

## **SOLICITUD DE EXPRESIONES DE INTERÉS** **SERVICIOS DE CONSULTORÍA**

Selección #: CO-T1457-P007

Método de selección: Selección Competitiva Integral

País: Colombia

Sector: Agua y Saneamiento

Financiación - TC #: ATN/CF-16250-CO

Proyecto #: CO-T1457

Nombre del TC: Desarrollo Integral de Empresas de Acueducto y Alcantarillado Urbanas en Colombia.

Descripción de los Servicios: Servicio de consultoría para el diseño y optimización de procesos claves y caracterización de los sistemas informativos sobre los cuales se soportan los procesos internos claves en cada empresa

Enlace al documento TC:

<http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=CO%2DT1457>

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la operación antes mencionada. Para esta operación, el BID tiene la intención de contratar los servicios de consultoría descritos en esta Solicitud de Expresiones de Interés. Las expresiones de interés deberán ser recibidas usando el Portal del BID para las Operaciones Ejecutadas por el Banco <http://beo-procurement.iadb.org/home> antes de *26 de marzo de 2019* 5:00 P.M. (Hora de Washington DC).

Los servicios de consultoría ("los Servicios") incluyen el diseño y optimización de procesos claves y caracterización de los sistemas informativos sobre los cuales se soportan los procesos internos claves en cada empresa para diseñar el esquema de integración de los sistemas informáticos que asegure el modelo de inteligencia de negocio. Estos servicios se llevarán a cabo en un periodo de 13 meses.

Las firmas consultoras elegibles serán seleccionados de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Banco Interamericano de Desarrollo: [Política para la Selección y Contratación de Firms Consultoras para el Trabajo Operativo ejecutado por el Banco - GN-2765-1](#). Todas las firmas consultoras elegibles, según se define en la política, pueden manifestar su interés. Si la Firma consultora se presentara en Consorcio, designará a una de ellas como representante, y ésta será responsable de las comunicaciones, del registro en el portal y del envío de los documentos correspondientes.

El BID invita ahora a las firmas consultoras elegibles a expresar su interés en prestar los servicios descritos a continuación donde se presenta un borrador del resumen de los Términos de Referencia de esta asignación. Las firmas consultoras interesadas deberán proporcionar información que indique que están calificadas para suministrar los servicios (folletos, descripción de trabajos similares, experiencia en condiciones similares, disponibilidad de personal que tenga los conocimientos pertinentes, etc.). Las firmas consultoras elegibles se pueden asociar como un emprendimiento conjunto o en un acuerdo de sub-consultoría para mejorar sus calificaciones. Dicha asociación o emprendimiento conjunto nombrará a una de las firmas como representante.

Las firmas consultoras elegibles que estén interesadas podrán obtener información adicional en horario de oficina, 09:00 a.m. - 5:00 PM (Hora de Washington DC), mediante el envío de un correo electrónico a: [Karla Gonzalez Barrios \(karlago@iadb.org\)](mailto:KarlaGonzalezBarrios@iadb.org)

División: *Agua Potable y Saneamiento*

Atención: *María del Rosario Navia, Jefe del Equipo de Proyecto*

1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, EE.UU.

Tel: *+1 202 623 1842*

Email: *[mnavia@iadb.org](mailto:mnavia@iadb.org)*

Sitio Web: *[www.iadb.org](http://www.iadb.org)*

## **Borrador de Resumen de los Términos de Referencia**

### **I. ANTECEDENTES**

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la cooperación Técnica Desarrollo Integral De Empresas De Acueducto Y Alcantarillado Urbanas en Colombia - COMPASS. El objetivo de esta cooperación técnica (CT) es financiar un programa que apoye la mejora de los niveles de desempeño de las empresas prestadoras de los servicios de agua potable y saneamiento (ESP) en Colombia, en materia de desarrollo corporativo que involucra la mejora en todas las áreas que hacen parte del núcleo de la prestación del servicio de estas empresas. Se plantea lograr este objetivo a través del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos: (i) apoyar a que al menos diez ESP urbanas mejoren su capacidad de gestión en términos de calidad del servicio, sostenibilidad financiera y fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y procesos de mejora continua; (ii) implementar AquaRating como línea base de conocimiento del estado de las ESP e identificación de potenciales oportunidades de mejora, e identificar, a partir de los resultados de la evaluación, acciones de corto, mediano plazo y largo plazo encaminadas a mejorar el desempeño de las empresas, con especial énfasis en su desarrollo corporativo; y (iii) adelantar un diálogo de política pública con la participación de las entidades sectoriales. El Programa COMPASS es financiado con recursos de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos del Gobierno de Suiza (SECO).

Uno de los componentes del Programa COMPASS es el desarrollo de los planes estratégicos (PE)—planes a largo plazo (10 años) y propuestas técnicas (PT)—planes a corto plazo (3 años) para diez empresas de servicios públicos (ESP) colombianas. Mediante mejoras operacionales, técnicas, comerciales, financieras, administrativas, ambientales y de gobierno corporativo, se espera que estos planes promuevan el desarrollo corporativo de las empresas beneficiarias del Programa, con el fin de garantizar su sostenibilidad de largo plazo.

Para el desarrollo de los PE y las PT de las empresas del Programa COMPASS, se realizó un diagnóstico detallado de 8 áreas de gestión de las empresas con base en las áreas de AquaRating, apoyando a las mismas en la definición de un escenario base de planeación estratégica, permitiendo así el desarrollo del plan estratégico con visión a 10 años y la propuesta técnica para cada empresa, en la cual se definió sus prioridades de inversión para los próximos tres años (2019-2021).

La mejora en la eficiencia operativa fue definida por la mayoría de las empresas como una de sus prioridades, coincidiendo además con la perspectiva del Programa COMPASS y del donante SECO. Por lo tanto, el BID decidió contratar una consultoría especializada para optimizar los procesos internos de cinco empresas del Programa COMPASS optimizando índices de calidad, productividad, eficacia y excelencia a lo largo de toda la cadena de valor gracias a la eliminación de cuellos de botella, la identificación de las fuentes y usos de la información y el análisis integral de las actividades estratégicas con fin de asegurar un mejor servicio.

Para el Programa COMPASS, el desarrollo corporativo y la sostenibilidad de las empresas de agua y

saneamiento dependen en forma crítica del entorno nacional y local en que estas se desempeñan. En el nivel nacional, el marco legal, regulatorio e institucional que se implementó en Colombia con la reforma sectorial de la Ley 142 de 1994 generó las instituciones y una normativa favorable al desarrollo empresarial. Los desarrollos posteriores en materia legal, regulatoria y de política pública sectorial también han tratado de mantener esa visión empresarial de las ESP.

En línea con esta visión empresarial de las ESP, el Programa COMPASS hace énfasis en la necesidad que las empresas mejoren su eficiencia operativa y organizacional. Aunque los clientes no perciben directamente la eficiencia en el servicio, una empresa con bajos niveles de eficiencia eventualmente presentará niveles más bajos de acceso y calidad del servicio y no será financieramente viable en el mediano y largo plazo. Tener niveles bajos de eficiencia resulta en mayores costos de operación, lo que se traduce en menores recursos disponibles para mantener los estándares de acceso y calidad del servicio. Por lo tanto, se espera que las empresas seleccionadas optimicen sus procesos internos clave y cuenten con la caracterización del estado de los sistemas informativos para establecer esquemas de permitan estandarizar y organizar el flujo de información, lo cual requiere unificar las fuentes de datos, estandarizar los flujos y lineamientos de información, así como de la seguridad para la administración de la misma.

## **II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA**

El objetivo general de la consultoría es asegurar la consolidación de un modelo de inteligencia de negocio, para cinco empresas de acueducto y alcantarillado, desde dos perspectivas fundamentales:

- a) Optimización de los procesos internos clave de cada empresa, por medio del diseño o rediseño de los procesos de forma eficiente, optimizando el uso de recursos (tiempo, personal y dinero).
- b) Caracterización de los sistemas informativos sobre los cuales se soportan los procesos internos claves en cada empresa, para establecer esquemas de permitan estandarizar y organizar el flujo de la información administrativa, comercial y financiera. Lo anterior con el fin de establecer las interrelaciones y las posibles bases de integración de la información que permitan hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones, seguimiento, control y generación de valor.

## **III. ACTIVIDADES DE LA CONSULTORÍA**

1. Las actividades básicas que el Consultor deberá realizar se resumen a continuación

### *a) Plan de trabajo de la consultoría y recopilación de información*

Esta actividad incluye la preparación y aprobación del plan de trabajo y la recopilación de la información necesaria para iniciar la consultoría. Se espera que el consultor presente trabajo un cronograma detallando las tareas semanales a desarrollar.

Adicionalmente, esta actividad incluye la recopilación de la documentación necesaria para el desarrollo de la consultoría, la cual estará a cargo del consultor en colaboración del BID y las empresas seleccionadas. Para esto, el consultor deberá preparar un listado detallado de la información requerida en los procesos estratégicos, de monitoreo y control, de contratación y adquisición de bienes, técnicos, de recursos humanos, comerciales, de gestión de atención al cliente, administrativo y TIC.

Finalmente, el consultor también deberá crear el data-room<sup>1</sup> del proyecto integrando toda la información recopilada y será su responsabilidad mantenerlo actualizado a medida que se genera

---

<sup>1</sup> Se sugiere validar las opciones web gratuitas que cuentan con una capacidad promedio de almacenamiento suficiente para el desarrollo de las actividades propuestas. Se espera que el sistema o plataforma a seleccionar sea de acceso restringido, por lo cual debe contar con la opción de otorgar permisos de acceso, modificación y descarga. Tan pronto se finalice la consultoría la Unidad Coordinadora del Programa procederá a realizar el

modificación o actualización de la información.

*b) Análisis de los procesos internos, caracterización de los sistemas informativos y gestión de la información.*

El objetivo de esta actividad es realizar un análisis integral de los procesos clave de cada empresa tipo auditoria con el propósito de determinar ineficiencias y oportunidades de mejora. Adicionalmente el consultor deberá realizar durante esta actividad, para cada uno de los procesos analizados, la caracterización de los sistemas informativos asociados con un particular énfasis en las fuentes y usos de la información, el procesamiento de esta, la calidad de los datos, almacenamiento, restricciones y la integración o interrelación existente.

Para alcanzar el objetivo de esta actividad se espera que el consultor realice entrevistas con personal de múltiples áreas de las empresas para obtener información detallada de los procesos estratégicos, de monitoreo y control, de contratación y adquisición de bienes, técnicos, de recursos humanos, comerciales, de gestión de atención al cliente, administrativos y TIC. Para esto, el consultor deberá tener un equipo trabajando desde las ciudades de las empresas durante al menos 3 semanas por empresa, los cuales deben dejar constancia de las entrevistas realizadas y los hallazgos encontrados.

Para la correcta ejecución de esta actividad es importante que el consultor presente una metodología que reduzca la subjetividad del entrevistador y que adicionalmente asegure la inmersión necesaria para detectar los cuellos de botella e ineficiencias desde una perspectiva integral.

*c) Socialización de los resultados del análisis integral de los procesos internos y aprobación preliminar para rediseñar o diseñar los procesos identificados*

El primer objetivo de esta actividad es socializar la caracterización y los hallazgos derivados del análisis realizado durante la actividad b). En esta actividad, los resultados deben ser estructurados para cada empresa, identificando claramente los principales cuellos de botella que afectan la eficiencia organizacional y los procesos nuevos que requieren ser implementados o documentados. Presentando las posibles causas asociadas y las consecuencias derivadas de las ineficiencias detectadas. Adicionalmente, con base en los resultados presentados, proponer los ajustes respectivos en términos del rediseño de procesos o creación de nuevos para aumentar la eficiencia empresarial. Esta actividad es fundamental ya que se podrá contar con la retroalimentación de cada empresa frente a las propuestas que presente el consultor y hará parte del proceso inicial de gestión del cambio, con el fin de lograr la apropiación de los frentes prioritarios de trabajo.

*d) Rediseñar los procesos que requieren modificación, diseñar de nuevos procesos claves, y proponer el esquema para la integración y gestión de la información*

El objetivo de esta actividad es elaborar y documentar el rediseño los procesos ineficientes, y recomendar nuevos en el caso que hagan falta procesos clave, para asegurar la operación eficiente de cada empresa. Adicionalmente, se debe proponer el esquema de integración de los sistemas informáticos que asegure el modelo de inteligencia de negocio, esto por medio de la caracterización de la información disponible, requerida y faltante que permita identificar las alternativas de sistemas que mejor se adaptarían a las necesidades propias de cada empresa. Se espera que el consultor identifique los cambios organizacionales que permitan optimizar la estructura y minimizar las actividades improductivas. El consultor deberá realizar una propuesta integral para determinar los cambios a realizar en los procesos analizados en la actividad b). Durante esta actividad, el consultor deberá describir el funcionamiento y detallar los recursos

requeridos para cada uno de los nuevos procesos o los procesos rediseñados. Con esto se debe asegurar que las empresas reciban toda la información necesaria para la fase de implementación

e) *Aprobación del nuevo mapa de procesos integrado y del modelo de inteligencia de negocio.*

El objetivo de esta actividad es la aprobación del mapa de procesos ajustado para cada empresa. Para diseñar el nuevo mapa de procesos, el consultor deberá utilizar como base el mapa de los procesos actuales, los rediseñados y los nuevos identificados y caracterizados en la actividad b) y d). El consultor deberá socializar el nuevo mapa de procesos y acompañar a las empresas y a sus equipos directivos durante el proceso de aprobación. El consultor también deberá presentar los procesos rediseñados y explicar qué cambios operativos, administrativos y organizacionales específicos supone cada proceso y explicar claramente cómo se relacionan los procesos entre sí.

Adicionalmente, el consultor socializará la propuesta de modelo de inteligencia de negocio, basada en la identificación de las plataformas y tecnologías necesarias para la consolidación de la información organizacional que asegure la interoperabilidad de los sistemas y genere valor para la toma de decisiones. El consultor deberá presentar al menos dos alternativas, en las cuales se especifique el costo aproximado de inversión, las ventajas y desventajas y los tiempos promedio de implementación

f) *Desarrollo del plan de implementación y acompañamiento a la ejecución del plan.*

El objetivo de esta actividad es diseñar el plan de implementación del nuevo mapa de procesos y brindar acompañamiento en la ejecución del mismo. Para lograr este objetivo, el consultor deberá, en primer lugar, identificar y proponer una serie de procesos (rediseñados o nuevos) sobre los cuales se pueda ejecutar un piloto de implementación, para seleccionar con el BID y cada empresa dos procesos a ejecutar con las modificaciones propuestas. Durante esta tarea, se espera que el consultor identifique las dificultades propias de cada empresa en términos técnicos, de recursos, de personal, tecnológicos y culturales, lo que servirá como insumo para desarrollar el plan de implementación integral. Una vez se haya completado la ejecución de los dos procesos piloto seleccionados, el consultor deberá preparar y socializar el plan de implementación por empresa para los demás procesos propuestos en las actividades anteriores. El plan de implementación deberá describir claramente la metodología y los pasos específicos que deberá seguir cada empresa para implementar y controlar los procesos propuestos. El plan de implementación deberá incluir los recursos necesarios para la operatividad de cada proceso, incluyendo software y personal (cargos) requeridos.

*De las actividades se dejará constancia de la transferencia de conocimiento, las cuales harán parte de las entregas de cada producto<sup>2</sup>*

#### **IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA**

1. El lugar de trabajo será en las respectivas oficinas del consultor y eventualmente, de acuerdo con las necesidades de los trabajos con presencia parcial en las oficinas de la ESP. Las oficinas del consultor contarán con equipos de computación, mobiliario, corriendo por cuenta del consultor la provisión de movilidades y de todos los medios requeridos para la ejecución de todas las actividades inherentes al Contrato de Consultoría, corriendo por cuenta del consultor los gastos de viajes y estadías a las diferentes ciudades
2. El trabajo deberá realizarse en un plazo máximo de trece (13) meses, con fecha estimada de inicio el 14 de junio de 2019

#### **V. REQUERIMIENTOS DE LA CONSULTORÍA**

---

<sup>2</sup> Las actividades de transferencia de conocimiento serán documentadas en actas de no más de una página de las sesiones en las que se especificara: objetivo de la sesión, resumen del tema, participantes con sus respectivos cargos, la fecha, hora de inicio y hora de cierre,

Se contratará una firma consultora o firmas asociadas que deberán acreditar mínimo 10 años de ejercicio profesional y experiencia específica certificada en análisis, modelación, documentación y optimización de procesos organizacionales. Adicionalmente deberá acreditar mínimo 10 años de experiencia en el análisis y diseño de soluciones e integración de sistemas informáticos empresariales.

El equipo principal de trabajo: i) Jefe de equipo experto en optimización de procesos y transformaciones empresariales, ii) Experto técnico en sistemas de acueducto y alcantarillado, iii) Experto en tecnologías de la información y experto comercial