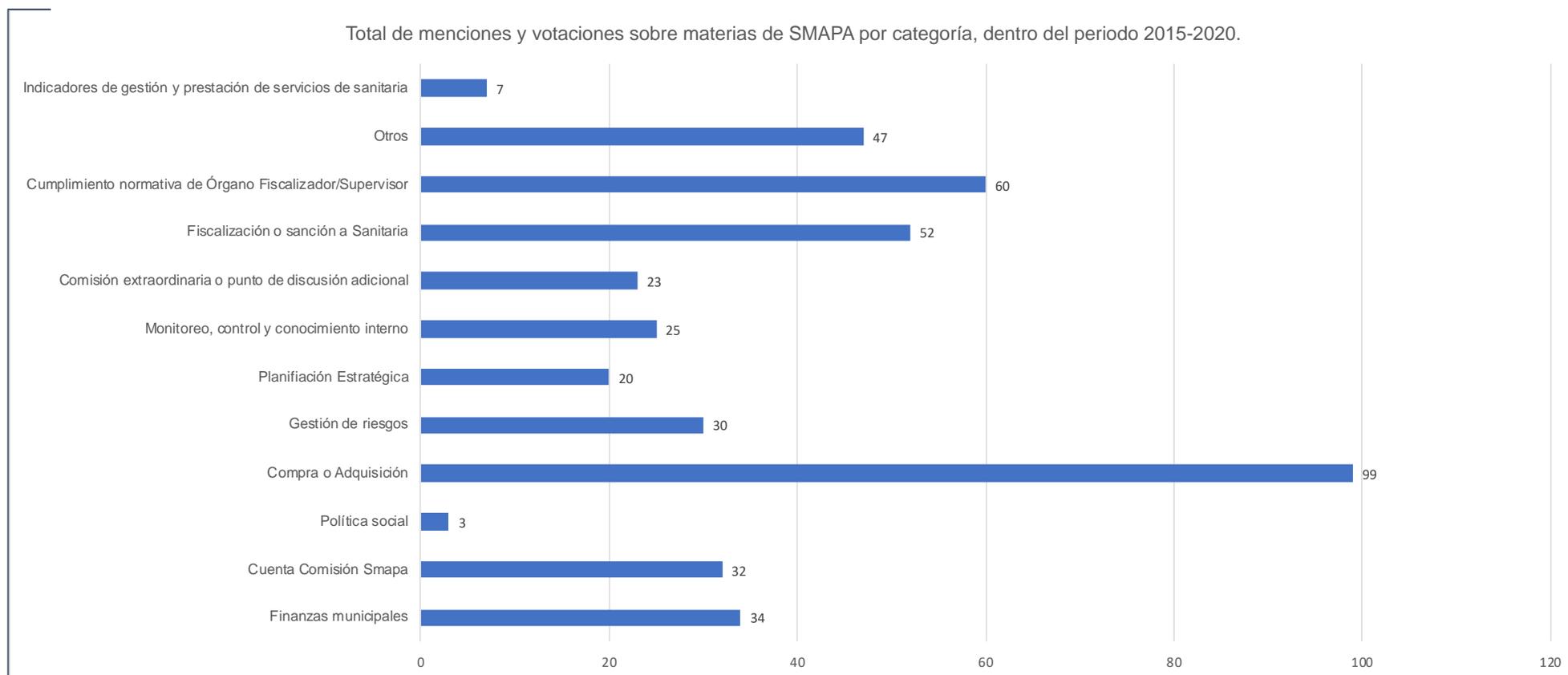
Tabla 3: Elaboración de base de datos: Cantidad de Material Consultado y entradas elaboradas.

Material consultado	N.º de Actas Consultadas	N.º de entradas producidas	N.º de entradas Codificadas
Actas con mención a SMAPA	129	248	248
Actas sin mención	97	97	0
Total	226	345	248

En el proceso de codificación de las actas reconocidas como pertinentes, se agrupan la cantidad de entradas (menciones o votación) de la base de datos por categoría de manera no excluyente, pudiendo hacer referencia a más de una categoría de análisis. En este orden, se presentan:

- 99 entradas referentes a la categoría de “Compra o Adquisición”;
- 60 a la categoría “Cumplimiento de Normativa de Órgano Fiscalizador/Supervisor”;
- 52 para “Fiscalización o Sanción Sanitaria”;
- 47 entradas se registraron para temáticas emergentes clasificadas como “Otros”;
- 34 para “Finanzas Municipales”;
- 32 para “Cuenta de Comisión SMAPA”;
- 30 responden a la categoría de “Gestión de Riesgos”;
- 25 a la categoría “Monitoreo, control y conocimiento interno”;
- 23 a “Comisión Extraordinaria o Punto de Discusión Adicional”
- 20 responderían a “Planificación Estratégica”;
- 7 a “Indicadores de Gestión y Prestación de Servicios Sanitarios”;
- 3 entradas referirían a la categoría “Política Social”.

Gráfico 3: Total de Intervenciones por categoría de análisis, según menciones a SMAPA en Actas de Sesión de concejo Municipal en periodo 2015-2020.

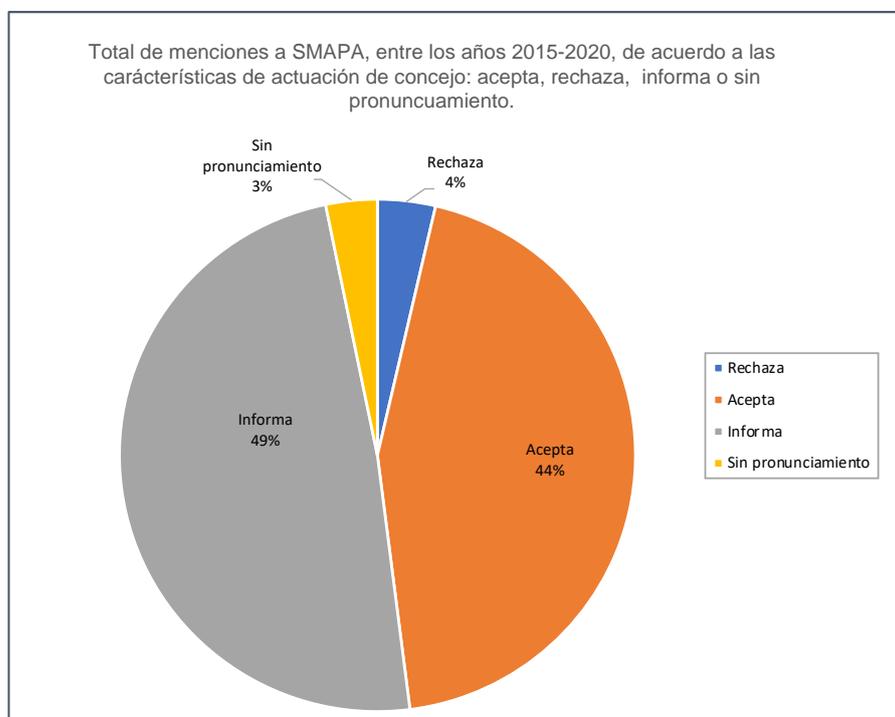


3.4. Análisis de datos por categoría.

a) Tipo de intervención (Características de la intervención):

Las entradas codificadas en esta categoría responde a las 248 del total de la base de datos, las que se desagregan en 119 entradas de carácter resolutive, con un total 9 votaciones que “Rechazan” y 110 que “Aceptan” materias tratadas, 121 “Informativas” y 8 responden a votaciones en las cuales “No Hubo Pronunciamiento”. De acuerdo a lo señalado, la mayor cantidad de entradas se presenta en el criterio “Informa”, con un 49%, y Acepta, con un 44%. En contraste, los criterios “Sin pronunciamiento” y Rechaza” sólo representarían un 3% y 4% del total.

Gráfico 4: Total de porcentajes presentes en categoría "Características de la intervención" emitidas en Concejo sobre materias de SMAPA, de acuerdo a revisión de actas de Sesión de Concejo, celebradas en el periodo 2015-2020 de Municipalidad de Maipú.



En el gráfico 5, se muestra en detalle la cantidad de entradas por “Tipo de Intervención” que se presenta en cada categoría por la totalidad de años analizados, evidenciando notorias diferencias en la cantidad y distribución de los tipos de criterios presentes en cada una de ellas. Entre estas sobresale la categoría de “Compras y Adquisición” con la mayor cantidad de intervenciones que “Aceptan”, siendo la única que sobrepasa las 40 entradas, con un total de 97 intervenciones. El criterio “Informativo” es el único que se presenta de manera transversal en todas las categorías, entre las que se encuentra con la mayor cantidad de entradas las categorías de “Fiscalización o Sanción a Sanitaria”, “Cumplimiento de Normativa de Órgano Fiscalizador”, “Cuenta de Comisión SMAPA”, “Monitoreo, Control y Conocimiento Interno” y “Otros”, presentándose en un rango de 20 a 40 entradas por categoría.

En cuanto a las categorías que difieren en su constitución por inexistencia de entradas en ciertos criterios, se presenta la categoría de “Política Social” con la presencia de sólo 1 de 4 criterios para todo el período de análisis. Las categorías de “Monitoreo, Control y Conocimiento interno” y “Comisión Extraordinaria o punto de discusión adicional” presentan 2 de 4 criterios, diferenciándose en la presencia de los criterios de “Acepta” y “No hubo pronunciamiento” respectivamente. Por último, las categorías de “Planificación Estratégica”, “Gestión de Riesgos”, “Cumplimiento normativa de órgano Fiscalizador/Supervisor” e “Indicadores de gestión y prestación de servicios de Sanitario” tienen 3 de 4 criterios, presentándose el criterio “Rechaza”- en la categoría de “Cumplimiento normativa de Órgano Fiscalizador/Supervisor”- como diferenciador en la configuración de las categorías, frente al de “No hubo pronunciamiento”.

Al centrar el análisis en la presencia de los criterios resolutivos “Rechaza” y “Acepta” por categoría, como muestra el gráfico 6, la mayor cantidad de intervenciones resolutivas se presentan para “Compra o Adquisición”, con 87 entradas que aprueban y 2 que rechazan en instancias

de votación para compras de la sanitaria. Con un número de entradas mucho menor le secunda la categoría de “Cumplimiento Normativa de Órgano Fiscalizador/Supervisor” con un total de 26 entradas correspondientes a instancias de votación de Concejo, de las que sólo 1 resuelve rechazar. Posteriormente, se encuentra la categoría de “Fiscalización o Sanción Sanitaria” con una suma de 16 intervenciones resolutiveas, de las cuales también se presenta sólo una que rechaza. Cabe destacar que la mayor cantidad de votaciones que resuelven rechazar se concentran en la categoría “Finanzas Municipales”, presentándose 5 que rechazan frente a 10 que aceptan. Se excluye la categoría de “Política Social”, que no presenta ninguna entrada referente a intervención resolutivea del Concejo - ver gráfico 5-.

Si bien el primer gráfico evidencia que el mayor porcentaje de entradas en la categoría “Características de la Intervención” responde a los criterios “Informativo” y “Aceptan”, es pertinente señalar la asimétrica diferencia que se presenta entre los criterios vinculantes de acciones de concejo sobre SMAPA: Acepto y Rechazo, destacadas en gráfico 7.

Los gráficos 8 y 9 permiten distinguir los porcentajes que posee cada categoría en cada uno de los criterios resolutiveos en cuestión. Gracias a esta revisión, se contempla que la magnitud de la categoría “Compras y Adquisiciones” es de un 50% considerando la totalidad de las entradas para el criterio “Aceptan”. Y que, a la par de la menor cantidad de entradas que constituyen el criterio “Rechazan”, este también posee menor cantidad de categorías con más de una entrada, más la variabilidad de los porcentajes que tienden a porcentaje por categoría no varían demasiado.

Gráfico 5: Cantidad de entradas que por categoría, diferenciadas "categoría de la información" presentes en cada una de ellas (Actas Concejo 2015-2020).

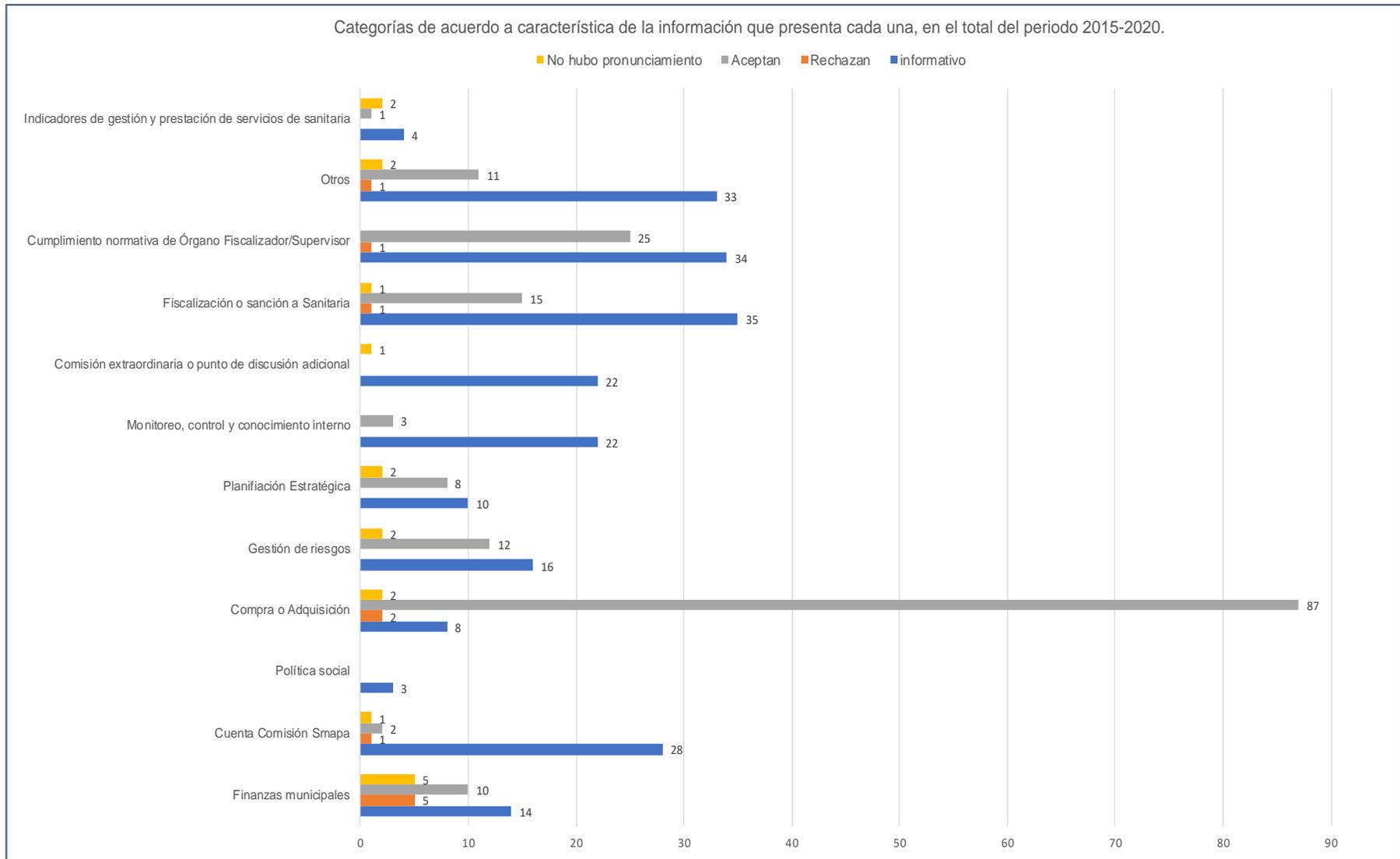


Gráfico 6: Total de entradas por categoría que Aprueban o Rechazan, dentro del periodo 2015-2020.

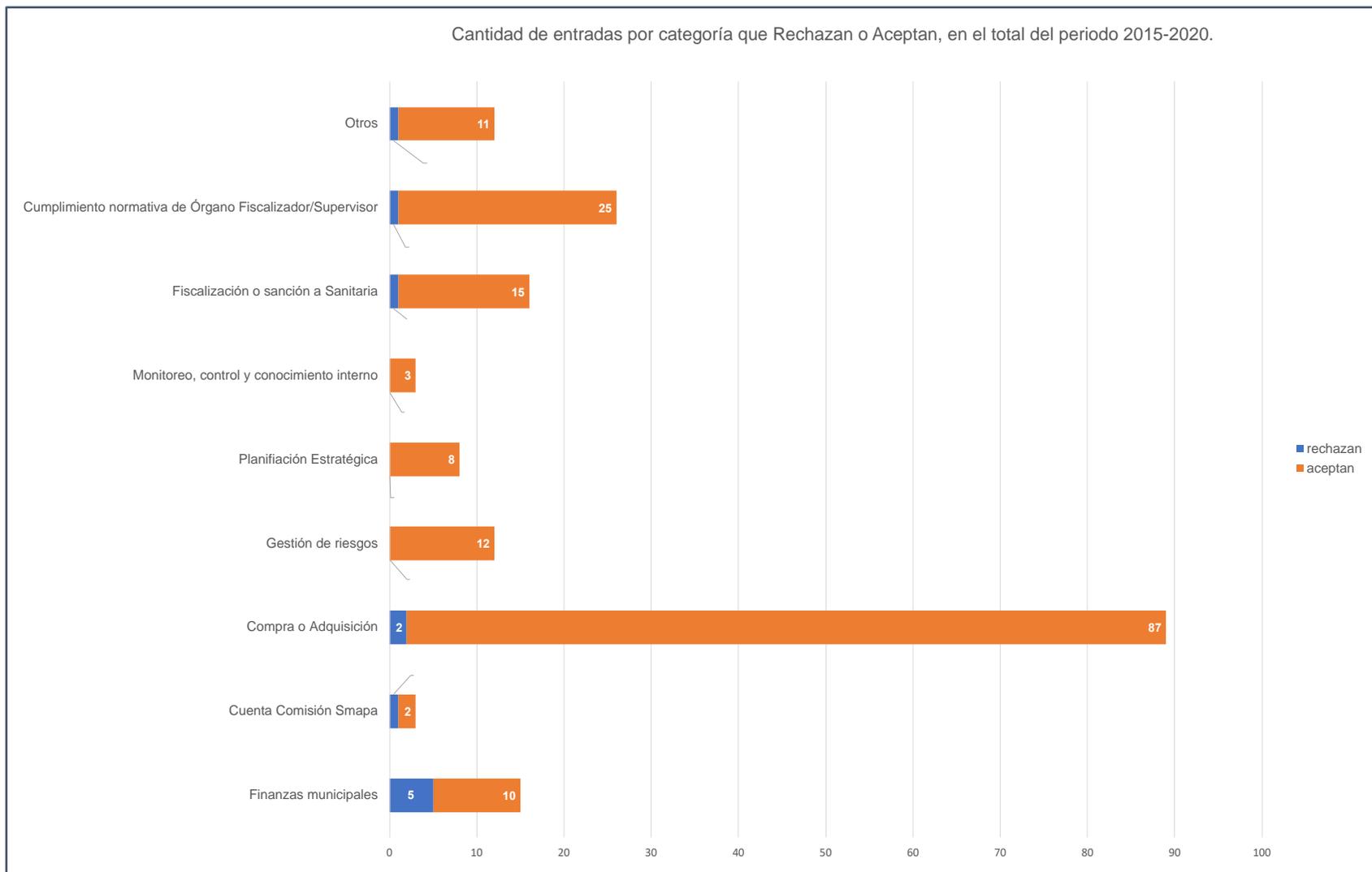


Gráfico 7: Porcentajes de criterios de la intervención en el total de la muestra de actas de concejos analizadas (2015-2020).

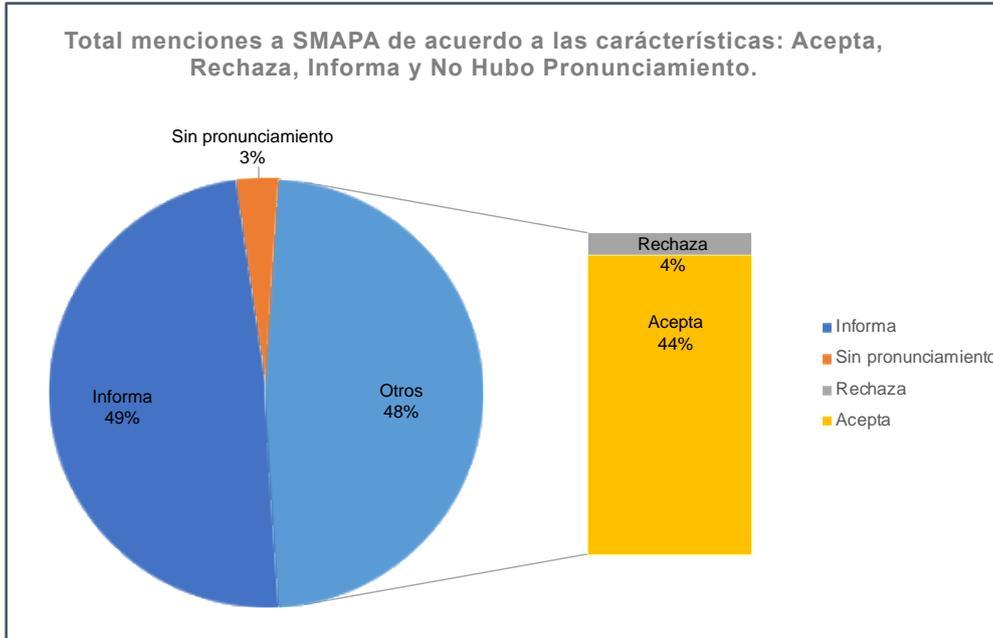


Gráfico 8: Porcentaje de intervenciones de Rechazan por categoría (período 2015-2020).

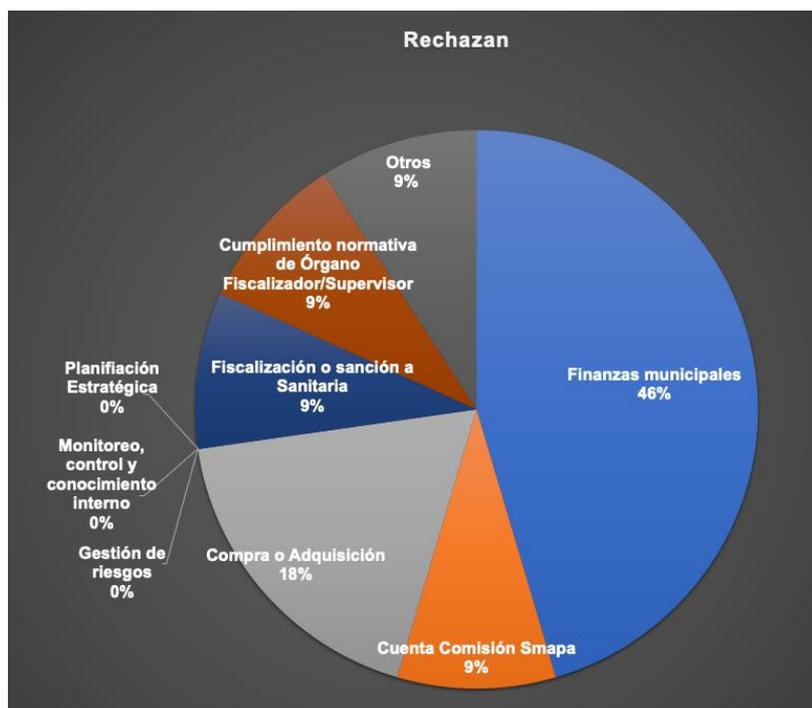
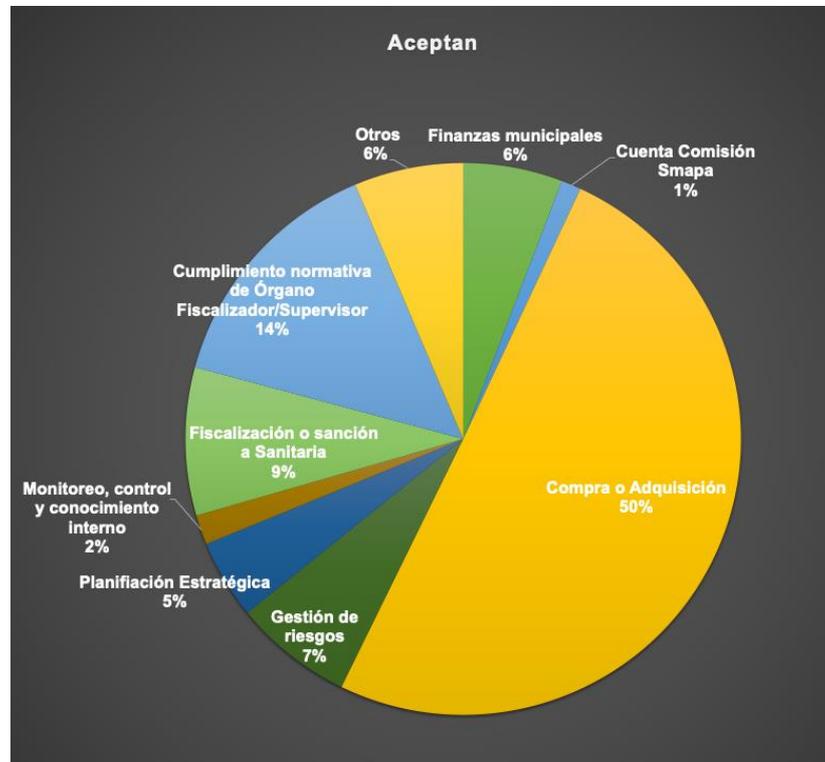


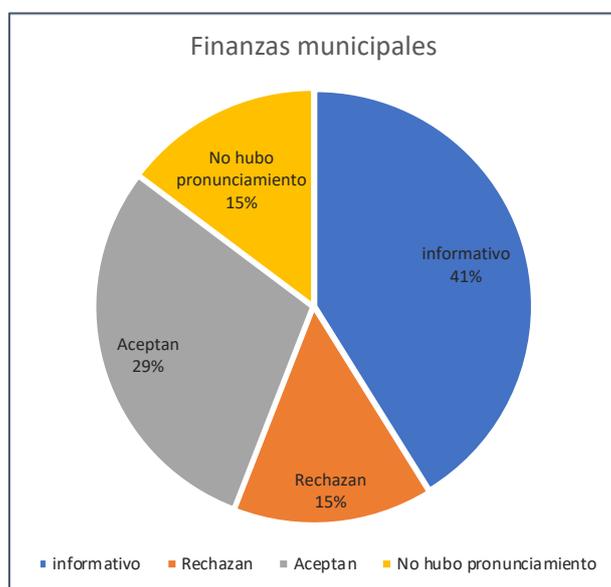
Gráfico 9: Porcentaje de intervenciones que Aceptan por categoría (período 2015-2020).



b) Finanzas Municipales:

En la revisión de las actas de Concejo se codificaron un total de 34 entradas referentes a menciones y/o votaciones sobre Finanzas Municipales, concernientes a materias de SMAPA, del periodo 2015-2020. De estas, 20 respondían a votaciones establecidas en tabla y 14 a menciones informativas.

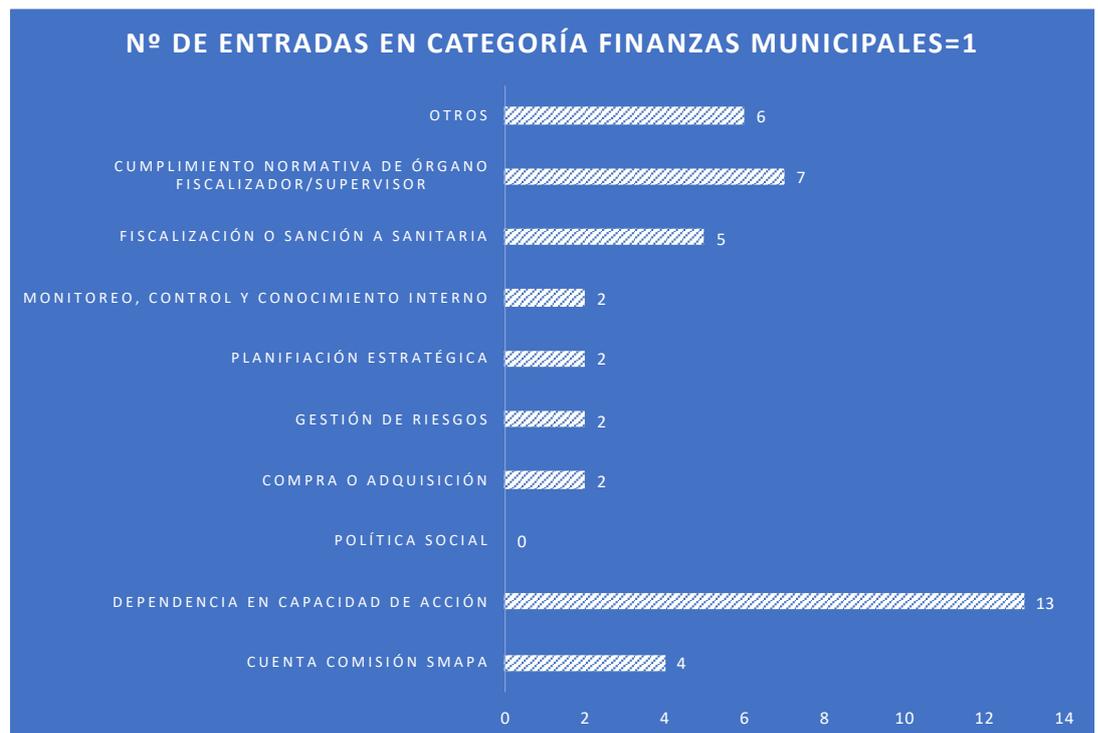
Gráfico 10: Total de porcentajes que componen la categoría de Finanzas Municipales de acuerdo a las características de la intervención: Acepta, Rechaza, Informa y No hubo pronunciamiento; en el período de análisis 2015-2020.



En esta categoría se destaca confluencia con otras categorías en la mayor parte de sus entradas. En relación a este asunto, el gráfico 11 señala a la categoría de “Dependencia en Capacidad de Acción” con la mayor cantidad de entradas en común, con un total de 13 menciones, para luego situarse “Cumplimiento de Normativa” y “Fiscalización o Sanción Sanitaria”, con 7 y 5 entradas en común, respectivamente. También destaca la categoría de “Otros” con 6 entradas en común, en donde la mayor parte de las intervenciones responde a cuestionamientos por parte del Concejo a la naturaleza o las consecuencias que tendrían las propuestas de Modificación

Presupuestaria Municipal en SMAPA, y en cuanto a las intervenciones resolutivas, se destaca como tópico emergente el de Transacción Judicial.

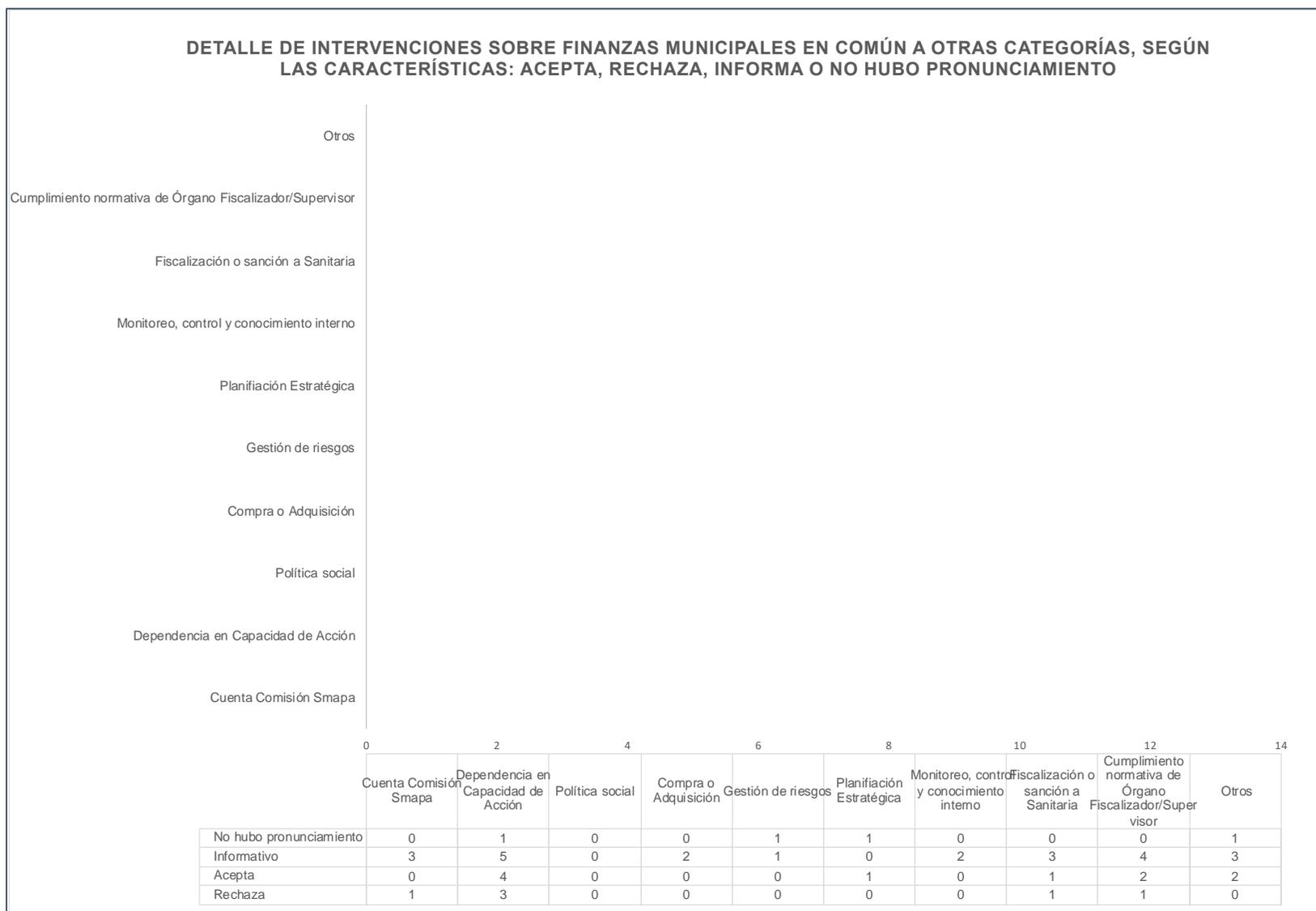
Gráfico 11: Total de Entradas en Categoría Finanzas Municipales, en común con otras categorías para el total del período analizado (2015-2020).



El gráfico 12 permite identificar los criterios que componen las categorías en común con “Finanzas Municipales”, de acuerdo a las características de la intervención. En esta perspectiva, la categoría de “Dependencia de Capacidad de Acción” se descompone en 5 intervenciones “Informativas”, 4 intervenciones que “Aceptan” y 3 que “Rechazan”, habiendo un total de 7 intervenciones resolutivas para esta coyuntura en todo el período investigado. Considerando el resto de categorías con intervenciones en común, “Planificación estratégica”, “Fiscalización o Sanción a Sanitaria”, “Cumplimiento normativa de órgano fiscalizador”, “Cuenta de Comisión” y “Otros” poseen entradas sobre intervenciones resolutivas, ya sea que Acepten o Rechacen. Este último, presenta como temáticas emergentes la

Disminución de ingresos de SMAPA como conducente a modificación presupuestaria y Transacción Extrajudicial.

Gráfico 12: Cantidad de entradas para la categoría de Finanzas Municipales en común con otras categorías, de acuerdo a las características de la intervención: Acepta, Rechaza, Informa y No hubo pronunciamiento; en el total del periodo analizado (2015-2020).



c) Cuenta Comisión SMAPA.

Ya queda evidenciado en la exposición de datos generales que esta categoría presenta un total de 32 entradas para el período de análisis. Este número se distribuye anualmente de forma diversa, mostrando un aumento desde el año 2016 al 2020, que va de 2 a 8 entradas por año. Más, considerando que la función de esta Categoría es evidenciar las cuentas dadas al Concejo sobre las reuniones de la Comisión de SMAPA realizadas, ninguno de los años presenta una cantidad de entradas equivalente a los 12 meses por año, por lo que el promedio de intervenciones por año no supera las 6 entradas por cuenta de comisión de manera anual, en la que no existe una regularidad alguna en la presentación de esta información a Concejo, distanciándose aún más del patrón mensual de reuniones de directorio para tratamiento regular de materias específicas del servicio en cuestión.

Gráfico 13: Cantidad de entradas sobre Cuenta de Comisión SMAPA por año (período 2015-2016).

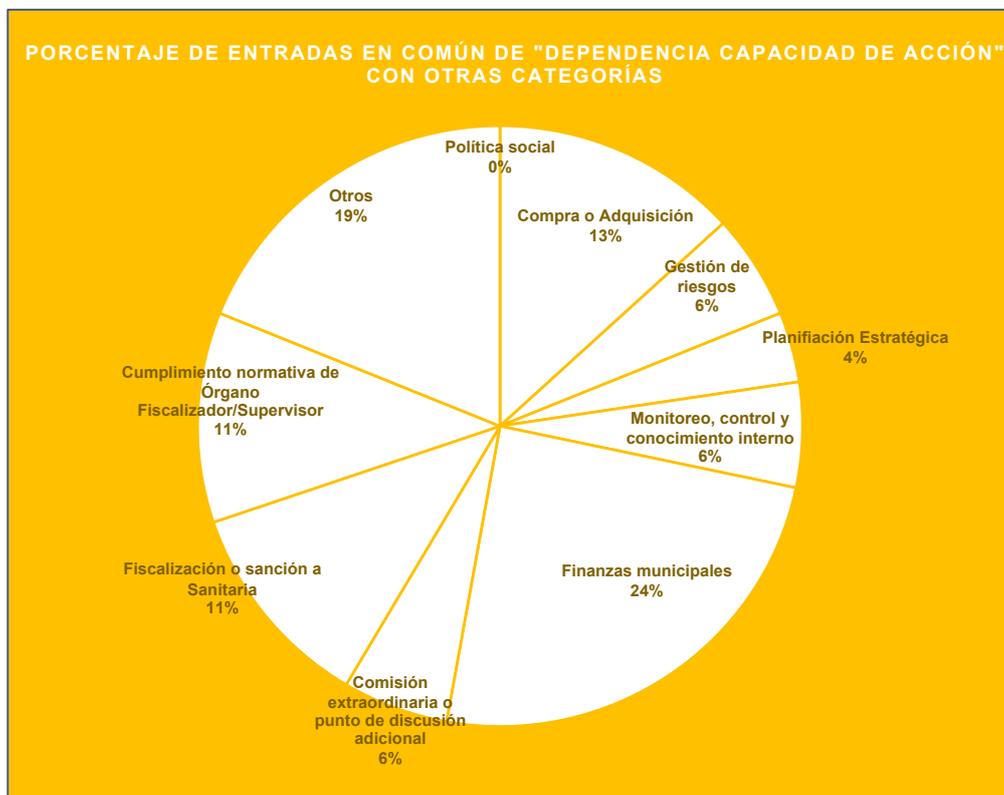


d) Dependencia en Capacidad de Acción

En la revisión de la categoría “Dependencia de Capacidad de Acción”, es importante establecer que su análisis se establece a partir de establecer los ámbitos en que se presentan situaciones que determinan la dependencia en la capacidad de acción de la Sanitaria para la toma de decisiones en torno a la gestión de la prestación de servicio y gestiones propias para la planificación y desarrollo de una sanitaria como prestador concesionario.

El gráfico 14 muestra los porcentaje de las categorías con intervenciones en común con la categoría de Capacidad de Acción, según la cantidad de entradas que estas presenten respecto del total. En el que sobresale en primer lugar la categoría de “Finanzas Municipales”, con un 24% como el mayor porcentaje de entradas en común, en el que se presenta como temática recurrente de votación la Modificación de Presupuesto con ítems que afectan al aumento o disminución de ingresos del servicio sanitario, por orden de reestructuración presupuestaria del municipio. En tercer lugar se sitúa la categoría de “compras y adquisición” con un 13%, y en cuarto lugar las categorías de “Cumplimiento de Normativa² y “Fiscalización Sanitaria”, ambas con un 11%.

Gráfico 14: Porcentaje de entradas en común de "Dependencia Capacidad de Acción" con otras categorías (período 2015-2020).



e) Compra o adquisición

En el análisis de la Categoría de "Compras y Adquisición" se sitúan las sub categorías de "Licitación o conveccion Marco" y " Trato Directo" para estimar el comportamiento de la gestión de compras para el servicio sanitario a través del período 2015-2020 en torno a los mecanismos de compras. El gráfico 15 muestra que la distribución de la categoría de Compras y Adquisiciones respecto a los emcanismos de compra utilizados responde predominantemente al de Licitación pública o Convenio Marco, con un 76% para la totalidad del período. Sin embargo, la distribución de los tipos de compra muestra un progresivo cambio en el comportamiento de estas subcategorías, con el paulatino aumneto de compras por Trato Directo, desde el año 2016 hasta el 2020, sin presentarse ningun tipo de adquisición

o compra por trato directo durante el 2015. Por otra parte, el comportamiento de la subcategoría de Licitación o Convenio Marco es más irregular, presentando disminuciones y aumentos durante los 6 años, pero con tendencia a la baja.

Gráfico 15: Porcentaje de "Compras o Adquisiciones" de acuerdo a tipo de modalidad de compra, para la totalidad del período analizado (2015-2020).

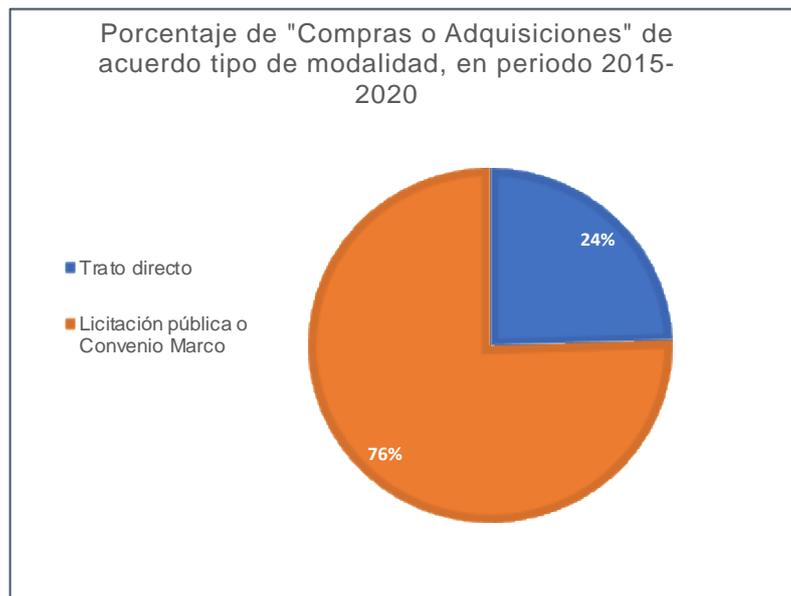
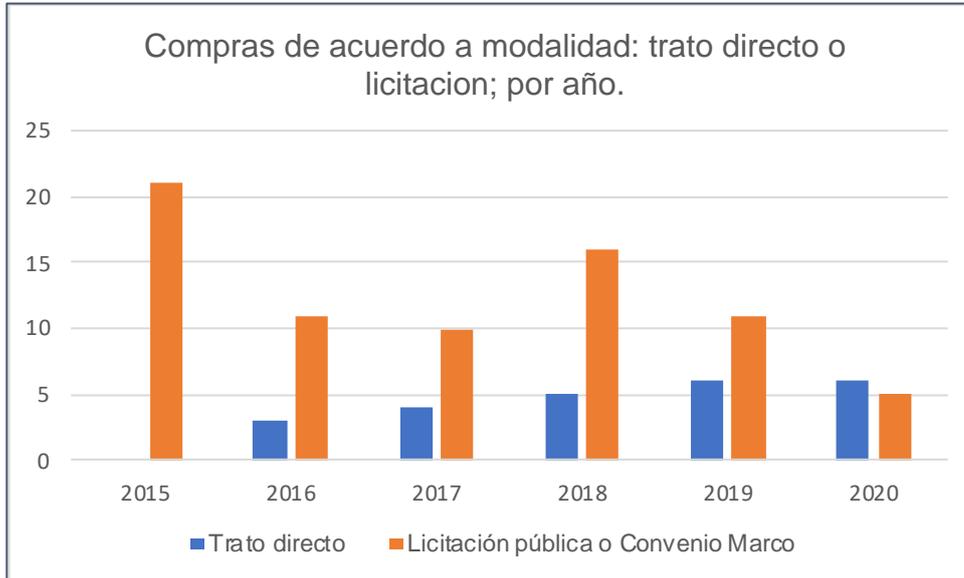


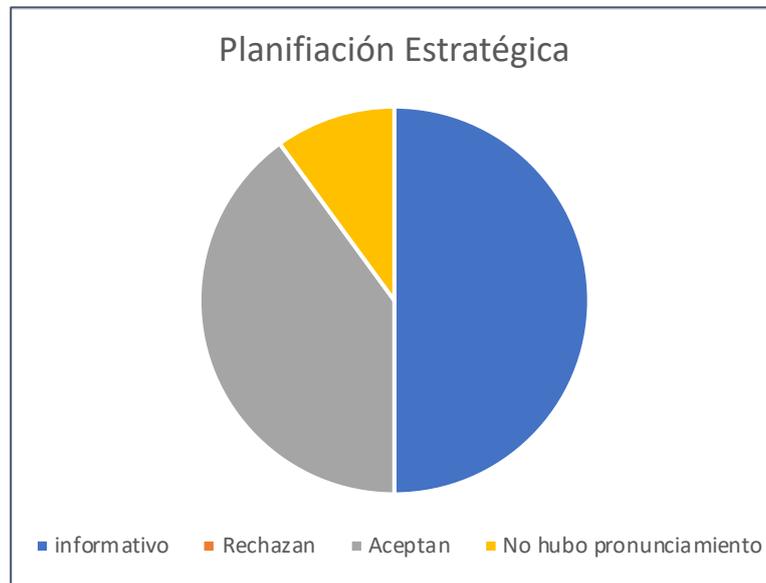
Gráfico 16: Compras y Adquisiciones de acuerdo a mecanismo de compra en cada año, dentro del período 2015-2020.



f) Gestión de Riesgos



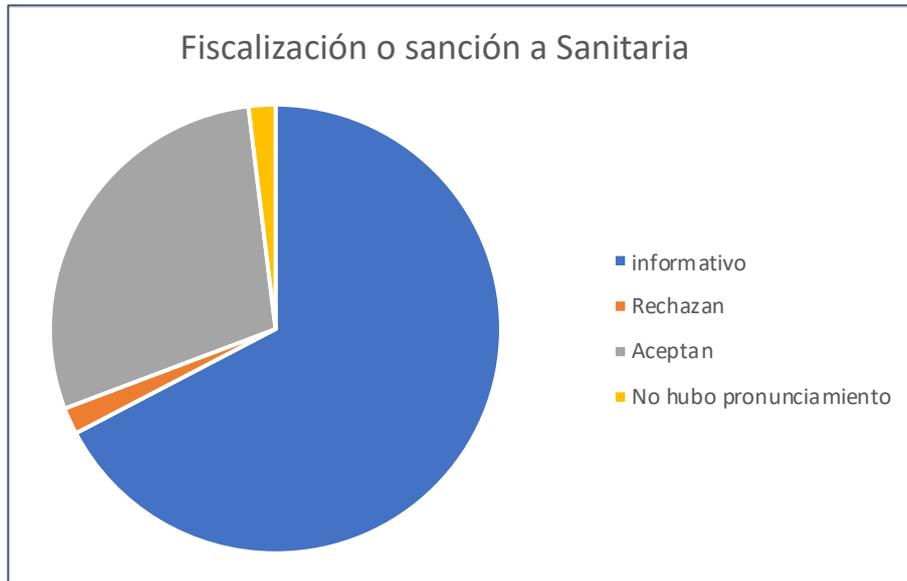
g) Planificación Estratégica



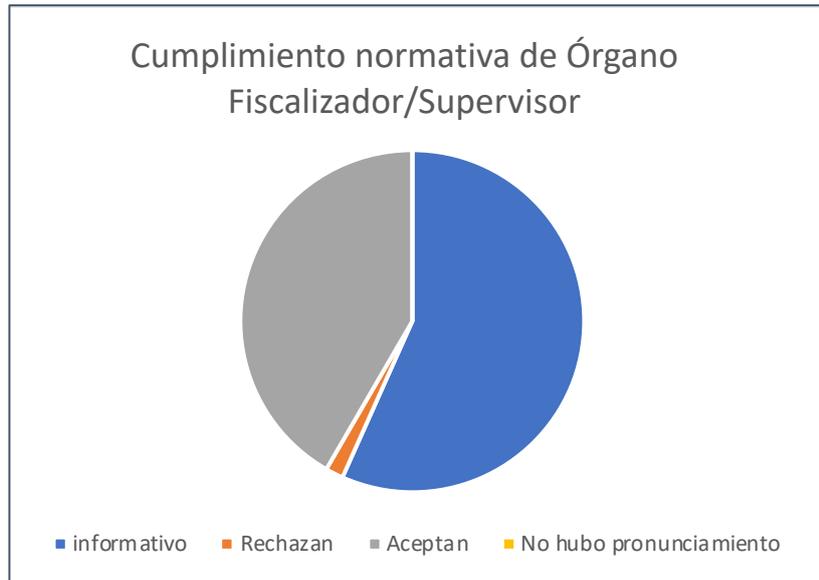
h) Monitoreo, Control y conocimiento interno



i) Fiscalización o Sanción Sanitaria



j) Cumplimiento de normativa de órgano fiscalizador/supervisor



IV. CONCLUSIONES.

La mayor cantidad de intervenciones se presenta en “Compra o Adquisiciones”. La que también es la mayor cantidad de intervenciones resolutorias, con gran superioridad de menciones frente a todas las demás categorías.

A través de la revisión de los procesos de toma de decisión y gestión presentes en las actas del concejo municipal de Maipú, se considera que el tratamiento hacia las temáticas relativas a SMAPA no se presenta en todas las sesiones celebradas, dejando patente su tratamiento como un servicio municipal más.

Se ve mucha resolución de temas operativos, más no así de “Alta Gestión” (de planificación, normativas, entre otras), lo que lleva al hallazgo principal de este proceso investigativo, que es que el concejo no ejerce un rol de Gobierno Corporativo alineado a las recomendaciones OECD y SEP, porque se observa que funciona orientado a las decisiones más operativas que de planificación de mediano plazo, o del establecer reglas o normativas en la operación de SMAPA. Como ejemplo, en relación al ámbito específico de la gestión financiera, en la revisión de las actas de concejo no se encuentra ninguna referencia detallada a los sistemas informáticos ni de gestión de información financiera en las actas, dándose a entender que estas materias no contarían con una gestión de diseño y monitoreo de SMAPA de un órgano de nivel directivo.

Respecto al tratamiento de las sanciones aplicadas por organismos externos a la administración municipal, como la Superintendencia e incluyendo los procesos judiciales, no pasan por la decisión del concejo, siendo estos presentados como información presentada a concejo, el cual tiene la facultad de exponer dudas al respecto, pero no se presentan votaciones o instancia de tota de decisión respecto a la forma de tratar los procedimientos. En el caso de presentar la información, esta es compartida por medio a la solicitud del concejo de informes y celebración extraordinaria, destacándose la clarificación de los motivos de sanción que quedan patentes en la inquietud de los receptores de los servicios sanitarios, a modo de cuenta pública, o declaración de las causas, la que no respondería a un tiempo de respuesta determinado, presentándose en el caso de la sanción de SISS a SMAPA por Nitrógeno tres años después de aplicada la sanción-

Considerando como una categoría de análisis la Idoneidad de Directivos o quienes se encuentren en el cargo de la toma de decisión, la revisión de las actas de las sesiones de concejo muestra que la toma de decisiones, si bien se ha de encontrar fundamentada en la opinión experta de los funcionarios del servicio o municipales que explican la materia tras las instancias de votación por aprobar, estas no se ven necesariamente reflejadas en con Concejales, que para esta instancia tendrían las funciones de directivos frente al funcionamiento del servicio de agua potable y alcantarillado municipal.

VI. REFERENCIAS

Banco Mundial (julio de 2014). Tendencias del Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas de América Latina: Tendencias y Casos de Países. Banco Mundial, Prácticas Mundiales de Buen Gobierno Región de América Latina y el Caribe. World Bank Group, Washington, DC. © World Bank.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/19983>

Recuperado desde:

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/19983?locale-attribute=es>

Celedón Cariola, E. & Alegría Calvo, M.A. (2006). Análisis del proceso de privatización de los sistemas de agua potable y saneamiento urbanos en Chile.

Diario Constitucional (3 de septiembre de 2021). Proyecto de ley que crea el Servicio de Empresas Públicas y perfecciona los gobiernos corporativos de las empresas del Estado y aquellas donde tenga participación se aprueba en general en la Comisión de Hacienda. Cámara de Diputados. Link:

<https://www.diarioconstitucional.cl/2021/09/03/proyecto-de-ley-que-crea-el-servicio-de-empresas-publicas-y-perfecciona-los-gobiernos-corporativos-de-las-empresas-del-estado-y-aquellas-donde-tenga-participacion-se-aprueba-en-general-en-la-comision/>

Diario Constitucional (15 de diciembre de 2021). Crean nuevo Servicio de Empresas Públicas. Cámara de Diputados. Link:

<https://www.diarioconstitucional.cl/2021/12/15/crean-nuevo-servicio-de-empresas-publicas/>

Dirección de Presupuesto, DIPRES (s.f.) Empresas Públicas; ECONSSA [sitio web]. Consultado el 5 de febrero del 2022. Link:

<https://www.dipres.gob.cl/599/w3-propertyvalue-20877.html>

ECONSSA Chile (s.f.) Nosotros; ECONSSA; Historia [sitio web]. Consultado el 5 de febrero del 2022. Link:

<https://www.econssachile.cl/nosotros/econssa/historia>

Ganga Contreras, F. & Vera Garnica, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y alcances teóricos. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 93-126. Recuperado el 25 de julio de 2022 desde:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922008000100005#Nota1

Garzón, M. & Castrillón, A. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Visión de futuro*, 25(2). Recuperado desde

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082021000200005

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (s.f.). Informe de productividad. Proyecto de ley que crea el Servicio de Empresas Públicas y que perfecciona los gobiernos corporativos de las empresas del Estado y de aquellas en que éste tenga participación. Recuperado desde: <https://open.economia.cl/wp-content/uploads/2019/04/2017.10.31-Servicio-de-Empresas-P%C3%BAblicas.pdf>

Monje Álvarez, C. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Colombia: Universidad Surcolombiana.

Noticiero 24 Horas, Televisión Nacional de Chile (23 de mayo de 2022).

Vodanovic por estado de SMAPA: "El problema total no se resolverá antes de seis a ocho años" [Entrevista]. Recuperado desde:

<https://www.youtube.com/watch?v=dvPyrfnixWk>

Organization of American States (s.f.) Órganos de control, Chile: alcance del Sistema. Recuperado el 17 de julio de 2022 desde http://www.oas.org/sap/english/txt_guia_organos_chile.html

OCDE (2015). Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, Éditions OCDE, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258167-es>

OCDE (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Reguant, M., y Martínez-Olmo, F. (2014). Operacionalización de conceptos/variables. Barcelona: Dipòsit Digital de la UB. Recuperado desde:

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/57883/1/Indicadores-Repository.pdf>

Sistema de Empresas SEP (2021a) Código SEP.

Sistema de Empresas SEP (2021b). Gobiernos Corporativos: Qué son Según la OCDE. Gobierno Corporativo, Noticias. SEP Chile. Recuperado desde: <https://www.sepchile.cl/2021/08/27/gobiernos-corporativos-que-son-segun-la-ocde/>

SISS (2021). Informe de Gestión del Sector Sanitario 2020.

Valenzuela, S. & Jouravlev, A. (2007). Servicios urbanos de agua potable y alcantarillado en Chile: factores determinantes y del desempeño. CEPAL, Recursos Naturales e infraestructura, serie N° 123. Santiago de Chile. Recuperado desde: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6321/S0700281_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y