



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: *Primera Fase del Programa de Agua Potable y Saneamiento de Pereira*

País: *Colombia*

Sector/Subsector: *Sanitario*

Equipo de Proyecto Original:

Eduardo Figueroa (RE3/EN3); Hugo de Oliveira (RE3/EN3); Henry Narvaez (COF/CCO); Miguel Coronado (LEG/OPR); María Rumbaitis, Consultora (RE3/S03); José Villatoro, Consultor; y Hernán Aspiazú (RE3/EN3), Jefe de Equipo de Proyecto; colaboración Paulina Beato (SDS), y Adelina Pérez del Castillo (RE3/EN3).

Número de Proyecto: *CO0182*

Número de Préstamo: *1199/OC-CO*

Fecha del QRR: *3/29/2011*

Fecha de Aprobación Final del PCR: *Abril, 2011*

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros:

Henry Moreno (INE/WSA); Efraín Rueda (INE/WSA); Teodoro Noel (PDP/CCO); Claudia Useche (CAN/CCO); Fidel Cuellar (Consultor); Yolanda Galaz (INE/WSA); y Manuel José Navarrete (WSA/CGU). Participó el Ejecutor: Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.





Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	1
II. EL PROYECTO	2
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA)	3
III. RESULTADOS	4
A. EFECTOS DIRECTOS	4
B. EXTERNALIDADES	6
C. PRODUCTOS.....	6
D. COSTOS DEL PROYECTO (CUADRO EN CONSTRUCCIÓN SE AJUSTARÁ)	11
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	12
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	12
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	13
C. DESEMPEÑO DEL BANCO.....	13
V. SOSTENIBILIDAD	13
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	13
B. RIESGOS POTENCIALES	14
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	14
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	14
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	14
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	15
VII. LECCIONES APRENDIDAS	15

Anexos

1. Acta del Taller de Cierre (Diciembre 15 de 2010).
2. Evaluación del Prestatario.
3. Evaluación institucional Aguas y Aguas de Pereira (Noviembre 2010).
4. Informe Ejecutivo de Avance Préstamo 1199/OC-CO, Aguas y Aguas de Pereira.
5. Evaluación Económica Ex-post.





Abreviaturas y Acrónimos

EEPP	Empresas Públicas de Pereira
DIAGE	Desarrollo Integral Acelerado de la Gestión Empresarial
PDD	Plan de Desempeño
EAAP	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> (Ganancias Antes de Intereses, Impuestos y Amortización)
TRM	Tasa Representativa del Mercado





I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
NO. PROYECTO: CO0182	TÍTULO: Primera Fase del Programa de Aguas Potable y Saneamiento de Pereira						
Prestatario: Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.	Fecha aprobación Directorio: Septiembre 15 de 1999						
Agencia ejecutora (AE): Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.	Fecha efectividad contrato préstamo: Enero 03 de 2000						
Préstamo(s): 1199/OC-CO	Fecha elegibilidad primer desembolso: Junio 29 de 2000						
Sector: Sanitario	<u>Meses en ejecución</u> * desde aprobación: 133 meses * desde efectividad del contrato: 130 meses						
Instrumento de préstamo:	<u>Periodos de desembolso</u> Fecha original desembolso final: Enero 03 de 2005 Fecha actual desembolso final: Octubre 29 de 2010 Extensión acumulativa (meses): 70 meses Extensión especial (meses): 10 meses						
	<u>Monto préstamo(s)</u> * Monto original: US\$38,600,000 * Monto actual: US\$25,100,000 * Pari Passu: 44% - 56%						
	<u>Desembolsos</u> Monto a la fecha: US\$25,090,000 (99.96%)						
	<u>Costo Total del Proyecto</u> (Estimado Original):						
	<u>Redireccionamiento</u> Este proyecto: - recibió fondos de otro proyecto? [NO] - Envío fondos a otro proyecto? [NO] - N/A [NO]						
	<table border="1"><thead><tr><th>De/Para No. Proyecto</th><th>Para No. Sub-préstamo</th><th>Monto</th></tr></thead><tbody><tr><td>NA</td><td>NA</td><td>NA</td></tr></tbody></table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto	NA	NA	NA
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
NA	NA	NA					
Reducción de Pobreza (PTI): Si/No	* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)						
Equidad Social (SEQ): Si/No	No						
Clasificación ambiental: A, B, o C	No						
	A						
	<u>En estado de "Alerta"</u> Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):						

Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)





II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

En mayo 1996, el Concejo Municipal ordenó la reestructuración de las Empresas Públicas de Pereira - EEP¹ y su segregación en cuatro empresas operadoras independientes para cada servicio, con forma jurídica de sociedad anónima y un patrimonio por acciones². Igualmente, ordenó la creación de una quinta empresa la cual atendería transitoriamente la gestión de algunos servicios comunes a las nuevas.

Si bien las coberturas nominales eran superiores en la época al 90%, el servicio de agua presentaba deficiencias de abastecimiento, continuidad e inadecuadas presiones en más del 50% del área urbana (sectores de bajos ingresos y nuevos desarrollos), con un índice de agua no contabilizada superior al 40%. El sistema de alcantarillado, combinado en su mayor parte, presentaba deficiencias en varios sectores de la ciudad debido a la baja capacidad hidráulica de los colectores existentes y a la ausencia de interceptores y canalizaciones en las principales quebradas, lo que generaba focos de infección e inundaciones en periodos de lluvia moderada y alta. Las aguas residuales eran vertidas sin tratamiento a los ríos y quebradas aledañas. En términos de inversiones, la nueva empresa heredó un plan maestro que preveía inversiones por US\$32 millones anuales.

Desde el punto de vista nacional, el surgimiento de la Empresa y el proyecto se enmarcó por: (i) un nuevo sistema de regulación nacional expedido bajo Ley 142 de 1994, que exigía niveles de eficiencia en la prestación de los servicios y la recuperación de los costos a través de los ingresos por tarifas; (ii) una nueva legislación nacional sobre el tratamiento de aguas residuales y el pago por los servicios ambientales; (iii) un conocimiento limitado del real costo del servicio, resultado de la organización de los sistemas financieros y de la filosofía de la empresa multiservicios; y (iv) una política nacional de agua potable y saneamiento definida en el Plan Nacional de Desarrollo de la época, dirigida a la ampliación de la cobertura, mejorar la calidad de los servicios, la disminución de la vulnerabilidad de los sistemas, el tratamiento de las aguas residuales y adelantar acciones en aspectos institucionales con el objeto de apoyar de manera productiva la modernización de la gestión de la prestación de los servicios.

Como estrategia, durante la preparación se apoyó la segregación de EEP y la creación de la Empresa de Acueducto, así como la optimización del plan de inversiones, el cual se propuso ejecutar en tres fases: (i) ampliación del sistema de colectores de quebradas, construcción de la primera fase de interceptores, refuerzo del sistema de distribución de agua potable y contratación de un gestor privado para lograr el Desarrollo Integral Acelerado de la Gestión Empresarial (DIAGE), y establecimiento de un Plan de Desempeño (PDD) por el cual se mediría el desarrollo operativo y financiero de la empresa; (ii) construcción de la segunda fase de interceptores y ampliación de redes de acueducto y alcantarillado; y (iii) construcción de las plantas de tratamiento de aguas residuales mediante la vinculación de un concesionario privado.

El contrato de préstamo del programa³ condicionó la iniciación del segundo y tercer grupo de obras a la firma del Contrato de Gestión. La falta de interés y viabilidad en el esquema no permitió el avance del programa en los primeros años dada la condición contractual. En el año 2003, la Empresa envía una propuesta de ajuste al programa la cual tuvo la no objeción del equipo técnico del Banco y del DNP, más no llegó a implementarse. En enero del 2004, una nueva administración a cargo de la Empresa, lleva a cabo una segunda propuesta de ajuste al Contrato de Préstamo, la que es enviada al Gobierno Nacional y al Banco en septiembre de este año, en la cual solicita adicionalmente una prórroga general por un plazo de cuatro años a partir del 3 de enero de 2006.

La aprobación fue realizada en mayo 12 de 2006, por la Gerencia RE3, la cual se materializa mediante el contrato modificadorio No. 1 (LGIII/CO-616935/LEGIII/CO 614833-05), que se comunica mediante CCO-047/2006. Con la modificación presentada se amplió el plazo de desembolsos del programa al 03 de enero de 2010.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

Objetivo General: Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Pereira, con el propósito de proporcionar servicios de agua potable y saneamiento eficientes y de alta calidad, bajo un esquema empresarial operativo y financieramente sustentable.

¹ EEP en el año 1997, era una entidad municipal autónoma multiservicios que prestaba para la ciudad de Pereira los servicios de agua potable y alcantarillado, aseo, electricidad y telefonía, y los de telefonía y suministro de agua en bloque para la ciudad de Dos Quebradas.

² En julio de 1997, las nuevas empresas iniciaron sus actividades en forma independiente, cada empresa comenzó con activos, pasivos y patrimonio segregado, con estatutos para su funcionamiento, con un marco de referencia para la nómina requerida y perfiles de personal para las posiciones claves y con estudios financieros básicos proyectando sus operaciones y estimando el valor presente neto del negocio.

³ Cláusula 4.08, estipulaciones especiales, inicio de obras segundo grupo.





Objetivos Específicos: (i) promover la sostenibilidad operativa y financiera de la Empresa; (ii) promover las condiciones que permitan la participación privada en la construcción y operación de una planta de tratamiento de aguas residuales; (iii) aumentar la eficiencia de la distribución de agua; (iv) aumentar el acceso al servicio de agua a nuevos asentamiento que incluyen zonas marginales; y (v) mejorar las condiciones sanitarias de la ciudad.

ii. Componentes

Subprograma 1. Desarrollo empresarial y participación del sector privado. Apoyar a la Empresa en su desarrollo y consolidación, mediante la sostenibilidad operativa y financiera. En el diseño se estableció la implementación de un esquema de Desarrollo Integral Acelerado de la Gestión Empresarial (DIAGE)⁴, como esquema para el cumplimiento de los indicadores de gestión operativos y financieros. El cumplimiento del mismo se estableció como condición para desembolso del segundo grupo de obras⁵. También contemplaba la racionalización de personal mediante el retiro de 50 trabajadores entre aquellos que estaban próximos a la jubilación o eran personal redundante.

En la solicitud de ajuste presentada en el año 2004, se propuso replantear la implantación del contrato de gestión por: (i) transformación de la empresa a una sociedad mixta; (ii) reforma estatutaria para promover la autonomía y estabilidad administrativa, y sostenibilidad a las políticas, elección de los miembros de la Junta Directiva en función a sus méritos técnicos; (iii) fortalecer la subcontratación de procesos operativos del área comercial bajo un esquema de incentivos y penalizaciones; y (iv) diseño y firma de un plan estratégico de gestión con acciones e indicadores a cumplir durante la vigencia del préstamo y cuyo seguimiento se realizará mediante una auditoría externa que reportará al Municipio, al Garante y al Banco.

Subprograma 2. Inversión en obras de agua potable. Contempló: (i) la instalación de macromedidores en las cuatro plantas de potabilización, en el sistema de captación en los seis tanques de distribución y en las principales tuberías de conducción; (ii) un programa de detección y reparación de fugas, la sectorización y definición de los circuitos de abastecimiento, y el reemplazo e instalación de 110 mil medidores domiciliarios y de alrededor de 500 medidores para grandes consumidores; y (iii) la construcción de cuatro módulos tanques de distribución metálicos con capacidad total combinada de 10,800 m³. En relación con el abastecimiento, se estableció como objetivo la instalación de dos líneas de conducción de 12 a 24 pulgadas de diámetro con una longitud total de 2.1 Km y la instalación de 15.9 Km de tuberías de distribución.

En la modificación realizada en 2006, se redujo a la instalación de 35 mil medidores domiciliarios⁶, la construcción de dos módulos de tanques de almacenamiento con capacidad de 7,200 m³ y se adicionó la materialización de la zonificación y sectorización del sistema en 26 sectores de la ciudad.

Subprograma 3. Inversión en obras de alcantarillado – Fase I. Se dirigió a mejorar las condiciones sanitarias de las quebradas la ciudad y controlar las inundaciones, las obras se acompañaron de un plan de reasentamiento de familias afectadas por las obras y se incluyó acciones de educación y control ambiental. El programa comprendió: (i) instalación de 31.1 Km de tuberías interceptoras de aguas residuales a lo largo de 12 quebradas en la zona urbana; (ii) renovación de redes de alcantarillado en una longitud de 7.6 Km; (iii) instalación de 18 colectores de refuerzo con tuberías de una longitud de 15.2 Km que drenarían al río Otún y construcción de 18 estructuras de separación de aguas residuales de las pluviales. Instalación de 20 colectores de refuerzo de 2.9 Km de longitud que drenarían al río Consota y varios de sus afluentes, y construcción de 20 estructuras de separación; y (iv) la construcción de 1.1 Km de canal abierto sobre la parte aguas abajo de la quebrada de El Oso hasta su confluencia con el río Consota.

El ajuste de este componente realizado en el año 2006, se justificó en los resultados obtenidos en el estudio de tratamiento de las aguas residuales (realizado por el Consorcio K&M Engineering and Consulting Corporation – Montgomery Watson – IGESAM), que planteó la concentración de las aguas residuales en la cuenca del río Otún, y la construcción de un sistema de tratamiento. El mayor cambio corresponde al adelanto de las obras del interceptor margen izquierda del río Consota, la incorporación de un túnel de trasvase de las aguas residuales de la cuenca del río Consota a la cuenca del río Otún.

c. Revisión de la Calidad del Diseño

Revisión de la Calidad del Diseño

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)
---	---	---	--

⁴ La contratación del DIAGE se llevaría a cabo mediante una empresa especializada (operadora) por un plazo no menor de cuatro años. La operadora desarrollaría e implementaría un modelo de gestión a transferir a Aguas y Aguas de Pereira.

⁵ Iniciación de obras del segundo grupo. [...] (a) Evidencia de que ha firmado con una empresa especializada el Contrato de Gestión para llevar a cabo la gestión integral del Prestatario y el cumplimiento de los indicadores de gestión operativos y financieros establecidos en el Convenio de Plan de Desempeño, de conformidad con los términos y condiciones previamente acordados con el Banco.

⁶ La reducción en el número de micromedidores se realiza dado que la Empresa llevó a cabo la renovación de los mismos con recursos propios.





Luego de concluir las obras que conformaron el proyecto financiado con recursos del Banco, se comprobó que las inversiones programadas para atender el proyecto ya sea planteadas originalmente o incluidas en la modificación de la operación, se ejecutaron y están funcionando de acuerdo con la concepción prevista inicialmente. Las modificaciones presentadas en cada componente se justificaron con base en los estudios realizados y permitieron optimizar las inversiones, así como mejorar el esquema de saneamiento de las quebradas.

III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)			
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)			
1. Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Pereira, proporcionando servicios de agua potable y saneamiento eficientes y de alta calidad bajo un esquema empresarial operativo y financieramente sustentable.			
Indicadores Claves de Efectos Directos			
Efectos Directos Planeados			Efectos Directos Logrados
1.1 Cobertura de agua potable.			1.1 Dic 31 de 2009. La cobertura del servicio de agua superó la meta establecida, reportando una cobertura del 99.04% en diciembre de 2008 y al 2009 del 100%.
<u>Línea de Base</u> 1.1B 97.7% 01/01/04	<u>Intermedia</u> 1.1I	<u>Término del Proyecto</u> 1.1E 99.0% 12/31/09	
1.2 Cobertura de alcantarillado.			1.2 Dic 31 de 2009. La cobertura reportada del servicio de alcantarillado a diciembre de 2004 fue del 94.58%, y a diciembre de 2009, según los datos de la Empresa del 96.88%, lográndose la meta establecida en el programa.
<u>Línea de Base</u> 1.2B 94.18% 01/01/04	<u>Intermedia</u> 1.2I	<u>Término del Proyecto</u> 1.2E 96.0% 12/31/09	
1.3 Niveles eficientes de gestión para la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira (EAAP) en términos financieros y operativos: Continuidad del Servicio			1.3. Dic 31 de 2009. La continuidad del servicio se ha mantenido por encima del 99% durante toda la ejecución del programa, siendo a finales del año 2009 del 99.38%.
<u>Línea de Base</u> 1.3B 99.0% 01/01/04	<u>Intermedia</u> 1.3I	<u>Término del Proyecto</u> 1.3E 99.0% 12/31/09	
1.4 Niveles eficientes de gestión para la EAAP en términos financieros y operativos: Generación Interna de Caja			1.4. Dic 31 de 2009. La generación interna de caja se mantuvo en los años 2008 y 2009, y durante el 2010 a noviembre ha sido superior al 25% de las inversiones.
<u>Línea de Base</u> 1.4B 25.0% 01/01/04	<u>Intermedia</u> 1.4I	<u>Término del Proyecto</u> 1.4E 25.0% 12/31/09	
1.5 Niveles eficientes de gestión para la EAAP en términos financieros y operativos: Margen de Operación.			1.5 Dic 31 de 2009. En diciembre de 2009 el margen de operación es de 58.83%
<u>Línea de Base</u> 1.5B 59.6% 01/01/04	<u>Intermedia</u> 1.5I	<u>Término del Proyecto</u> 1.6E 56.0% 12/31/09	
1.6 Niveles eficientes de gestión para la EAAP en términos financieros y operativos: Eficiencia de Recaudo.			1.6 Dic 31 de 2009. A diciembre de 2009 la eficiencia del recaudo total es del 99.2%.
<u>Línea de Base</u> 1.6B 96.6.0% 01/01/04	<u>Intermedia</u> 1.1I	<u>Término del Proyecto</u> 1.1E 96.60% 12/31/09	
1.7 Capacidad de almacenamiento de agua potable (incremento).			1.7 Dic 31 de 2009. La capacidad de almacenamiento de la empresa aumentó en 8,300 m ³ , se ejecutaron los proyectos de Matecaña y Naranjito y la empresa ejecutó con recursos propios el proyecto de Calicanto II, teniendo una capacidad total de almacenamiento de volumen útil de 47,480 m ³ .
<u>Línea de Base</u> 1.7B 01/01/04	<u>Intermedia</u> 1.7I	<u>Término del Proyecto</u> 1.7E 7,400 m ³ 12/31/09	





<p>1.8 Porcentaje de quebradas afluentes de los ríos que cruzan la ciudad, saneadas y aguas residuales de los sistemas Otún y Consota interceptadas: Quebradas o ríos saneados.</p> <table><tr><td><u>Línea de Base</u></td><td><u>Intermedia</u></td><td><u>Término del Proyecto</u></td></tr><tr><td>1.8B</td><td>1.8I</td><td>1.8E 60%</td></tr><tr><td>01/01/04</td><td></td><td>12/31/09</td></tr></table>	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>	1.8B	1.8I	1.8E 60%	01/01/04		12/31/09	<p>1.8 Dic 31 de 2009. A junio de 2009, se logra el saneamiento del 75% de los ríos y quebradas que cruzan la ciudad y al último trimestre del año 2010, el 90%.</p>
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>								
1.8B	1.8I	1.8E 60%								
01/01/04		12/31/09								
<p>1.9 Porcentaje de quebradas afluentes de los ríos que cruzan la ciudad, saneadas y aguas residuales de los sistemas Otún y Consota interceptadas: Aguas Residuales Interceptadas.</p> <table><tr><td><u>Línea de Base</u></td><td><u>Intermedia</u></td><td><u>Término del Proyecto</u></td></tr><tr><td>1.9B</td><td>1.9I</td><td>1.9E 70%</td></tr><tr><td>01/01/04</td><td></td><td>12/31/09</td></tr></table>	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>	1.9B	1.9I	1.9E 70%	01/01/04		12/31/09	<p>1.9 Dic 31 de 2009. A finales del año 2009 se logra interceptar el 77% de la carga contaminante vertida a los sistemas Otún y Consota y al último trimestre del año 2010, el 88%.</p>
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>								
1.9B	1.9I	1.9E 70%								
01/01/04		12/31/09								
<p>1.10 Agua no contabilizada (IANC).</p> <table><tr><td><u>Línea de Base</u></td><td><u>Intermedia</u></td><td><u>Término del Proyecto</u></td></tr><tr><td>1.10B 34.62%</td><td>1.10I</td><td>1.10E 30%</td></tr><tr><td>01/01/04</td><td></td><td>12/31/09</td></tr></table>	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>	1.10B 34.62%	1.10I	1.10E 30%	01/01/04		12/31/09	<p>1.10 Dic 31 de 2009. Al finalizar el año 2009, la empresa logró mejorar el indicador de agua no contabilizada en un 11.68% al pasar de un 41.6% en el año 2000 a un indicador de 29.94%.</p>
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>								
1.10B 34.62%	1.10I	1.10E 30%								
01/01/04		12/31/09								
<p>1.11 Familias marginadas de la zona suroccidental de la ciudad con servicios de agua potable.</p> <table><tr><td><u>Línea de Base</u></td><td><u>Intermedia</u></td><td><u>Término del Proyecto</u></td></tr><tr><td>1.11B</td><td>1.11I</td><td>1.11E 1,500 familias</td></tr><tr><td>01/01/04</td><td></td><td>12/31/09</td></tr></table>	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>	1.11B	1.11I	1.11E 1,500 familias	01/01/04		12/31/09	<p>1.11 Dic 31 de 2009. Al servicio de agua potable se incorporaron 2,776 familias marginadas de la zona suroccidental de la ciudad al finalizar el proyecto (urbanizaciones Luis Alberto Duque y Gilberto Peláez y las Ciudades Tokio y Remanso)</p>
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>								
1.11B	1.11I	1.11E 1,500 familias								
01/01/04		12/31/09								
<p>Reformulación. [X] N/A Los objetivos de desarrollo NO se reformularon.</p>										
<p>Reajuste ISDP: Indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. [X] N/A</p>										
<p>Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):</p> <p>[] Muy Probable(MP) [X] Probable (S) [] Poco Probable (PP) [] Improbable (MI)</p>										
<p>Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.</p>										
<p>La Empresa ha logrado desarrollar una capacidad operativa y de gestión comercial, así como una estructura financiera que constituyen elementos sólidos para asegurar su sostenibilidad; no obstante, algunos riesgos identificados en materia de gobierno corporativo deben ser mitigados con el fin de asegurar la sostenibilidad de la Empresa.</p>										
<p>La evaluación de los objetivos, compromisos y metas establecidos en el marco del Programa, muestra un alto nivel de cumplimiento: la naturaleza jurídica de la Empresa se transformó a una de sociedad por acciones; se adoptó un nuevo esquema institucional según lo convenido con el Banco, al igual que un Código de Buen Gobierno en los estatutos; se llevó a cabo la subcontratación de los procesos operativos del área comercial bajo un esquema de pagos basados en niveles de desempeño; y se reformó la composición de la Junta Directiva mediante la incorporación de representantes del sector académico, de la sociedad civil y de las agremiaciones económicas.</p>										
<p>La evaluación de los objetivos operativos (cobertura, calidad y eficiencia), comerciales (facturación, recaudo y rotación de cartera) y financieros (ingresos operacionales, flujo de caja, cobertura del servicio de la deuda, rentabilidad de los activos, cobertura del riesgo financiero) indica un alto nivel de cumplimiento de los compromisos y en muchos casos, muestran haberse superado las metas propuestas en el Contrato de Préstamo y el Convenio de Desempeño.</p>										
<p>Desde la perspectiva financiera, los indicadores acordados por la EAAP con el BID muestran tendencia positiva hasta 2007, por encima de las metas propuestas y un desmejoramiento en 2008 y 2009. La estructura financiera de la EAAP, según Fitch Ratings en noviembre de 2009, es adecuada, cuenta con “una manejable posición de liquidez, un moderado nivel de endeudamiento y una sana cobertura de intereses”. Esta posición se apuntala a su vez en la posición competitiva de Aguas y Aguas de Pereira –cuya exposición frente a cambios en la economía es mínima por tratarse de servicios de primera necesidad, sus indicadores de eficiencia y cobertura de la operación y el mejoramiento de su gestión comercial.</p>										
<p>Estrategia de País:</p>										
<p>La Estrategia del Banco para Colombia a la aprobación de la operación (Documento de país GN-2052), se orientaba en torno a cinco objetivos de los cuales el sector de agua potable y el proyecto, estaban relacionados con la reducción de la pobreza y desigualdad, y la promoción del crecimiento sostenible. Para el período 2007–2010, la estrategia del Banco estableció su acción al apoyo de los esfuerzos para obtener un crecimiento mayor, promover el empleo, reducir la pobreza y mejorar la equidad. Bajo la estrategia actual, el sector se enmarca en el eje de competitividad y se definieron cinco áreas de acción: (i) apoyo a las reformas sectoriales y fortalecimiento institucional y normativo; (ii) modernización empresarial, adecuación de la industria e impulso de esquemas regionales de prestación de los servicios a través de Planes Departamentales de Agua y Saneamiento Básico: (iii) apoyo con asistencia técnica</p>										





inversiones para cerrar brechas en coberturas y calidad entre zonas urbanas y rurales y disminuir la brecha entre algunas regiones; (iv) canalización de recursos financieros y no financieros para mejorar el desempeño de las empresas prestadoras, promover la transparencia en su gestión y el desempeño de su negocio; y (v) el saneamiento de cuerpos estratégicos de agua.

El proyecto contribuyó en varios aspectos a cumplir con la estrategia, así como se enmarcó dentro de la Iniciativa de Agua y Saneamiento (GN-2446) que el Banco adelanta desde el 2007, en apoyar a ciudades en inversiones para extender el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento; la protección de fuentes de agua y la descontaminación hídrica (saneamiento de quebradas); el tratamiento de aguas residuales; y el apoyo en el desarrollo empresarial de Aguas y Aguas de Pereira mediante la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

b. Externalidades

Positivas:

- Creación de las condiciones necesarias en cuanto a infraestructura de saneamiento para la reactivación de la construcción de nuevos proyectos urbanísticos, con la consecuente generación de empleo y crecimiento económico en rubros importantes en la ciudad como es la construcción.
- Reducción de las enfermedades relacionadas con la falta de disposición adecuada de las aguas residuales.
- Provisión de un medio ambiente sano, libre de contaminaciones, creando espacios de recreación para la población, como son las quebradas que atraviesan la ciudad.
- Creación de grupos de asociaciones ambientales en torno al manejo de las quebradas y el programa de agua limpia, lo cual generó apropiación de la comunidad de estos espacios.

Negativas:

- Generación de expectativas en líderes comunales que vieron la oportunidad para solicitarle a la empresa pavimentaciones de vías, construcción de centros comunales, construcción de parques, adecuación de escuelas etc. en contraprestación a permitir que se realizaran las obras.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Subproyecto 1. DESARROLLO EMPRESARIAL Y PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
1. Componente 1:	Productos Planeados	
Apoyo a la gestión integral de Aguas y Aguas de Pereira – Desarrollo Empresarial.	1.1. Se ha logrado la transformación de EAAP de una Empresa Industrial y Comercial del Estado a una Sociedad por Acciones a diciembre de 2004.	1.1, 1.2 Transformación de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira en una Empresa Mixta. Aprobación de los nuevos estatutos sociales de la Empresa, en los cuales se incorporan elementos de Buen Gobierno Corporativo, de acuerdo con su naturaleza jurídica.
Costo total: US\$1,898,486	Línea de Base*: 1.1B 0% (01/01/04)	
Contrapartida: US\$1,333,265	Intermedia: 1.1I 100% (29/12/06)	
BID: US\$565,221	Al término: 1.1E 100% (31/12/09)	
Desembolso BID %: 100%		
Transformación institucional y empresarial de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira.	1.2. Adopción de estatutos de la empresa actualizados por la Asamblea de Accionistas, incorporando buenas prácticas de Gobierno Corporativo.	Suscripción del Plan de Desempeño Empresarial entre la Empresa y el Municipio de Pereira.
Incremento a la productividad de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira	Línea de Base*: 1.2B 0% (01/01/04)	
	Intermedia: 1.2I N/A	
	Al término: 1.2E 100% (31/12/09)	
Clasificación: MS	1.3. La empresa logra que las subcontrataciones de los procesos operativos de su área comercial, se realicen con base a resultados de desempeño y contemplen pagos asociados	1.3 La subcontratación de estos procesos se llevó a cabo con la empresa Multiservicios S.A., a través de un contrato "de mandato" mediante el cual Aguas y Aguas de Pereira confía la gestión de la parte comercial a esta empresa, con el fin de que esta última se haga cargo por cuenta y riesgo, mediante un





	a incentivos y penalidades. Línea de Base*: 1.3B 0% (01/01/04) Intermedia: 1.3I 100% (29/12/06) Al término: 1.3E 100% (31/12/09) 1.4. Se han realizado los Planes de retiro voluntario y jubilación anticipada antes del 2008. Línea de Base*: 1.4B 0% (01/01/04) Intermedia: 1.4I 100% (29/12/06) Al término: 1.4E 100% (31/12/09)	esquema de pagos basado en el desempeño y que contempla incentivos y penalizaciones. 1.4 Con base en estas medidas, la Empresa proyectaba ahorros por valor de COP\$2,095 millones por concepto del plan de retiro voluntario y COP\$2,706 millones por jubilación anticipada. La empresa logró superar el indicador de productividad laboral ⁷ , pasando de 2.56 en el 2005 a 2.27 en el 2009, superando la meta establecida de 2.4.
--	--	--

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.

El programa proponía impulsar el DIAGE consistente en la contratación de una empresa especializada por un período no menor de cuatro años, para adelantar la gestión de la empresa y responder por el cumplimiento de los indicadores operativos y financieros establecidos. El contrato incluía un sistema de incentivos y/o penalidades para promover la gestión eficiente, para lo cual el costo de contratación incluía una parte fija asociada con el porcentaje mínima de los costos que la operadora desea asegurar para ofrecer sus servicios, la cual sería financiada con el programa y una parte variable en función de los aumentos en los márgenes de explotación logrados por el operador que serán cubiertos con recursos de generación interna.

En el año 2004, la Empresa solicita al Banco la modificación de este componente, proponiendo la transformación a una empresa mixta, reforma estatutaria que promoviera la autonomía y estabilidad administrativa y sostenibilidad a las políticas, fortalecimiento de procesos operativos del área comercial y diseño de un plan estratégico de gestión en todas las áreas de la empresa el cual se plasmó en un Plan de Desempeño. El análisis realizado por el Banco en el 2004, indicaron que la Empresa logró los indicadores originalmente planeados al DIAGE, los cuales se han mantenido y algunos superados.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado. Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

El componente fue reestructurado y la aprobación fue realizada en mayo 12 de 2006, por la Gerencia RE3. Dicha reestructuración se materializó mediante el contrato modificatorio No. 1 (LGIII/CO-616935/LEGIII/CO 614833-05), el cual fue comunicado mediante CCO-047/2006. Con la modificación presentada se amplió el plazo de desembolsos del programa al 03 de enero de 2010.

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☐ Poco Satisfactorio (PS)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Subproyecto 2. INVERSIÓN EN OBRAS DE AGUA POTABLE

2. Componente 2:	Productos Planeados	Productos Logrados
Inversiones en agua potable realizadas Costo total: US\$13,781,895 Contrapartida: US\$9,266,920 BID: US\$4,514,975 Desembolso BID %: 100% Abastecimiento de agua Programa de agua no contabilizada Construcción de redes de expansión para ampliación de cobertura en barrios marginales de la ciudad. Clasificación: S	<p>2.1 Se instalan 29.9 Km de tuberías de conducción y redes de acueducto a diciembre de 2009</p> <p>Línea de Base*: 2.1B N/A Intermedia: 2.1I N/A Al término: 2.1E 29.9 Km (31/12/09)</p> <p>2.2 Se ha logrado a diciembre de 2004, un índice de agua no contabilizada del 34.2% y del 30% en el año 2009.</p> <p>Línea de Base*: 2.2B 34.2% (31/12/04) Intermedia: 2.2I N/A Al término: 2.2E 30.0% (31/12/09)</p> <p>2.3 Se instalan 35 mil medidores domiciliarios a diciembre de 2007.</p> <p>Línea de Base*: 2.3B N/A Intermedia: 2.3I N/A Al término: 2.3E 35 mil medi. (31/12/07)</p> <p>2.4 Se instalan 31 macromedidores a diciembre</p>	<p>2.1 A diciembre de 2009, Aguas y Aguas de Pereira, instaló 22.2 Km de tuberías en redes primarias y matriciales en las zonas oriental, norte y occidental de la ciudad. En las zonas oriental, norte y sur occidental se instalaron 40.6 Km de redes primarias y secundarias.</p> <p>En referencia a redes en zonas de expansión, en el año 2007 se instalaron 25.4 Km, siendo la más importante la construcción de la red primaria al centro poblado de Caimalito (más de 1,200 familias). En el 2008 se instalaron 11.6 Km de redes de acueducto y en el 2009 se instalaron redes nuevas en una longitud 11.92 Km.</p> <p>2.2 A diciembre de 2009, el índice de agua no contabilizada alcanzado fue del 29.96%, lo que ha permitido disminuir la potabilización de agua para consumo de 1,401 l/s en el año</p>

⁷ Productividad Laboral: (Total de Empleados / Total de Subscritores) * 100





	<p>de 2007.</p> <p>Línea de Base*: 2.4B N/A Intermedia: 2.4I N/A Al término: 2.4E 31 macromed. (31/12/07)</p> <p>2.5 Se instalan 500 medidores de grandes consumidores a diciembre de 2009.</p> <p>Línea de Base*: 2.5B N/A Intermedia: 2.5I N/A Al término: 2.5E 500 medidores (31/12/09)</p> <p>2.6 Se incrementa el volumen de almacenamiento en 3,200 m³ a diciembre del año 2005 y en 4,000 m³ en el 2008.</p> <p>Línea de Base*: 2.6B N/A Intermedia: 2.6I 3,200 m³ (31/12/05) Al término: 2.6E 4,000 m³ (31/12/08)</p> <p>2.7 Se incorpora al servicio de agua potable a 1,500 familias marginadas de la zona suroccidental de la ciudad en el año 2009.</p> <p>Línea de Base*: 2.7B N/A Intermedia: 2.7I N/A Al término: 2.7E 1,500 familias (31/12/09)</p>	<p>2000 a 1,131 l/s en 2009, y con ello aplazamiento de inversiones en ampliación de plantas del 2008 al 2013. La sectorización y regularización de presiones en la red, ha permitido disminuir los daños en redes matrices, pasando de 1,510 a 383 daños/año entre el 2000 y 2009.</p> <p>2.3, 2.4, 2.5. Se instalan 44,678 medidores. En desarrollo de la gestión comercial de la Empresa se han instalado a junio de 2010, 123,162 medidores; se han instalado 36 macromedidores en plantas de tratamiento y tanques de almacenamiento; se tienen funcionando 576 medidores de grandes consumidores.</p> <p>2.6 Durante el año 2005 se ejecutó la construcción del tanque de almacenamiento Matecaña con una capacidad de 3,200 m³. En el año 2006, la Empresa contrato las obras "Tanque Calicanto II" con capacidad de 1,500 m³ para la zona de Villa Santana (garantizará la prestación del servicio a 3.200 nuevas familias). En el año 2007, se ejecutó la construcción del tanque Caimalito por 1,320 m³, y se inicia la construcción del tanque de Naranjito, 5,000 m³. A diciembre de 2009 se tiene un volumen de almacenamiento de 8,200 m³ adicionales, sin incluir los tanques Caimalito y Calicanto.</p> <p>2.7 Se incorporaron al servicio de agua potable a 2,776 familias marginadas de la zona suroccidental de la ciudad a junio de 2010. Urbanizaciones Luis Alberto Duque y Gilberto Peláez y las ciudadelas Tokio El Remanso.</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [X] N/A</p> <p>Pereira adoptó la política de reducir el indicador de agua no contabilizada al máximo posible y como resultado a diciembre de 2009, fue del 29.96%. El programa se desarrolló atacando causas técnicas y comerciales, abordando un plan de acción que inició con un catastro de redes y una búsqueda sistemática de fugas, para lo cual definió el cronograma y prioridades de inversión en reposición de redes y como resultado realizó la renovación de redes en el horizonte 2000 - 2009 de 53.18 Km; durante el periodo 2000-2009 se investigaron 1,782 Km de redes de distribución, iniciándose en el año 2000 con la detección y reparación de 1,510 fugas y que al 2009 pasaron a 384. La implementación del programa ha permitido que no obstante el incremento de usuarios los cuales han pasado de 89 mil en el 2000 a más de 120 mil en el 2010, la producción de agua haya disminuido de 1.4 m³/seg a 1.13 m³/seg, con disminución igual del consumo por usuario residencial de más de 20 m³/usuario-mes a menos de 15 m³/usuario-mes.</p>		
<p>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</p> <p>Este componente se reestructuró y la aprobación fue realizada en mayo 12 de 2006, por la Gerencia RE3. Dicha reestructuración se materializó mediante el contrato modificatorio No. 1 (LGIII/CO-616935/LEGIII/CO 614833-05), el cual fue comunicado mediante CCO-047/2006.</p> <p>En la reestructuración se planteó la disminución de 110 mil medidores domiciliaros a 35 mil. La evaluación realizada por el equipo de proyecto determinó que la disminución del número de medidores no impactaba los logros propuestos, ya que la empresa realizó las renovaciones con los ingresos propios, durante la vigencia del programa a junio de 2010 se había instalado más de 123 mil medidores (superando la meta originalmente establecida).</p>		



**Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):**

[] Muy Satisfactorio (MS)

[X] Satisfactorio (S)

[] Poco Satisfactorio (I)

[] Muy Insatisfactorio (MI)

Subproyecto 3. INVERSIÓN EN OBRAS DE ALCANTARILLADO**3. Componente 3:****Inversiones en alcantarillado realizadas**

Costo total: US\$28,932,902

Contrapartida: US\$13,561,331

BID: US\$15,371,571

Desembolso BID %: 100%

Construcción de colectores interceptores de ríos y quebradas.

Control de inundaciones.

Clasificación: S**Productos Planeados**

3.1 Se construyen 17.1 Km de colectores de refuerzo a diciembre de 2009.

Línea de Base*: 3.1B N/A

Intermedia: 3.1I N/A

Al término: 3.1E 17.1 Km (31/12/09)

3.2 Se construyen 155 estructuras de separación de aguas lluvias a diciembre de 2009.

Línea de Base*: 3.2B N/A

Intermedia: 3.2I N/A

Al término: 3.2E 155 est. (31/12/09)

3.3 Se ejecuta el trasvase de las aguas residuales de la cuenca del río Consota al río Otún, el tratamiento preliminar y las obras de entrega a diciembre de 2009.

Línea de Base*: 3.3B N/A

Intermedia: 3.3I N/A

Al término: 3.3E 100% (31/12/09)

3.4 Se minimizó el riesgo por inundaciones en 1.8 Km de la quebrada El Oso

Línea de Base*: 3.4B N/A

Intermedia: 3.4I N/A

Al término: 3.4E 1.8 Km. (31/12/09)

Productos Logrados

3.1 A inicio del programa, se logró renovar redes de alcantarillado por 11.12 Km y la construcción de colectores de aguas residuales paralelos a doce fuentes hídricas en una longitud de interceptores de quebradas de 14.7 Km. Durante el año 2007, se ejecutaron obras por 2.9 Km y se contribuyó al mejoramiento de la malla vial en 1.5 Km.

En el año 2008 se renovaron 2.1 Km. En el 2009, se renovaron redes por 1.88 Km. En desarrollo de la Avenida La Independencia se optimizó un total de 0.8 Km y en los proyectos de saneamiento se recibieron 17.9 Km.

3.2 En desarrollo del programa de saneamiento se construyen 213 estructuras de separación y 50.96 Km de colectores en las márgenes de las quebradas y caños y los ríos Consota y Otún.

3.3 Las obras de trasvase no ejecutaron, se explica a continuación en diferencias productos planeados y actuales.

3.4 Se minimizó el riesgo por inundaciones en 1.8 Km de la Quebrada El Oso.

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

De los proyectos planeados, las obras de trasvase de las aguas residuales de la cuenca del río Consota al río Otún no se realizan en el marco del programa. Las proyecciones financieras realizadas en el año 2005 se basaron en una estimación del la Tasa Representativa del Mercado (TRM) de COP\$2,776.21⁸, de acuerdo con las expectativas de devaluación, no obstante la reevaluación de la moneda local frente al dólar ha llevado al 2010 a ubicarse la TRM en COP\$1,820.00⁹, que si bien los desembolsos proyectados durante el 2008 y 2009 fueron de US\$8.49 millones, significó COP\$8.14 mil millones menos de recursos¹⁰.

Sobre las implicaciones de la no ejecución de esta obra, Aguas y Aguas de Pereira tiene el compromiso de ejecutar la misma en el menor tiempo, más aún considerando que el proyecto es parte del Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimiento firmado con la Autoridad Ambiental de la Región y aprobado mediante Resolución No 038 del 8 de enero de 2010.

Para el cierre de la operación, la Empresa llevó a cabo una evaluación y modelación¹¹ de la calidad del agua del Río Consota con la entrada en operación de las obras del interceptor margen derecho, la descarga de las aguas frente al portal de entrada del túnel Consota – Otún y sus efectos aguas abajo, en especial sobre el río la Vieja del cual se abastece la ciudad de Cartago, comparando con la situación actual¹². Los resultados muestran que las condiciones morfológicas de la cuenca del río Consota, permiten que el río presente condiciones de recuperación en el último tramo desde el punto de descarga provisional frente al portal de entrada al túnel Consota – Otún.

En términos generales se aprecia un traslado significativo del punto de descarga del orden de 10 Km aguas abajo, con incrementos del pico contaminante de 12 mg/l de DBO₅, para un caudal medio y de cerca de 20 mg/l para caudales mínimos en el río, carga que gracias a las condiciones de pendiente final del cauce permite llegar con valores de 10 mg/l para la situación más crítica (Q mínimo, estas condiciones no superan el 20% del tiempo). No obstante lo anterior, la construcción del túnel Consota-Otún garantiza valores de DBO₅ inferiores a 3 mg/l y niveles de oxígeno disuelto superiores a 6,5 mg/l, de ahí la importancia que Aguas y Aguas lleve a

⁸ La TRM en el año 2003 fue de COP\$2,876.88 y en el 2004 de COP\$2,628.53

⁹ COP\$976.21 menos por cada dólar de préstamo

¹⁰ El valor de las obras del trasvase del río Consota al río Otún en pesos de 2010 es de COP\$8.7 mil millones

¹¹ La Empresa utiliza el software QUAL 2K de la EPA (US Environmental Protection Agency).

¹² Situación Actual: colectores de quebradas descargan directamente al río Consota, sin conexión al interceptor.





cabo dicho proyecto.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado. Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

Este componente se reestructuró y la aprobación fue realizada en mayo 12 de 2006, por la Gerencia RE3. Dicha reestructuración se materializó mediante el contrato modificadorio No. 1 (LGIII/CO-616935/LEGIII/CO 614833-05), el cual fue comunicado mediante CCO-047/2006.

La propuesta presentada incorpora al subprograma de alcantarillado, el interceptor margen izquierda del río Consota (obra prevista para una segunda fase del programa) y del túnel de de trasvase de las aguas residuales de la cuenca del río Consota a la cuenca del río Otún. El ajuste se sustenta en resultados de los estudios realizados por Consorcio K&M Engineering and Consulting Corporation-Montgomery Watson-INGESAM, se justifica en los datos obtenidos en estudios técnicos previstos en el proyecto que condujeron al redimensionamiento de algunas obras, cambios presentados en el ordenamiento urbano de la ciudad generados por la normatividad desarrollada con posterioridad al sismo del año 1999, ahorros generados por la no utilización de una serie de rubros sin destinación específica en el proyecto y menores costos de contratación durante la ejecución del primer grupo de obras del proyecto, y el objetivo de asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa ante los cambios de demanda por los servicios.

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
4. Componente 4:	<u>Productos Planeados</u>	<u>Productos Logrados</u>	
Gestión ambiental y reasentamiento concluido	4.1 Se sostiene el caudal promedio anual del río Otún en 12.5 m ³ /seg.	4.1 El caudal medio anual del río Otún a diciembre de 2009 es de 12,5 m ³ /s.	
Incluidas en el componente de alcantarillado.	Línea de Base*: 4.1B N/A Intermedia: 4.1I N/A Al término: 4.1E 12.5 m ³ /seg (31/12/09)	Las autoridades ambientales priorizan la cuenca del río Otún y ponen en ejecución el proceso para la elaboración de Plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca del río Otún, lo cual inhabilitó la iniciativa propuesta por la Empresa.	
Plan de manejo de la cuenca y acciones emergentes.	4.2 Se logra el sostenimiento del plan de reasentamiento de 137 familias afectadas por las obras de alcantarillado.	4.2, 4.3 Se logra el sostenimiento del plan de reasentamiento de 42 familias afectadas por las obras de alcantarillado.	
Sostenibilidad del plan de reasentamiento de familias	Línea de Base*: 4.2B N/A Intermedia: 4.2I N/A Al término: 4.2E 137 familias (31/12/09)	Como consecuencia del evento sísmico de enero 25 de 2009, del total de familias a reubicar y reasentar, 128 fueron damnificados de tal evento, por lo cual el Fondo para la Reconstrucción del eje Cafetero, FOREC, las incluyó en su plan, disminuyendo el total del programa de Aguas y Aguas de Pereira.	
Clasificación: S	4.3 Compensación a 170 familias afectadas parcialmente por las obras de alcantarillado.		
	Línea de Base*: 4.2B N/A Intermedia: 4.2I N/A Al término: 4.2E 137 familias (31/12/09)		

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [X] N/A

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [X] N/A

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	---	---





d. Costos del Proyecto

A continuación se detallan los motivos de las principales desviaciones presentadas en los valores ejecutados frente a los presupuestados (miles de US\$):

Categorías de Inversión		COSTO TOTAL DEL PROYECTO PLANEADO Inicial		COSTO TOTAL DEL PROYECTO PLANEADO Según Modificación del 2006		COSTO TOTAL EJECUTADO		Diferencia	
No	Nombre	BID	Aporte Local	BID	Aporte Local	BID	Aporte Local	BID	Aporte Local
1	2	3	4	5	6	7	8	9 = (1-5/7)*100	9 = (1-6/8)*100
01	INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN	827	7,256		6,344		5,973		-6.20%
01.001	Estudios y Diseños				1,254		1,332		5.84%
01.002	Interventoría y Supervisión				3,558		3,039		-17.07%
01.003	Unidad Ejecutora				1,533		1,603		4.38%
02	COSTOS DIRECTOS	25,688	14,125	21,418	22,189	20,452	24,162	-4.72%	8.16%
02.001	Desarrollo Empresarial	4,520	1,500	395	1,139	565	1,333	30.12%	14.57%
02.002	Agua Potable	9,665	4,040	5,046	9,787	4,515	9,267	-11.76%	-5.61%
02.003	Alcantarillado	11,503	8,585	15,977	11,263	15,372	13,561	-3.94%	16.95%
03	COSTOS CONCURRENTES	1,175	1,362	71	1,450	71	1,113	0.00%	-30.22%
03.001	Maquinaria y Equipo								
03.002	Auditoría Externa			71	343	71	269	0.00%	-27.22%
03.003	Terrenos				1,107		844		-31.18%
04	SIN ASIGNACIÓN ESPECÍFICA	3,715	2,599		724				
04.001	Sin Asignación Especifica	3,715	2,599		724				
87	COSTOS FINANCIEROS	7,195	658	3,611	763	4,567	721	20.94%	-5.89%
87.001	F.I.V.					158			
87.001.001	F.I.V.					158			
87.002	INTERESES				763	4,410	721		-5.89%
87.002.001	Intereses					4,410			
87.002.003	Comisión del Crédito						721		100.00%
A. SUB-TOTAL		38,600	26,000	25,100	31,470	25,090	31,969	-0.04%	1.56%
B. TOTAL BID + LOCAL		64,600.00		56,570.00		57,058.91		0.86%	
C. Pari-passu		60%	40%	44%	56%	44%	56%		



IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

El proyecto se desarrolló de manera eficiente y se complementaron los objetivos de desarrollo planteados en el diseño de la operación de consolidar a Aguas y Aguas de Pereira como una empresa de servicios técnicamente capaz y operativamente eficiente, promoviendo la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa.

En la preparación de la operación, se identificaron los siguientes riesgos y su mitigación:

Riesgos	Mitigante
Falta de interés de firmas operadoras hacia el contrato de gestión bajo el esquema DIAGE, u ofertas elevadas por riesgos percibidos	Recientes experiencias en operaciones del Banco muestran que existe interés de delinearse correctamente los pliegos licitatorios, incluyendo la participación del Banco en el financiamiento del componente fijo de remuneración y el período de tiempo del contrato. En la preparación del pliego para EAAP se hará uso de estas experiencias.
Falta de incrementos reales de tarifas de acuerdo a la evolución acordada para éstas hasta el año 2001.	Cláusula tarifaria requiriendo la evidencia de aumentos tarifarios reales de acuerdo con la Ley y normativa existentes.
La postergación por un tiempo indefinido de la construcción de la PTAR.	i) Existe una tasa retributiva que castiga al que contamina sobre niveles establecidos, haciendo onerosa la postergación indefinida de la construcción de la PTAR. En el caso de Pereira, existe una moratoria de aproximadamente 4 años para la aplicación de esta tasa; y ii) los estudios para el BOT incluidos en el programa están dirigidos a encontrar la alternativa viable técnica y económica para licitar la construcción de esta planta al sector privado.

Frente al primer riesgo, la falta de interés en el esquema DIAGE no sólo de firmas operadoras sino de la misma administración municipal y de la empresa, llevó en el año 2003, a Aguas y Aguas de Pereira a presentar al Banco una primera propuesta de ajuste al componente, en el sentido que el planteamiento del esquema como fue establecido en el diseño de la operación, no era el más apropiado ni viable políticamente para el caso específico. En el 2004, la administración de la Empresa envía al Banco una nueva propuesta de ajuste al Contrato de Préstamo, en la cual plantea como alternativa al esquema de modernización empresarial de llevar a cabo la transformación de la empresa a una sociedad mixta e implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Si bien el replanteo del esquema institucional, en su momento se pudo mirar como un factor crítico negativo que llevó a una demora del desarrollo de la operación, de la revisión expost, los alcances logrados y el fortalecimiento en sí de la Empresa, muestran que las acciones tomadas fueron acertadas contando hoy con una institución estable¹³.

Con respecto a incrementos reales de la tarifa, la Empresa asumió las medidas necesarias para llevar a cabo el sostenimiento de su estructura tarifaria y en el año 2002, alcanzó el desmonte de subsidios extralegales llegando a las tarifas metas, igualmente es importante resaltar que por parte del Municipio se reembolsa a Aguas y Aguas de Pereira a través del fondo de solidaridad y redistribución, la totalidad del subsidio neto tarifario otorgado a los usuarios residenciales ubicados en estratos bajo y medio bajo, las tarifas no tienen rezago percibido, siendo igualmente este tema un factor crítico positivo de sostenibilidad de la empresa.

Frente al último riesgo identificado, la Empresa solicitó un ajuste a la solución de manejo y disposición de las aguas servidas, con base en los estudios financiados por el programa y contratados con el firma Consorcio K&M Engineering and Consulting Corporation-Montgomery Watson-INGESAM. Los resultados de este estudio permitieron optimizar la solución incorporando en el subprograma de alcantarillado del interceptor margen izquierda del río Consota y el *box culvert* de trasvase de las aguas residuales de la cuenca del río Consota a la cuenca del río Otún. El cambio de la solución, permitió mitigar impactos negativos sobre gran parte de la población de la ciudad ubicada en esta margen del río.

¹³ La calificaciones de riesgos muestran un proceso sostenido de mejoramiento, en 2008 Duff & Phelps de Colombia S.A. asignó a la Deuda Corporativa de la Empresa la calificación de "AA" y en 2009, Fitch Ratings Colombia S.A. Sociedad Calificadora de Valores le asignó una calificación de "AA+". En la calificación se hace explícito: "fortalecimiento de la institucionalidad de Aguas y Aguas de Pereira, logrado a partir de las recomendaciones hechas por el BID", al que consideró "un aspecto muy positivo para la estabilidad de la calificación". "En los últimos años se han realizado diferentes reformas que han contribuido no sólo a robustecer la gobernabilidad corporativa [y] minimizar el riesgo político, sino a la aplicación de nuevos estándares de información que facilitan el seguimiento y control de la operación del acueducto".





Como factor crítico negativo, la revaluación del peso Colombiano frente al dólar Estadounidense en los últimos años, riesgo no identificado, originó una desfinanciación del programa, afectando el trasvase de las aguas residuales del río Consota al río Otún, para lo cual la Empresa deberá llevar a cabo las acciones necesarias en el corto tiempo para realizar dicha inversión, siendo la misma compromiso en del Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Poco Satisfactorio (PS)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

La Empresa logró desarrollar una capacidad operativa y de gestión comercial, así como una estructura financiera que constituyen elementos sólidos para asegurar su sostenibilidad del programa, mostrando durante el desarrollo de la operación un alto nivel de cumplimiento.

La naturaleza jurídica se transformó de industrial y comercial del Estado a una de sociedad por acciones; se adoptó un esquema institucional según lo convenido con el Banco, así como un Código de Buen Gobierno en los estatutos; se llevó a cabo la subcontratación de los procesos operativos del área comercio bajo un esquema de pagos basados en niveles de desempeño; y se reformó la composición de la Junta Directiva mediante la incorporación de representantes del sector académico, de la sociedad civil y de las agremiaciones económicas.

La evaluación de los objetivos operativos (cobertura, calidad y eficiencia), comerciales (facturación, recaudo y rotación de cartera) y financieros (ingresos operacionales, flujo de caja, cobertura del servicio de la deuda, rentabilidad de los activos, cobertura del riesgo financiero) indica un alto nivel de cumplimiento de los compromisos y, en muchos casos, muestran haberse superado las metas propuestas en el Contrato de Préstamo y el Convenio de Desempeño.

c. Desempeño del Banco

Calificación del prestatario: Aguas y Aguas de Pereira.

Clasificación del Desempeño del Banco

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☐ Poco Satisfactorio (PS)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

Los avances y desarrollos de la capacidad operativa y de gestión comercial, y la estructura financiera y técnica que la Empresa ha logrado durante el desarrollo de la operación, permiten establecer la sostenibilidad del programa y de los avances logrados.

Desde la perspectiva financiera, si bien los indicadores acordados mostraron una tendencia positiva hasta el año 2007, en los años 2008 y 2009 muestran un desmejoramiento. Indicadores tales como cobertura del servicio de la deuda, rentabilidad del activo total, margen de EBITDA y margen de operación dan cuenta de esta situación. En efecto, no obstante haberse obtenido un EBITDA creciente en los últimos años, ha habido un aumento de la deuda por la financiación de las obras del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, así como a aumentos en los gastos administrativos relacionados con ajustes salariales, cuotas de auditaje y erogaciones en actividades de publicidad y de responsabilidad social. Sobre estos aspectos, la alta administración de la empresa deberá tomar acciones al futuro, que realineen las acciones con el fin de mantener las tendencias de crecimiento alcanzadas en años anteriores.

Otro aspecto que se deberá tener en cuenta para garantizar la sostenibilidad, es la relación con la Empresa Multiservicios, quien presta los servicios en materia de distribución y recaudo de facturas, y de manejo de cartera, y en el marco de un Contrato de Mandato, el cual cumple con el compromiso derivado del Contrato de Préstamo en relación con "la subcontratación de los procesos operativos de su área comercial, con base a resultados de desempeño y contemplan pagos asociados a incentivos y penalidades".

Desde el punto de vista del gobierno corporativo, existe una relación contractual con una parte relacionada que es crítica para la operación de Aguas y Aguas de Pereira, y más aun para Multiservicios S.A., si se tiene en cuenta que sus ingresos operacionales el 21% lo constituye el contrato con Aguas.





La situación de Multiservicios S.A. evidencia un eventual riesgo significativo para Aguas y Aguas de Pereira, en la medida en que podrían implicar el incumplimiento del Contrato de Mandato y el consecuente deterioro del proceso que adelanta Multiservicios S.A. Igualmente, traería consigo una pérdida de valor para la empresa por su inversión en Multiservicios S.A.¹⁴

En aspectos técnicos, la continuidad del programa de saneamiento de quebradas y ríos, estaría garantizado en la medida en que se cuenta con el respaldo nacional a través del programa de Saneamiento y Manejo de Vertimientos (SABER) que adelanta el Gobierno Nacional, para construir la PTAR, existe la necesidad de dar cumplimiento a la normatividad ambiental del Río Otún. Lo anterior unido a que a la luz de la nueva estructura tarifaria se deberá presentar el plan e inversiones de los próximos 10 años donde estará incorporada la PTAR.

b. Riesgos Potenciales

De acuerdo con el análisis de factores críticos realizados, los riesgos se centran en el desmonte del proceso de fortalecimiento institucional que la Empresa ha venido adelantando durante los últimos años, los cuales le han dado la sostenibilidad al esquema. Es necesario poner atención a la existencia de algunos riesgos y vulnerabilidades en materia de Gobierno Corporativo: su estructura de poder enfrenta ante todo un riesgo político en cuanto a la posibilidad de intervención en el manejo de personal, la asignación de contratos o en la asignación de recursos en gastos, proyectos o actividades que no podrá recuperar la Empresa. En este sentido, la Empresa y su Alta Dirección, deberán definir acciones y medidas para mitigar dichos riesgos.

Frente a la evolución de los indicadores, la Empresa deberá mirar el desmejoramiento que han tenido estos en el 2008 y 2009, si bien han estado por encima de las metas establecidas y hasta el año 2007 su comportamiento fue creciente, la tendencia mostrada puede estar dando indicaciones desde la perspectiva financiera, de acciones que la administración deba tomar con el fin de mantener la situación alcanzada por Aguas y Aguas de Pereira.

La situación de Multiservicios S.A. (subcontratación de los procesos operativos del área comercial) constituye en la actualidad un riesgo para la Empresa, y plantea la necesidad de implementación de correctivos adecuados a esta situación, lo cual está más allá del alcance de la Aguas y Aguas de Pereira y estaría en manos del Municipio.

Frente a la parte técnica, es necesario garantizar la continuidad del programa y más aún continuar con las inversiones del trasvase de las aguas residuales del río Consota al Otún, tal como fue aprobada la modificación del programa en el año 2006. Con estas obras se podrá completar con los objetivos de la operación, así como se dará solución a la ciudad de Cartago, quien se abastece del río La Vieja, al cual desemboca el río Consota.

c. Capacidad Institucional

Como se ha mirado anteriormente, el resultado de la operación y la evaluación expost institucional, muestran una capacidad institucional lograda por Aguas y Aguas de Pereira fruto de las acciones y ajustes realizados durante los últimos años que da confiabilidad sobre la sostenibilidad del programa. La calificaciones de riesgos que han sido realizadas por Duff & Phelps de Colombia S.A. y Fitch Ratings Colombia S.A. en el 2008 y 2009, le han asignado una calificación de "AA" y "AA+", resaltando el "fortalecimiento de la institucionalidad de Aguas y Aguas de Pereira, logrado a partir de las recomendaciones hechas por el BID", lo que las calificadoras han considerado "un aspecto muy positivo para la estabilidad de la calificación".

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

Los resultados del proyecto han sido medidos a partir de la información del catastro y la base de datos de los clientes de la Empresa, en lo que corresponde a la ampliación del servicio de alcantarillado. En Colombia, la regulación y la vigilancia

¹⁴ Según la Contraloría Municipal de Pereira, en 2009 "se pudo apreciar que el activo, pasivo y patrimonio presentaron con respecto al año 2008 un comportamiento decreciente; por otra parte, la totalidad de ingresos percibidos durante la vigencia no lograron absorber el total de erogaciones efectuados por la empresa, razón por la cual se presentó una pérdida neta de \$470,8" (Contraloría Municipal de Pereira, 2010: 292). Igualmente, que "[Multiservicios S.A.] continúa presentando problemas de iliquidez y un nivel de endeudamiento significativo, no obstante el capital de trabajo se vio incrementado en \$518,1 millones". (Ibid) Finalmente, que "la auditoría de estado correspondientes a la vigencia fiscal 2009, arrojó como resultado un dictamen con salvedad, por la no actualización a diciembre 31 de 2009, de la inversión poseída en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.." (Ibid).





exigen el registro de la información en un Sistema Único de Información – SUI, en el que se incluyen, entre otros datos comerciales, los relacionados con el catastro de clientes.

Respecto de los resultados de obras físicas, el ejecutor presentó los informes de avance semestrales, así como los informes de la auditoría externa que se instaló para el seguimiento del proyecto. Se sugiere revisar la página institucional de la empresa www.aguasyaguas.com.co

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

Se elaboró una evaluación ex post (se anexa evaluación realizada) siguiendo la metodología utilizada en la evaluación ex ante. Se actualizaron los costos de inversión, las fechas en que ocurrieron las inversiones y se cambió el número de beneficiarios teniendo en cuenta las conexiones históricas desde el año 1999 hasta la fecha.

Para los proyectos de agua potable se corrigieron los consumos y las tasas de crecimiento utilizando los valores históricos. La tasa de crecimiento del consumo residencial total de la ciudad se redujo de 5,5% utilizada en el análisis ex ante a 1% registrada en los últimos 10 años.

En cuanto a los beneficios del proyecto de reducción de pérdidas, se contabilizaron únicamente los debido a la reducción en costos de producción y distribución sin tener en cuenta beneficios de ahorro de costos por aplazar proyectos de producción de nuevas fuentes, ya que la tasa de crecimiento de la demanda se redujo de tal forma que no se necesita nuevos proyectos hasta dentro de 10 a 15 años.

En cuanto a los proyectos de recolección y manejo de aguas residuales, se actualizaron los beneficiarios por colector utilizando registros históricos. El valor de la disposición a pagar por tener cuerpos de agua limpios se actualizó utilizando los índices de precios al consumidor. Los resultados y la comparación con la evaluación ex ante son:

Análisis Beneficio Costo				
Componente	Ex Ante		Ex Post	
	VPN	TIRE	VPN	TIRE
	(mill de Col \$)	%	(mill de Col \$)	%
AGUA POTABLE				
1. Agua no Contabilizada	3,894	15.0	1,447	14.0
2. Tanques de Almacenamiento	13,900	31.0	1,283	16.8
3. Líneas expresas de agua	1,864	20.0	2,660	27.2
ALCANTARILLADO				
1. Renovación de redes y colectores	2,325	16.5	5,800	24.6
2. Descontaminación Quebradas	16,809	47.0	8,648	19.4

VII. Lecciones Aprendidas

La financiación de programas o proyectos a través de créditos con la banca multilateral, tradicionalmente han sido vistos a nivel local como el inicio de procesos de privatización de las Empresas de servicios públicos que los solicitan y como tal durante el proceso de maduración hasta la protocolización del crédito se tuvieron distintas posiciones, a favor y en contra.

Considerando de partes interesadas en promover como negativa una gestión de crédito con la banca multilateral, es conveniente que una vez se protocolice un crédito, tanto las autoridades locales como el Banco deben dar claridad a la comunidad de los objetivos y de los compromisos adquiridos por las partes.

Una adecuada estrategia de comunicación y socialización de los objetivos del programa con la comunidad beneficiaria es de suma importancia para evitar contratiempos y controlar (de ser posible), factores negativos que afecten la ejecución de algunos componentes del proyecto, puesto que en este caso, el proyecto tuvo que ser reformulado para posibilitar su ejecución que se extendió durante cinco años adicionales al plazo original previsto.





Desde la óptica de las Empresas de servicios, la gestión de créditos con la Banca Multilateral exigen de la realización de estudios de viabilidad empresarial, resultado que en definitiva es determinante para su aprobación, pero que a su vez se convierten en puntos de partida hacia la elaboración de planes de mejoramiento en todos los componentes técnicos, administrativos y financieros.

Por lo tanto la construcción concertada de planes de desempeño, se considera como una exigencia positiva, la cual puede ser complementada con la cofinanciación por parte del Banco de proyectos de aseguramiento de la prestación de los servicios en aquellos casos en los cuales durante un periodo determinado, el resultado de la evaluación de la Empresa fuese de incumplimiento parcial de un proceso o indicador.

De otra parte en relación a exigencias que podrían ser interpretadas como intervencionistas, durante la primera fase del crédito se exigía la contratación de una consultoría integral hacia todos los procesos que involucran los servicios de acueducto y alcantarillado, la cual se convirtió para el desarrollo del crédito en obstáculo, tal vez por su concepción inicial. Para su superación, fue clave la actitud siempre proactiva de BID y el reconocimiento por parte de la Empresa a la crítica y la necesidad de apoyo a sus proyectos y programas.

En relación a la moneda, los créditos de la banca multilateral se realizan en Dólares y en países como Colombia tal decisión se convierte en una amenaza al éxito del mismo crédito y la viabilidad de las Empresas. En el caso particular de Aguas y Aguas de Pereira para el periodo del crédito se proyectaron tasas de cambio con TRM para finales del año 2009 con valores superiores a \$2,800 y la realidad es que finalizó en \$2,044, lo cual si bien representa menor costo de la deuda, es también una menor inversión en pesos. Dado el impacto que genera en la viabilidad de las empresas la volatilidad de la TRM, es conveniente que según el país que estén gestionando un crédito con la banca multilateral, se busquen opciones de préstamos en moneda local o conversión a pesos del valor del crédito desde la fecha de protocolización y desembolsos actualizados según los índices del IPC de cada país. La volatilidad del tipo de cambio durante un periodo sustancialmente más largo al original puede afectar negativamente el alcance del proyecto.

Finalmente, siendo el objetivo de los proyectos financiados con el Banco Interamericano de Desarrollo el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones y que esta sea perdurable en el tiempo, es conveniente que una vez finalice el periodo de desembolsos de un crédito, el Banco cofinancie estudios de diagnóstico y fortalecimiento de las empresas en temas específicos, con lineamientos concertados entre el banco y la Empresa, con lo cual el acompañamiento se convierte en un visor de la gestión de pagos del receptor del crédito.





Anexos:





Anexos:



**AYUDA DE MEMORIA
TALLER DE CIERRE: PROGRAMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO PARA
PEREIRA FASE I
PRÉSTAMO 1199/OC-CO**

En las instalaciones del hotel Sazagua en la ciudad de Pereira la empresa AGUAS Y AGUAS DE PEREIRA, el quince (15) de diciembre de 2010, se reunieron:

REPRESENTACIÓN AGUAS Y AGUAS DE PEREIRA:

Maria Irma Noreña Arboleda	Gerente Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira
Carlos Augusto Chujfi Escobar	Director de Planeación y Sistemas
Jairo Cardona Ramírez	Director Control de Gestión
Carlos Alberto Torres Murillo	Secretario General
Jesús Antonio Bermúdez Gallego	Subgerente de Ingeniería
Jairo Ignacio González Díaz	Subgerente Financiero
Jorge Iván Valencia Moreno	Subgerente Comercial
Oscar Jiménez Pérez	Gestor de Proyectos
Adalberto Arroyave Gutiérrez	Coordinador Medio Ambiente y Reasentamiento
Isabel Cristina Álzate Martínez	Coordinadora Programa Agua no Contabilizada
Carolina López forero	Coordinadora Programa Ríos de Agua Pura
Diana Vega Baltan	Asesora de Comunicaciones
Beatriz Elena Restrepo Delgado	Contadora Unidad Ejecutora

REPRESENTACIÓN JUNTA DIRECTIVA:

Israel Alberto Londoño Londoño	Alcalde de la Ciudad de Pereira
Gabriel Alberto Viveros Naranjo	Gerente de la Promotora

OTROS INTERESADOS:

Juan Pablo Sierra Marín

Director De Crédito E Inversiones De La Promotora

REPRESENTACIÓN COMUNIDAD:

Gloria Carmona Londoño "Presidenta Acción Comunal Barrio Panorama Líder Grupo Ríos Agua Pura Quebrada la Bedoya"

Yohalvert Andrade Torres Líder San Nicolás Grupo Ríos de Agua Pura Quebrada la Arenosa y la Dulcera.

REPRESENTACIÓN DEL BID

Manuel José Navarrete J. Especialista Sectorial en Agua y Saneamiento Básico
Teodoro Noel Especialista Fiduciario Líder en Gestión Financiera
Claudia Inés Useche Asociado Sénior de Operaciones

1. OBJETIVO DEL TALLER

Hacer públicos los resultados logrados por el proyecto, "PROGRAMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO PARA PEREIRA FASE I", identificando lecciones aprendidas y actividades críticas pendientes para garantizar la sostenibilidad del programa. Igualmente determinar algunas acciones previas antes de finalizar la elaboración el PCR de la operación.

2. PRESENTACIÓN RESULTADOS DEL PROGRAMA Y LECCIONES APRENDIDAS

El Sr. Carlos Augusto Chujfi presentó un informe detallado del proyecto, sus resultados y logros alcanzados y lecciones aprendidas. El Documento contentivo de la presentación se anexa a la ayuda memoria.

La Empresa manifiesta su agradecimiento al Banco por apoyo brindado para la ejecución del Programa, resaltando que si bien el recurso financiero fue de suma importancia para el desarrollo del programa, el acompañamiento técnico brindado por el Banco permitió en gran medida el logro de los objetivos propuestos, y especialmente lo referido al fortalecimiento institucional de Aguas y Aguas de Pereira.

La Empresa destaca que el reasentamiento de familias se realizó siguiendo los lineamientos del Banco y que adicionalmente se manejo un programa de reasentamiento económico de las familias, creándose un fondo rotatorio a través del cual se crearon microempresas acompañado de capacitaciones con el SENA y con organizaciones no gubernamentales.

La Comunidad manifiesta su agradecimiento por las obras entregadas y resalta los beneficios que las mismas han dado a los habitantes de la Ciudad, específicamente a la oportunidad de contar con agua pura para evitar enfermedades. Adicionalmente, expresan que otro de los aspecto fundamental de las obras realizadas es el que Aguas y Aguas de Pereira tuvieron

presente a los jóvenes de las comunidades y de esta manera se convirtieran en fuente de empleo.

El Banco considera que Aguas y Aguas de Pereira es una Empresa madura que cuenta con una alta gobernabilidad e indicadores de desempeño sólidos y que ha podido acompañar el desarrollo de la ciudad. Manifiesta que los resultados del préstamo son satisfactorios y que dado los logros de la Empresa se ha invitado a otras entidades a aprender de Aguas y Aguas de Pereira, reconociendo y entendiendo que existen aspectos propios a cada institución.

De otro lado, si bien se cumplieron la mayoría de los objetivos del programa, el Banco llama la atención sobre lo siguiente: i) mantener las prácticas de Buen Gobierno Corporativo que la Empresa ha venido adelantando y ii) realizar la construcción del Túnel Consota – Otún, con el fin de garantizar el saneamiento del río Otún y disminuir el impacto sobre la ciudad de Cartago.

La Empresa expresa su absoluto compromiso para realizar en el corto plazo la construcción del Túnel Consota- Otún y el trasvase de las aguas residuales, para lo cual manifiestan se están explorando opciones de crédito de largo plazo.

3. LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Como parte del proceso de análisis de la sostenibilidad del proyecto, conjuntamente el Banco y el Ejecutor realizan un taller de Gestión de Riesgo de Proyecto, mediante el cual se identifican cuatro riesgos que podrían tener un impacto en la sostenibilidad de los resultados del Programa o en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Producto de este ejercicio se identifican los siguientes riesgos:

Riesgo	Impacto	Clasificación de Riesgo
Insolvencia o liquidación forzosa de Multiservicios	Pérdida patrimonial de Aguas y Aguas hasta el total de sus aportes en Multiservicios	Bajo
No responder adecuadamente en sus procesos comerciales - Asignación de consumos y Facturación	Deterioro de imagen de la Empresa Pérdida Económica debido a suspensión temporal o indefinida del proceso comercial	Alto
No consolidación de la primera fase del Programa	No logra de las metas de descontaminación de la cuenca del río La Vieja en el Municipio de Cartago	Medio
La pérdida de la gobernabilidad de la Empresa	Pérdida de la sostenibilidad e institucionalidad de la Empresa	Alto

En la matriz anexa el plan de mitigación de los mismos.

4. PCR

La Empresa manifiesta no tener mayores comentarios al informe final del Programa – PCR, el Banco indica que se tiene programado contar con la versión final a más tardar el 15 de enero de 2011 para su presentación el 20 del mismo mes.

El Banco indica que el PCR estará acompañado de: i) informe de avance del Programa presentado por Aguas y Aguas de Pereira a finales del presente año; ii) Análisis institucional elaborado por Fidel Cuellar, iii) evaluación económica expost; iv) éxitos del programa enviado por la Empresa; v) Modelación de la calidad del río Consota.

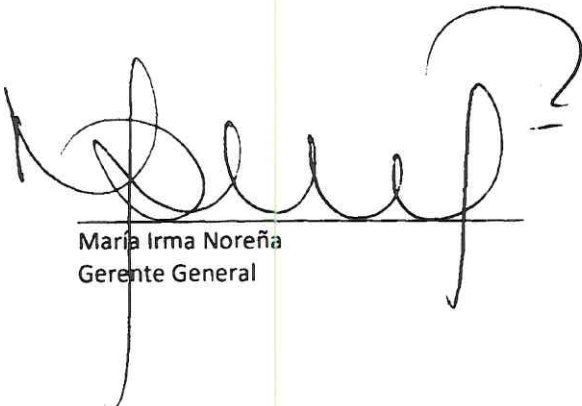
5. COMPROMISOS

El Banco enviará a la Empresa en la primera semana de enero de 2011, el Informe Evaluación Económica Expost.

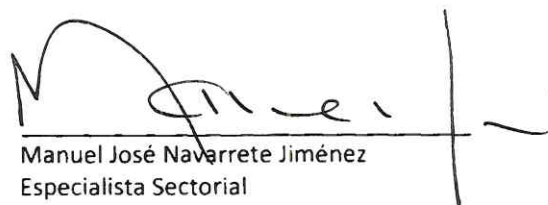
La Empresa se compromete a realizar en el menor tiempo posible la construcción del transvase, tema que está a nivel de la Junta Directiva de la empresa en relación a la forma de financiamiento del mismo.

Por Aguas y Aguas de Pereira,

Por el BID



María Irma Noreña
Gerente General



Manuel José Navarrete Jiménez
Especialista Sectorial



Banco Interamericano de Desarrollo
Informe de Terminación de Proyecto –2006 PCR
Evaluación del Prestatario

Nombre del Proyecto: Programa de Agua : Primera fase del programa de agua potable y saneamiento de Pereira	
Agencia(s) Ejecutora(s):	
Prestatario: Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira	
Fecha de Aprobación del Proyecto: 3 de enero de 2000	Fecha Efectividad Contrato: 3 de noviembre de 2010
Fecha Evaluación Prestatario: 3 de noviembre de 2010	Fecha Esperada Taller de Cierre: 30 de noviembre de 2010

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (HS) ☐ Satisfactory (S) ☐ Poco Satisfactorio (PC) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable(P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Comentarios: El programa de agua no contabilizada supero las metas propuestas. El programa de saneamiento superó las metas de saneamiento, a pesar de no construirse el túnel Consota-Otún.

Desempeño del Prestatario

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (US) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios: El condicionante definido para el inicio de a Fase II debió ser analizado simultáneamente desde el inicio de la fase I y no esperar a su terminación. Según las política revaluacionista del peso en Colombia, se debió redefinir antes de finalizar el año 2008 las inversiones a ejecutar según los recursos disponibles.

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios: Durante la fase de preparación el acompañamiento del Banco fue fundamental en todos los aspectos técnico e institucional. Durante la ejecución del contrato de préstamo el acompañamiento y oportunidad de las respuestas fue muy satisfactorio. Dado el grado de madurez del proyecto de agua potable y saneamiento, el banco en el componente de plantas de tratamiento de aguas residuales acompaño el proceso en su componente de preinversión, el cual finalizó con una óptima solución para las ciudades de Pereira y Dosquebradas.

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.

Teniendo en cuenta que una vez finalizado el contrato de préstamo el vínculo con el BID se limita al pago de la deuda, es conveniente que el Banco continúe acompañando a las Empresas a través de talleres anuales de seguimiento donde según limitaciones que se detecten se continúe apoyando con la construcción de planes de mejoramiento en el evento de requerirlos

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long vertical stroke at the end.

BANCO INTERAMERICANO DE
DESARROLLO



Evaluación del Componente Institucional del Proyecto de Agua Potable y Saneamiento de Pereira

Subproyecto Desarrollo Empresarial y Participación del Sector Privado del Contrato de
Préstamo 1199/OC -CO

Fidel H Cuéllar Boada

Juan Carlos Salazar

ECONOMÍA Y EMPRESA

ÍNDICE

1.	Presentación	6
1.1	Objetivos del reporte	6
1.2	Estructura del reporte	6
2.	Objetivos y Metas del Programa	8
3.	Evaluación del grado de cumplimiento	10
3.1	Contrato de Préstamo	10
3.2	Convenio de Plan de Desempeño Empresarial	15
4.	Evaluación de Sostenibilidad	32
4.1	Evaluación del riesgo de no maximización de valor	32
4.2	Riesgo de entrega de valor a grupos de interés contractuales y no contractuales	38
4.3	Matriz de avance	53
5.	Conclusiones y Recomendaciones	59
	Anexo 1 Objetivos, compromisos y metas del Programa: Descripción detallada	64
5.1	Antecedentes	64
5.2	Contrato de préstamo N° 1199/OC-CO	64
5.3	Convenio de Plan de Desempeño Empresarial	71
	Anexo 2 Resumen histórico de Indicadores de la EAP	76
	Anexo 3: Conclusiones y Recomendaciones del “Estudio de Percepción del Cliente de Acueducto y Alcantarillado”	77
	Anexo 4: Matriz de Avance en Gobierno Corporativo para Empresas de Propiedad Estatal	79

Índice de gráficas

Gráfica 1. Cobertura del servicio de deuda	21
Gráfica 2. Rentabilidad del Activo Total	22
Gráfica 3. Índice de reclamos Facturación	23
Gráfica 4. Cobertura del Servicio de Acueducto.....	23
Gráfica 5. Cobertura del Servicio de Alcantarillado	24
Gráfica 6. Continuidad del servicio.....	24
Gráfica 7. Eficiencia de micromedición.....	26
Gráfica 8. Tasa de usuarios con medición.....	26
Gráfica 9. Costos de Operación (margen)	27
Gráfica 10. Margen de Operación (funcionamiento) (%)	27
Gráfica 11. Índice de Agua No Contabilizada	28
Gráfica 12. Margen EBITDA.....	28
Gráfica 13. Eficiencia del Recaudo	29
Gráfica 14. Rotación de Cartera (días).....	29
Gráfica 15. Productividad Laboral	30
Gráfica 16. Cálculo EVA 2005-2009	33
Gráfica 17. Curva de Lorenz de la Contratación de la EAP en 2009.....	47
Gráfica 18. Número de contratos según modalidad, 2005-2009.....	49
Gráfica 19. Valor total pagado (salarios/sueldo y otros) según modalidad de contratación. 2005-2010. Pesos corrientes	50
Gráfica 20. Valor anual promedio de los contratos, según modalidad. 2005-2010. Pesos corrientes	51
Gráfica 21. Antigüedad promedio y planta de personal por nivel en la EAP. 2010	52
Gráfica 22. Semáforo del proceso de avance en GC para ESP de Mayoría Estatal	53
Gráfica 23. Junta Directiva EAP . Frecuencia y tiempo de sesiones	58

Índice de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de la Cláusula 4.08	10
Tabla 2. Cumplimiento del Anexo A del Contrato de Préstamo.....	12
Tabla 3. Cumplimiento de los Objetivos generales operativos y financieros asociados al Propósito del Programa	12
Tabla 4. Cumplimiento de Otros objetivos del Marco Lógico.....	13
Tabla 5. Cumplimiento del Componente de Apoyo a la Gestión Integral de AAP. Desarrollo Empresarial.....	14
Tabla 6. Concatenación entre Objetivos específicos y Obligaciones contractuales de EAP y de Municipio de Pereira	15
Tabla 7. Cumplimiento de las obligaciones de EAP	16
Tabla 8. Cumplimiento de las obligaciones del Municipio de Pereira.....	20
Tabla 9. Perspectiva Financiera.....	21
Tabla 10. Perspectiva del Cliente	22
Tabla 11. Perspectiva de Procesos Internos	25
Tabla 12. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	30
Tabla 13. Cálculo del EVA para la EAP (2005-2009). Miles de \$ corrientes	33
Tabla 14. Venta de servicios y tasas de crecimiento en la EAP (2003-2009). Miles de \$ corrientes ...	33
Tabla 15. Capital invertido por EAP. 2005-2009. Miles de \$ corrientes	34
Tabla 16. Estado de inversiones realizadas en el marco del Contrato de Préstamos 1199/OC-CO. (US\$000)	38
Tabla 17. EAP: Serie de dividendos pagados y de resultados por año. 2005-2009. Miles de pesos corrientes	42
Tabla 18. Miembros de la Junta Directiva de Multiservicios S.A.*	43
Tabla 19. Contratación de la EAP por modalidad de Contratación en 2009.....	45
Tabla 20. Contratación de la EAP por tipo de contratos en 2009	46
Tabla 21. Número de contratos según modalidad, 2005-2009	49
Tabla 22. Valor pagado (salarios/sueldo y otros) pesos corrientes	50
Tabla 23. Valor anual promedio de los contratos, según modalidad de contratación. 2005-2010. Pesos corrientes	50
Tabla 24. Estructura de Propiedad de EAP 2010	55

Tabla 25. Indicadores de Gestión del Convenio de Plan de Desempeño Empresarial.....	73
Tabla 26. Indicadores de Proceso.....	75
Tabla 27. Resumen histórico de Indicadores de la EAP	76

1. PRESENTACIÓN

1.1 Objetivos del reporte

El presente informe da cuenta de los resultados de la evaluación *ex post* del componente institucional del Programa de Agua Potable y Saneamiento de Pereira, y específicamente del “Subprograma Desarrollo Empresarial y Participación del Sector Privado”. Este programa se ha venido ejecutando en el marco del Contrato de Préstamo 1199/OC-CO–Primera Fase, entre la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira (EAP) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), suscrito en 2000.

La evaluación se hace respecto de los objetivos del subprograma mencionado, los cuales se establecieron originalmente en el diseño de la operación en 2000 y luego tuvieron algunas modificaciones al suscribirse un Contrato Modificatorio entre la EAP y el BID en 2006. Igualmente, la evaluación comprende los compromisos que, derivados del Contrato Modificatorio, adquirieron la EAP y el Municipio de Pereira a través de la suscripción ese mismo año del Convenio Plan de Desempeño Empresarial.

Así entonces, se pretende establecer si –independientemente de los instrumentos empleados y habida cuenta de la modificación contractual que tuvo lugar– se cumplieron los objetivos que en materia de fortalecimiento institucional se establecieron para apoyar a la EAP en su desarrollo y consolidación como una empresa de servicios públicos técnicamente capaz y operacionalmente eficiente y promover su sostenibilidad operativa y financiera.

Igualmente, con base en los hallazgos de esta evaluación, el presente reporte propone, tanto un Plan de Acción de los Riesgos de Gobierno Corporativo de la EAP y así apuntalar su sostenibilidad desde el punto de vista institucional, financiero y técnico de ésta, como un conjunto de lecciones aprendidas para su aprovechamiento por parte del BID en iniciativas similares en América Latina.

1.2 Estructura del reporte

El reporte consta de cinco capítulos, además de esta presentación. El segundo capítulo aborda de manera sucinta aspectos del proceso que tuvo lugar desde el momento en que se suscribió originalmente el Contrato de Préstamo 1199/OC-CO en 2000 hasta la suscripción del Contrato Modificatorio en 2006. De esta manera, se presentan los principales objetivos y metas que en materia del fortalecimiento de la EAP se establecieron entonces y que son relevantes para la presente evaluación; los detalles de dicho proceso son materia del Anexo 1. El tercer capítulo hace un recorrido por cada uno de los objetivos y compromisos que adquirió la EAP con la suscripción del contrato de préstamo y hace una evaluación sobre su cumplimiento. En el cuarto capítulo, la evaluación se concentra en el proceso de fortalecimiento institucional de la EAP, en particular en lo que tiene que ver con la sostenibilidad que ofrece su actual estructura de gobierno corporativo. Para lo cual se hace una evaluación de los posibles riesgos asociados, tanto con la no maximización de valor por parte de la empresa, como con la entrega de valor a grupos de interés contractuales y no contractuales. En el quinto y último capítulo, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones para la formulación de un plan de mitigación de los riesgos identificados, que

incluye unos indicadores, una línea de base y unas metas, así como un esquema de implementación que abra su ejecución y supervisión. De ahí se derivan algunas lecciones, que ojalá contribuyan al desarrollo sostenible del sector de agua y saneamiento en países de la región.

2. OBJETIVOS Y METAS DEL PROGRAMA¹

El 3 de enero del año 2000 se suscribió el Contrato de Préstamo 1199/OC-CO–Primera Fase entre el BID y la EAP. Su objetivo: “apoyar al Prestatario en su desarrollo y consolidación como una empresa de servicios públicos técnicamente capaz y operacionalmente eficiente, mediante el cumplimiento de cuatro objetivos específicos: (i) promoción de la sostenibilidad operativa y financiera de Aguas y Aguas de Pereira; (ii) promoción de las condiciones que permitan la participación privada en la construcción y operación de una planta de tratamiento de aguas residuales; (iii) aumento en la eficiencia de la distribución de agua; (iv) acceso al servicio de agua a nuevos asentamientos que incluyen zonas marginales; y (v) mejoras de las condiciones sanitarias de la ciudad.”

Los objetivos específicos se desarrollarían a través de 3 subproyectos². En particular, a través del Subproyecto 1, denominado “Desarrollo Empresarial y Participación del Sector Privado”, el más relevante para efectos de la presente evaluación, se buscaba alcanzar los primeros dos objetivos específicos. Para tal fin, el subproyecto desarrollaría tres componentes: el primero, denominado Desarrollo Integral Acelerado de la Gestión Empresarial (DIAGE); el segundo, la racionalización de personal, mediante la reanudación de un plan de retiro voluntario que había comenzado en 1997 y al cual se habían acogido 48 personas, aproximadamente; y el tercero, el “financiamiento de las acciones preparatorias para el esquema DIAGE y las complementarias para el desarrollo de los estudio de una planta de tratamiento de aguas residuales”.

El DIAGE consistía en la contratación de una empresa especializada (“la operadora”) por un plazo estimado y no menor de cuatro años para que llevara a cabo la gestión integral del Prestatario y respondiera por el cumplimiento de los indicadores de gestión operativos y financieros establecidos en el Convenio de Plan de Desempeño (PDD). La operadora desarrollaría e implementaría un modelo de gestión que transferiría luego a la EAP.

El cumplimiento de esta obligación por parte de la EAP era, según la cláusula 4.08 del Contrato de Préstamo, una condición para que el Banco hiciera los desembolsos y la EAP pudiera convocar la licitación pública mediante la cual se ejecutarían las obras correspondientes al segundo grupo. Sin embargo, en 2004 la contratación de la operadora no se había realizado. En los años anteriores se había presentado un cambio de perspectiva acerca del futuro manejo del servicio de acueducto y alcantarillado, compartida por dos administraciones sucesivas del Municipio, e igualmente el Banco llegó a la conclusión de que el proyecto no era viable ni conveniente en el diseño inicialmente establecido.

Así pues, en 2004 la EAP solicitó al Banco un ajuste al componente 1 del Subproyecto 1. La solicitud consistía esencialmente en replantear la contratación de la operadora y en su lugar convertir a la EAP en una sociedad mixta; adelantar una reforma estatutaria relacionada con la estabilidad y autonomía

¹ Una descripción pormenorizada de estos objetivos y compromisos se presenta en el Anexo 1 del presente reporte.

² El Subproyecto 2, “Inversiones en obras de Agua Potable”, tenía como componentes: Agua no contabilizada y Agua potable. Por su parte, el Subproyecto 3, “Inversión en obras de Alcantarillado”, contemplaba: Saneamiento de las Quebradas y Reasentamiento.

de la administración y de la Junta Directiva; fortalecer la subcontratación de procesos operativos del área comercial bajo un esquema de incentivos y penalizaciones; e implementar un Plan de Desempeño que abarcaría las distintas áreas de la empresa, del cual una auditoría externa haría seguimiento y cuyo avance se reportaría al Municipio. La solicitud de la EAP finalmente llevó a la firma del Contrato Modificatorio en 2006.

Ya en ese momento, la Empresa se había transformado en una sociedad de economía mixta; había reformado sus estatutos sociales, reforma que había incorporado un “Código de Buen Gobierno”, vale decir, normas que establecían perfiles de varios miembros de la Junta Directiva y del gerente, períodos de nombramiento de éste y mecanismos para la medición de su gestión; y había subcontratado la gestión comercial.

Una vez suscrito el contrato modificatorio N° 1 al préstamo N° 1199/OC-CO, también se modificó el Convenio Plan de Desempeño, lo cual era requisito, entre otros, para la adjudicación de las obras del segundo grupo. En este sentido, ahora se denominaría “Plan de Desempeño Empresarial”, continuaba sujeto a una Auditoría externa y debía reflejar los cambios en el esquema institucional. Igualmente, incluía un Anexo 1: Indicadores de Gestión; y un Anexo 2: Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado en sus tres Fases.

En suma, la modificación del contrato de préstamo se limitó fundamentalmente al tema de fortalecimiento institucional (en el marco lógico se trata del componente 1: Apoyo a la gestión integral de EAP. Desarrollo Empresarial; y en el Anexo A del Contrato de Préstamo se trata del Subproyecto 1: Desarrollo Empresarial y Participación del Sector privado). Esto no significó un cambio en el objetivo central del programa, esto es, el desarrollo y consolidación de EAP como una empresa de servicios públicos técnicamente capaz, operacionalmente eficiente y sostenible desde el punto de vista institucional, financiero y operativo. Más bien, implicó el rediseño de los instrumentos mediante los cuales se lograría este objetivo.

En efecto, en el contrato de préstamo original el instrumento básico era el DIAGE, es decir, la contratación de una firma operadora privada que diseñara, desarrollara y transfiriera a la Empresa un modelo de gestión. En su lugar, la modificación estableció que el instrumento que se emplearía sería el desarrollo directo de las capacidades de la empresa.

En el siguiente capítulo, se hace una evaluación del cumplimiento por parte de la EAP de las obligaciones y metas derivadas tanto del Contrato de Préstamo como del respectivo Contrato Modificatorio.

3. EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO

Los objetivos, compromisos y metas que debía alcanzar la EAP y que son objeto de la presente evaluación están consignados en el Contrato de Préstamo 1199/OC-CO y en el Contrato Modificatorio, en particular en sus respectivos Anexos A y en el Marco Lógico; así como en el Convenio de Plan de Desempeño Empresarial.³ Algunos de estos objetivos se definieron como actividades (tales como la adopción de medidas por parte de la empresa) o productos. Otros corresponden al logro de metas, medidas a través de indicadores relacionados con aspectos financieros, operativos y comerciales. En el presente capítulo se hace una evaluación del cumplimiento de los objetivos y de los compromisos y metas que debían cumplirse en el marco del Programa, y en particular las relacionadas con el tema del fortalecimiento institucional. En este orden de ideas, la estructura que se sigue para la presentación de la evaluación es la siguiente:

1. Contrato de Préstamo y Contrato Modificatorio/ Subcomponente 1
 - a. Cláusula 4.08
 - b. Anexo A
2. Marco Lógico:
 - a. Objetivos generales operativos y financieros asociados al Propósito del Programa
 - b. Componente de Apoyo a la Gestión Integral de la Empresa Aguas y Aguas de Pereira. Desarrollo Empresarial.
3. Convenio de Plan de Desempeño Empresarial
 - a. Objetivos Específicos (Artículo Primero) y obligaciones de la Empresa (Artículo 4) y del Municipio (Artículo 7)
 - b. Plan de Gestión de la Empresa (Artículo Tercero y Anexo 1 (Indicadores de Gestión))
 - c. Obligaciones de la Empresa (Artículos Cuarto y Quinto, Anexo 1)
 - d. Obligaciones del Municipio (Artículo Séptimo)

3.1 Contrato de Préstamo

a. Cláusula 4.08

Tabla 1. Cumplimiento de la Cláusula 4.08

Objetivo/Compromiso	Cumplimiento	Fuente de Verificación	Observaciones
El Plan de Desempeño Empresarial revisado, que estará sujeto a una Auditoría Externa	Sí	Convenio suscrito Informes de Auditoría	
El Convenio de Plan de	Sí	Texto del Convenio de	

³ Los detalles del proceso de formulación de estos objetivos, compromisos y metas se presentan en el Anexo 1 del presente documento.

Objetivo/Compromiso	Cumplimiento	Fuente de Verificación	Observaciones
Desempeño Empresarial con el Municipio de Pereira, ajustado para reflejar los cambios en el esquema institucional		Desempeño (PDD) Modificación de los Estatutos de la EAP, según escritura 158 del 18 de enero de 2006 de la Notaría 5ª de Pereira Código de Buen Gobierno (EAP, 2010)	
Subcontratación de los procesos operativos de su área comercial bajo un esquema de pagos basados en el desempeño que contemple incentivos y penalizaciones	Sí	Información suministrada por la EAP Aguas y Aguas de Pereira. <i>Informe de Gestión. 2009</i> . Pg. 34	Se trata de un contrato “de mandato ⁴ ”, con la empresa Multiservicios S.A., que es accionista de EAP y de la cual ésta, a su vez, es también accionista. La modalidad de contratación es directa, o sea sin concurso. El objeto del contrato es: “Realización de actividades concernientes a la prestación del servicio público de acueduto y alcantarillado”. En 2010 el contrato comprende costos directos por \$1.597,3 millones (incluye número de operaciones estimadas según tipo y costo unitario de cada tipo de operación), y honorarios por \$157,9 millones (10% de los costos) más IVA de \$25,6 millones (16% de los honorarios), para un total de \$1.759,4 millones. Según informe de la Gerencia, en 2009, por concepto de penalizaciones, se descontaron \$27,5 millones, correspondientes a 7.978

⁴ Según el Código Civil colombiano, “Art. 2142.- El mandato es un contrato en que una persona confía la gestión de uno o más negocios a otra, que se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la primera... Art. 2143.- El mandato puede ser gratuito o remunerado. La remuneración es determinada por convención de las partes, antes o después del contrato, por la ley o por el juez.”

Objetivo/Compromiso	Cumplimiento	Fuente de Verificación	Observaciones
			errores de lectura.
Reforma estatutaria que asegure la participación en su Junta Directiva de representantes del sector académico, de la sociedad civil y de las agremiaciones económicas	Sí	Modificación de los Estatutos de la EAP, según escritura 158 del 18 de enero de 2006 de la Notaría 5ª de Pereira	

b. Anexo A

Tabla 2. Cumplimiento del Anexo A del Contrato de Préstamo

Objetivo/Compromiso	Cumplimiento	Fuente de Verificación	Observaciones
Racionalización de personal: retiro adicional de 50 personas entre personas que han expresado su voluntad de retirarse o que están próximos a la jubilación, o son personal redundante	N.D. (no disponible)		Pendiente de certificación de la empresa. No consta en los informes de auditoría revisados.

c. Marco Lógico

Tabla 3. Cumplimiento de los Objetivos generales operativos y financieros asociados al Propósito del Programa

Objetivo/Compromiso	Cumplimiento	Fuente de Verificación	Observaciones
Cobertura del Servicio			
Cobertura de agua potable de 97,7% en el 2004 a 99.0% en el 2009	Sí	EAP	Ya en 2008 se había sobrepasado la meta de 2009
Cobertura de alcantarillado de 94,18% en el 2004 a 96,0% diciembre 2009	Sí	EAP	La meta se alcanzó en 2009
Eficiencia en la Gestión			
Índice de continuidad del servicio en 99% a dic. de 2009	Sí	EAP	Desde 2008 se alcanzó la meta propuesta para 2009

Objetivo/Compromiso	Cumplimiento	Fuente de Verificación	Observaciones
Eficiencia en la Gestión			
Generación interna de caja igual al 25% de las inversiones a partir del 2002 y sostener hasta finalizar el proyecto	Sí, para 2008 y 2009	EAP Informe de Gestión 2009	Cálculos propios según Estado de Flujos de Efectivo.
Margen de operación de 59.6% en 2004 a 56% en el año 2009. (Costos de Operación)	Sí, en 3 de 5 años		Este margen ha oscilado en el período. Ver más adelante en el presente informe. En 2007 y 2008 estuvo por debajo de las metas propuestas, pero en 2009 estuvo por encima.
Tener en diciembre del año 2004 una eficiencia de recaudo total del 96.6% y sostener a dic. de 2009	Sí	EAP	Desde 2008 se alcanzó la meta propuesta para 2009

Otros Objetivos

Tabla 4. Cumplimiento de Otros objetivos del Marco Lógico

Otros objetivos ⁵	Cumplimiento	Fuente de Verificación	Observaciones
Capacidad de almacenamiento de agua potable de 7.400 metros cúbicos al año 2008			
Saneamiento del 60% de las quebradas afluentes de los ríos que cruzan la ciudad a finales del 2007			
Intercepción del 70% de las aguas residuales de los sistemas Otún y Consota a diciembre de 2009			
Reducción del índice de agua No Contabilizada del 34.62 % al 30% al finalizar el proyecto			
Incorporación al servicio de agua potable a 1.500 familias marginadas de la zona suroccidental de la ciudad al finalizar el proyecto			

⁵ Esto hace parte de la evaluación operacional.

Tabla 5. Cumplimiento del Componente de Apoyo a la Gestión Integral de AAP. Desarrollo Empresarial

Objetivo/Compromiso	Cumplimiento	Fuente de Verificación	Observaciones
Transformación institucional y empresarial de la EAAP consolidada			
Transformación de EAAP de una Empresa Industrial y Comercial del Estado a una Sociedad por Acciones a dic. de 2004	Sí	Estatutos según Escritura 2665 de la Notaría 5ª, del 24 de agosto de 2004. Posteriormente pasó además a empresa mixta.	El componente no oficial del capital es mínimo, con el riesgo de que la jurisprudencia le asigne tratamiento de empresa oficial otra vez.
Adopción de los Estatutos de la empresa actualizados por la Asamblea de Accionistas incorporando las buenas prácticas de Gobierno Corporativo a junio de 2006	Sí	Estatutos según escrituras 2665, del 24 de agosto de 2004; 158, del 18 de enero de 2006; 4764, del 18 de octubre de 2007, todas de la Notaría 5ª de Pereira.	
Las subcontrataciones de los procesos operativos de su área comercial, se realizan con base a resultados de desempeño y contemplan pagos asociados a incentivos y penalidades	Sí	Información suministrada por la EAP Aguas y Aguas de Pereira. <i>Informe de Gestión. 2009. Pg. 34</i>	
Incremento a la productividad			
Planes de retiro voluntario y jubilación anticipada antes 2008	Pendiente confirmación de EAP		
Ahorros proyectados por valor de \$2.095 millones por concepto del plan de retiro voluntario			
Ahorros proyectados por valor de \$2.706 millones por jubilación anticipada			

3.2 Convenio de Plan de Desempeño Empresarial

a. *Objetivos específicos y obligaciones*

En el Convenio de Plan de Desempeño Empresarial se fijaron unos objetivos específicos que luego se desarrollan en unas obligaciones, tanto de la Empresa (artículo 4) como del Municipio (artículo 7). En este sentido, la Auditoría Externa de este convenio ha venido haciendo un seguimiento a las obligaciones de cada una de las partes, pero no específicamente a los objetivos generales. La Tabla 6 propone una concatenación de las obligaciones de las dos partes según su contribución al logro de cada uno de los objetivos. A continuación de esta, las tablas 7 y 8 presentan los resultados del seguimiento a cada una de las obligaciones de la Empresa y del Municipio.

Tabla 6. Concatenación entre Objetivos específicos y Obligaciones contractuales de EAP y de Municipio de Pereira

Objetivo Específico	Obligaciones de la Empresa y del Municipio que contribuyen al logro del objetivo*
1. Asegurar la viabilidad financiera e institucional de la Empresa.	4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.8, 4.10, 4.12, 4.13, 4.14.a. , 4.14.b, 7.2, 7.4, 7.6
2. Establecer condiciones estructurales de autonomía y responsabilidad.	4.1, 7.1, 7.5
3. Asegurar que los mecanismos adoptados por la empresa para subcontratar los procesos operativos del área comercial respondan a un esquema de pagos basados en el desempeño que contemple incentivos y penalizaciones.	4.6, 4.15, 4.16
4. Atraer los recursos financieros para la ejecución del Plan Maestro y garantizar el servicio de la deuda de los mismos.	4.4, 4.9, 7.1, 7.3, 7.4, 7.7
5. Implantar mecanismos que incrementen la productividad en todas las áreas de la Empresa.	4.5, 4.6, 4.10, 4.11, 4.13, 4.15, 4.16, 7.1
6. Garantizar el apoyo del Municipio en la consecución de los objetivos de la Empresa en general y de los acordados en este Convenio.	4.7
7. Propender por manejo integral de vertimientos y residuos líquidos en área de influencia Area Metropolitana de Pereira y Desquebradas.	4.9, 7.6
8. Controlar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en este Convenio.	4.15, 4.16, 7.1, 7.3

*La obligaciones de la Empresa comienzan por 4 y del Municipio por 7, y se presentan de manera resumida en las siguientes dos tablas.

Tabla 7. Cumplimiento de las obligaciones de EAP

Obligaciones de la Empresa*	Cumpli- miento	Observaciones
4.1 Autonomía y Junta Directiva de representantes del sector académico, de la sociedad civil y de las agremiaciones económicas.	Sí	Se cumplió formalmente con esta obligación. De cualquier forma, como se propone más adelante, es posible fortalecer la Junta Directiva. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009
4.2 Aumento sostenido de EBITDA	Sí	Ver Anexo 2 del presente documento
4.3 Mantener un flujo de caja saludable	Sí	La empresa ha mantenido los índices financieros meta en general. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
4.4 Minimizar exposición de la Empresa al riesgo financiero y cambiario y garantizar un adecuado cumplimiento del servicio de deuda.	Sí	La empresa ha establecido un programa de cobertura del riesgo cambiario y financiero. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
4.5 Mantener los estándares de atención al usuario.	Sí	Ver Informe de Gestión 2009. P. 35. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
4.6. Subcontratación de los procesos operativos del área comercial	Sí	Ver comentarios al tema Multiservicios. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
4.7 Garantizar la cobertura de los servicios de Acueducto y Alcantarillado en la zona urbana.	Sí	Ver indicadores de cobertura crecientes en los indicadores meta cumplidos. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
4.8 Mantener la buena imagen corporativa de Aguas y Aguas de Pereira.	Sí	<p>Ver "La estructura demográfica de la ciudad da cuenta de un crecimiento poblacional normal, lo que se asocia con el consumo de agua, no obstante la dinámica tan fuerte del sector de la construcción, ha sido el principal motivo del incremento a una tasa mas alta de la base de suscriptores de la empresa.</p> <p>"La percepción del servicio de acueducto por parte de los usuarios evidencia mejoras sustanciales, en cuanto a la presión y continuidad del servicio, sin embargo el respaldo técnico ofrecido por la empresa aún presenta estándares de calidad que los usuarios califican mas bajo.</p> <p>"Se insiste en la necesidad de avanzar en el mejoramiento de procesos asociados al respaldo técnico brindado por la empresa, lo que recomienda enfatizar en la capacitación constante en temas de relaciones humanas de los funcionarios encargados de las reparaciones y atención</p>

Obligaciones de la Empresa*	Cumpli- miento	Observaciones
		<p>de daños por tener contacto permanente con los clientes.</p> <p>"Se debe continuar reforzando constantemente el mensaje de la calidad del agua, toda vez que los atributos de color, sabor y olor, evidencian menores calificaciones con respecto al año anterior, pero superior al año 2006, igualmente se resalta que el presente estudio es de percepción y las opiniones de las personas pueden no tener sentido desde el punto de vista técnico, sin embargo traduce el pensamiento colectivo de los clientes de la empresa.</p> <p>"Igual que en años anteriores, se hace necesario continuar los controles y monitoreo a tanques de reserva ubicados en conjuntos residenciales, toda vez que de ello depende la calidad del líquido que llegue a estos hogares, que aún siendo garantizada por parte de la empresa genera incertidumbre a algunos hogares entrevistados.</p> <p>"El proceso de alcantarillado, se convierte en un punto sensible de opinión ciudadana y fundamentalmente puede estar asociado a imaginarios más que a experiencias de los hogares, esto podría explicar la inconsistente calificación histórica, con picos altos y bajos, que no permiten evidenciar una tendencia definida entre los años analizados.</p> <p>"La facturación ha ganado imagen positiva en términos de oportunidad de entrega y forma de pago, no obstante aún persiste desconfianza por parte de las personas en temas de los componentes cobrados o leídos en la factura, lo anterior explicado por un desconocimiento de los conceptos facturados.</p> <p>"Se destaca el salto de Multiservicios como el principal recaudador de los servicios públicos, ganando especial terreno frente a otras opciones de pago, y</p>

Obligaciones de la Empresa*	Cumplimiento	Observaciones
		<p>situación consistente con la calificación asignada a la facilidad de pago.</p> <p>"Avanzar en la sistematización del proceso de facturación y pago, adhiriendo la empresa a programas asociados con ciudades digitales, buscando ampliar la prestación del servicio de recaudo vía Internet igual que la generación de la factura, asignando protocolos a los usuarios, situación que generaría descongestión en los puntos de pago y ganancias en términos de tiempo para los usuarios a la hora de realizar el pago y por supuesto del recaudo, toda vez que aún no es percibido por la población como una opción segura de pago de servicios públicos.</p> <p>"No ha habido cambios sustanciales ni importantes en los tiempos utilizados por los usuarios para realizar pagos o diligencias en los atentos de multiservicios, pues se han mantenido prácticamente inmodificables en los últimos años.</p> <p>"El alto nivel de desconocimiento por parte de las personas de programas importantes que tiene la empresa, sugiere aumentos en los niveles de socialización y masificación de su contenido.</p> <p>"La empresa proyecta ante los usuarios en mayor proporción, características de RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO en su gestión, lo que requiere un direccionamiento corporativo que soporte tal percepción." Walter García M. Estudio de percepción sobre la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado por parte de la Empresa Aguas y Aguas de Pereira año 2009. (2009, p. 77).</p> <p>Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.</p>
4.9 Efectuar Plan de Inversiones acordado con el Banco	Sí	<p>Esto corresponde a la evaluación operacional. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.</p>

Obligaciones de la Empresa*	Cumplimiento	Observaciones
4.10 Reducir los costos operacionales y administrativos de la Empresa, elevando la eficiencia del manejo del recurso humano. La Empresa determinará y mantendrá una nómina óptima, es decir, con el número de puestos de trabajo y los perfiles que se requieren en la Empresa en condiciones de eficiencia; ésta nómina óptima siempre incluirá sin distinción a trabajadores oficiales y empleados públicos de libre nombramiento y remoción que cumpla con los requisitos mínimos exigidos. Las vacantes que se produzcan en los puestos de trabajo incluidos en la definición de nómina óptima serán cubiertas a través de mecanismos dotados de suficiente transparencia que garanticen la selección del candidato más apto al puesto de trabajo.	Sí	Según Amézquita en 2008 y 2009. La productividad laboral real ha mejorado todos los años desde 2001, y entre 2005 y 2009 cumplió con ventaja las metas del programa. Ver anexo 2 e indicadores históricos.
4.11 Garantizar la cobertura y eficiencia en la micromedicación.	Sí	Ver Anexo 2, sección Área Operativa. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
4.12 Penetrar nuevos mercados en zonas de interés para la Empresa.	Sí	Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
4.13 Adoptar e implementar un modelo de Gestión por Competencias para Aguas y Aguas,	Sí	Ver Informe de Gestión 2009. Pg. 69. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
4.14.a Ampliar la certificación de la calidad bajo la Norma ISO 9000:2000 para los procesos financieros y contables.	Sí	Ver Informe de Gestión 2009. Pg. 72. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
4.14.(sic) Asegurar que la Empresa mantenga la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socioeconómicas, mediante un Sistema de Gerencia Ambiental.	Sí	Ver Informe de Gestión 2009, pp. 53-68. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
4.15 Implementar y Consolidar el Sistema de Gestión y Control Integral	Sí	Ver Informe de Gestión 2009. Pg. 72
4.16 Consolidar y sostener un sistema de gestión del desempeño.	Sí	Ver informe de gestión. Ver premio Andesco a la mejor empresa mediana. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.

*La descripción detallada de las obligaciones de la Empresa se presentan en el Anexo 1 del presente informe

Tabla 8. Cumplimiento de las obligaciones del Municipio de Pereira

Obligaciones del Municipio *	Cumpli- miento	Observaciones
7.1. Tomar las acciones para que la Empresa, pueda actuar con autonomía e independencia, con sujeción a los principios de eficiencia, economía y sostenibilidad, para el logro de las metas de desempeño convenidas.	En su mayor parte	El Municipio reembolsa a EAP, a través del fondo de solidaridad y redistribución, la totalidad del subsidio neto tarifario. Las tarifas no tienen rezago percibido. Pero ha habido programas de interés del Municipio que pueden reducir la generación de valor de la empresa. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
7.2. Tomar las medidas que sean necesarias dentro de la esfera de su competencia para lograr el cumplimiento de los objetivos del financiamiento.	Sí	Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
7.3. Informar a la mayor brevedad posible al Banco sobre cualquier hecho que dificulte o pudiere dificultar el logro de los fines del financiamiento o el cumplimiento de las obligaciones de la Empresa de suministrar o hacer que se suministren los recursos nacionales adicionales a que se refiere el Contrato de Préstamo.	N.D.	Según Amézquita en su Informe de 2008, en ese año no se había cumplido esta obligación, pero la afirmación no fue específica ni se aportó evidencia. Sí, en 2009.
7.4. Apropiar en el presupuesto de cada vigencia la partida que garantice la contribución oportuna de los recursos de contrapartida al Programa BID.	Sí	Sí, según Amézquita en 2008 y 2009. Ver evaluación financiera.
7.7. Apoyar que en la Asamblea de Accionistas se conserve en sus estatutos el reparto de utilidades establecido en el artículo 32° del estatuto vigente.	Sí	Sí, según Amézquita en 2008 y 2009. La tasa de dividendos fue de 47% en 2006, 32% en 2007, 36% en 2008 y 27% en 2009.
7.6. Apoyar la suscripción de un convenio tripartito entre la Empresa, el Municipio de Dosquebradas y la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER), para solucionar los problemas de contaminación hídrica de los dos municipios.	Sí	Ver evaluación ambiental. Sí, según Amézquita en 2008 y 2009.
7.7. A no tomar ninguna medida y a no permitir que se tomen providencias que dificulten o impidan la ejecución del Programa CO-0182 u obstaculicen el cumplimiento de cualquier obligación de LA EMPRESA establecidos en el contrato de préstamos con el BID para el antes citado Proyecto.	Sí	Sí, según Amézquita en 2008 y 2009. Ver Evaluación Operacional, donde se menciona el proyecto del túnel al río Opón por construir.

b. Plan de Gestión de la Empresa: Anexo 1(del Plan)

El Plan de Gestión viene repartido por perspectivas, al estilo de los mapas estratégicos y cuadros de mando integral de la metodología “Balanced ScoreCard” para los procesos de implementación estratégica (Norton y Kaplan. The Strategy Focused Organization, 2001).

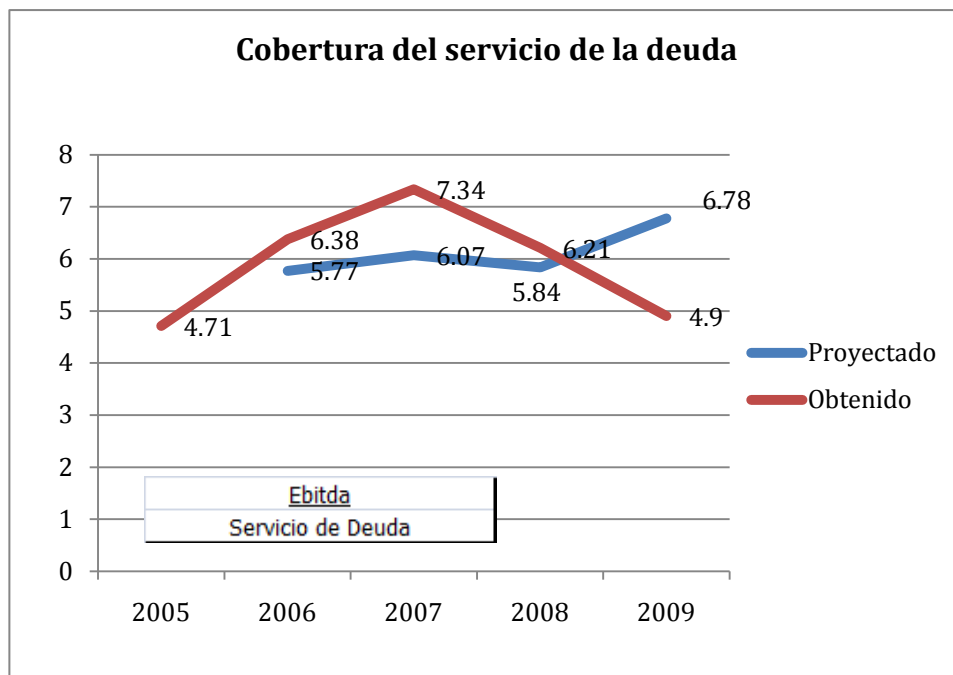
Perspectiva Financiera

Según el PDD, “[desde esta perspectiva los] objetivos están orientados a la creación de valor económico de la Empresa, incorporando la visión de sus accionistas.”

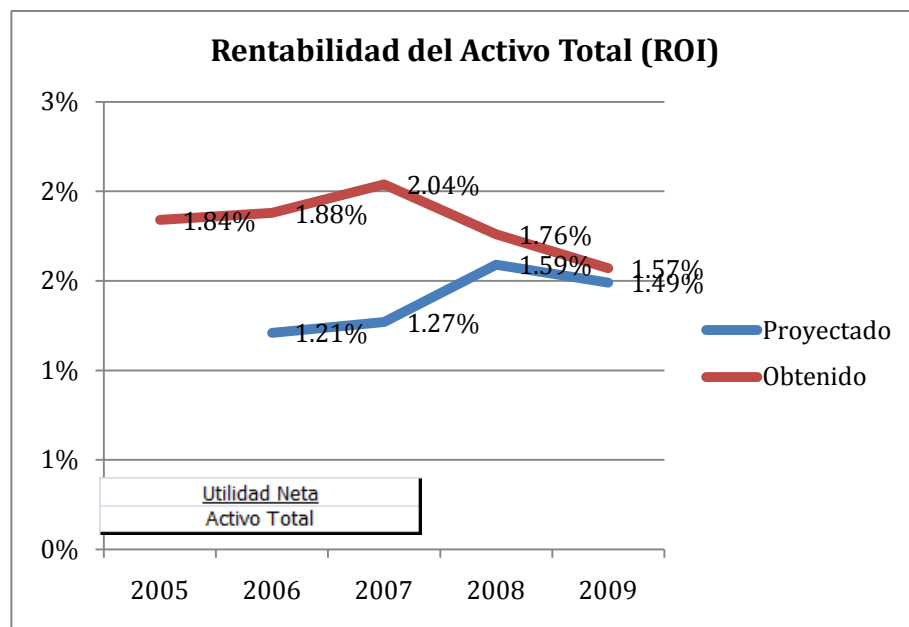
Tabla 9. Perspectiva Financiera

Nombre del Indicador	Fórmula	2005 Real	2006 Pro	2006 Obt.	2007 Pro	2007 Obt.	2008 Pro	2008 Obt.	2009 Pro	2009 Obt.
Cobertura del servicio de la deuda	<u>Ebitda</u>									
	Servicio de Deuda	4,71	5,77	6,38	6,07	7,34	5,84	6,21	6,78	4,9
Rentabilidad del Activo Total (ROI)	<u>Utilidad Neta</u>									
	Activo Total	1,84%	1,21%	1,88%	1,27	2,04%	1,59	1,76%	1,49	1,57%

Gráfica 1. Cobertura del servicio de deuda



Gráfica 2. Rentabilidad del Activo Total



Desde esta perspectiva, se observa (Tabla 9 y Gráficas 1 y 2) que la situación financiera evolucionó positivamente hasta 2007, como resultado de una operación eficiente y de una adecuada estructuración financiera. A ello contribuyeron el incremento de las tarifas,, el aumento sostenido de nuevos usuarios y un mejoramiento de la gestión comercial. El desmejoramiento de indicadores en 2008 y 2009 está asociado al decrecimiento del margen de EBITDA, a causa de un incremento en gastos administrativos. También al hecho de que la Empresa, a partir de 2008, aceleró las obras del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, y esto aumentó su deuda.

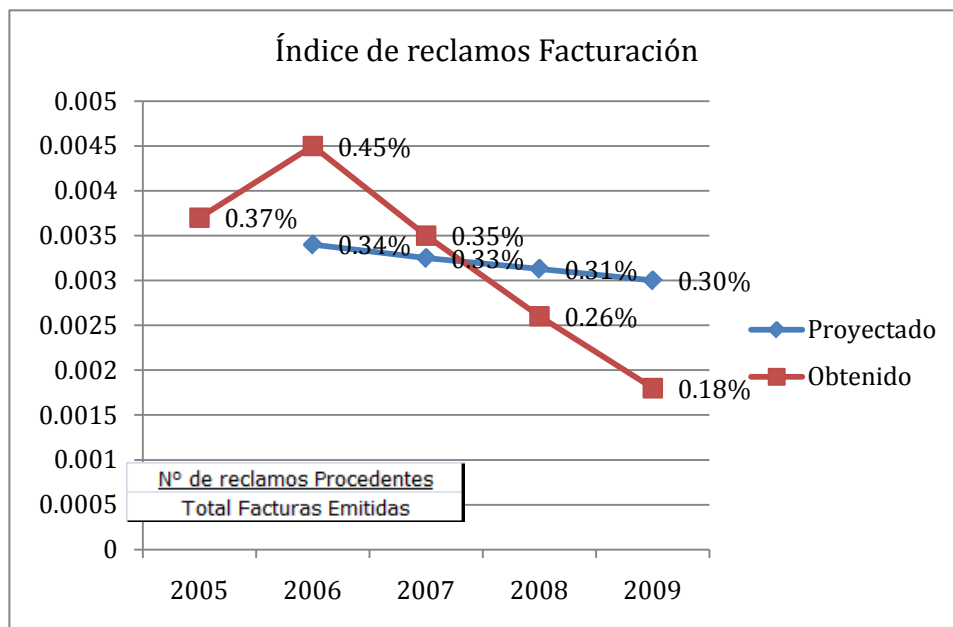
Perspectiva del Cliente

Según el convenio de desempeño, “[esta perspectiva] busca que los objetivos se orienten a intensificar las relaciones de la Empresa con sus clientes, a fin de llegar a conocer y satisfacer sus necesidades y preferencias.”

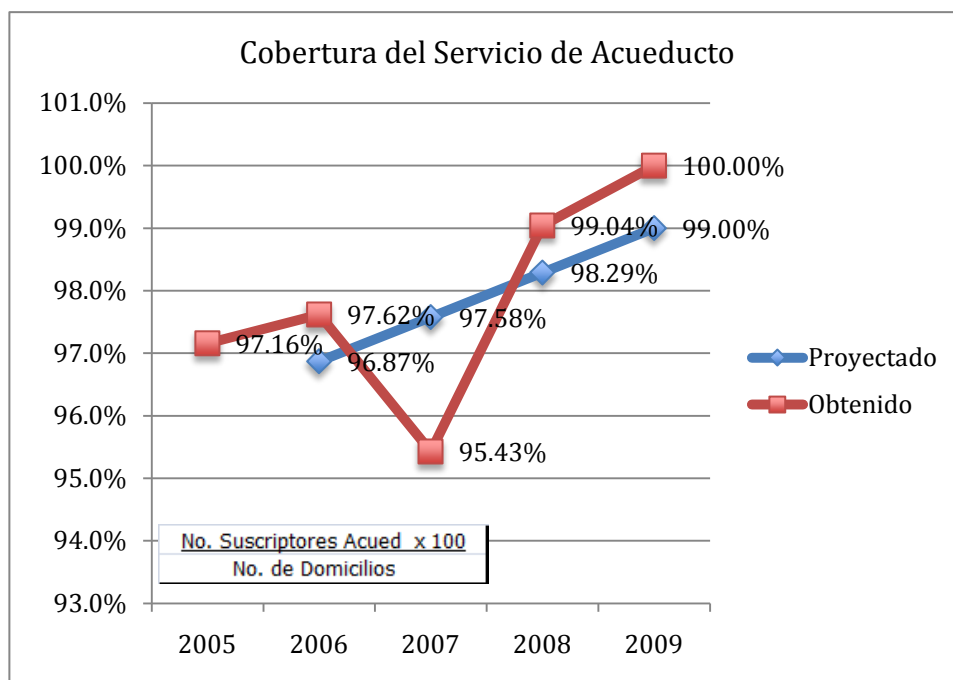
Tabla 10. Perspectiva del Cliente

Nombre del Indicador	Fórmula	2005 Real	2006 Pro	2006 Obt.	2007 Pro	2007 Obt.	2008 Pro	2008 Obt.	2009 Pro	2009 Obt.
Índice de reclamos Facturación	Numero de reclamos Procedentes Total Facturas Emitidas	0,37%	0,34%	0,45%	0,33%	0,35%	0,31%	0,26%	0,30%	0,18%
Cobertura del Servicio de Acueducto	No. Suscriptores Acueducto x 100 No. de Domicilios	97,16%	96,87%	97,62%	97,58%	95,53%	98,29%	99,04%	99%	100%
Cobertura del Servicio de Alcantarillado	No. Suscriptores Alcantarillado x 100 No. de Domicilios	93,50%	93,25%	93,89%	94,16%	92,63%	95,07%	94,58%	96,00%	96,88%
Continuidad del Servicio	1 – (Tiempo Suspensión / Tiempo Total Prestación)	99,46%	99,00%	99,72%	99,00%	98,81%	99,00%	99,36%	99,00%	99,38%

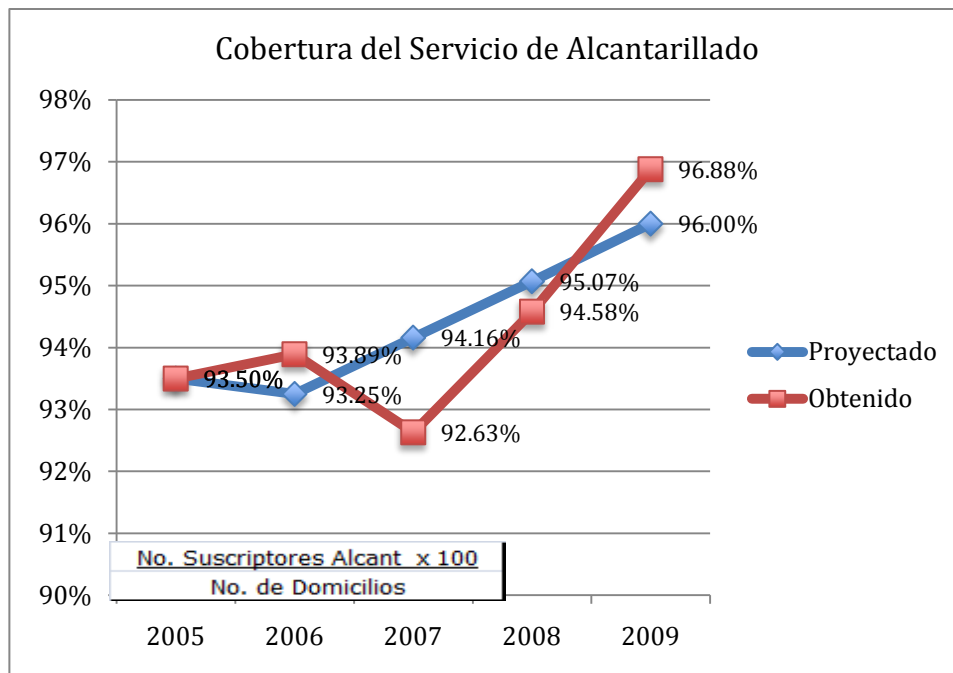
Gráfica 3. Índice de reclamos Facturación



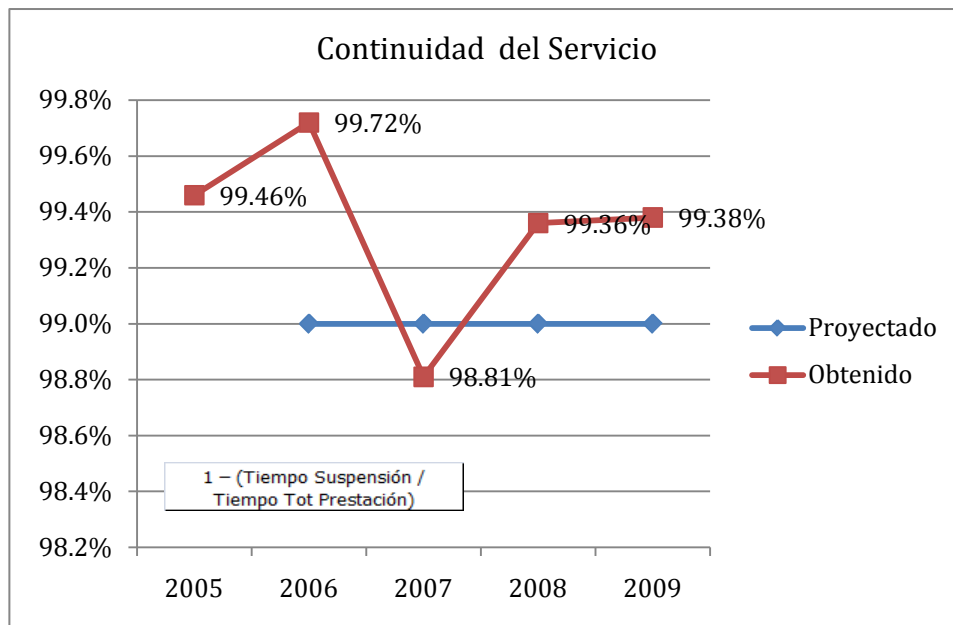
Gráfica 4. Cobertura del Servicio de Acueducto



Gráfica 5. Cobertura del Servicio de Alcantarillado



Gráfica 6. Continuidad del servicio



La perspectiva del cliente (Tabla 10 y gráficas 3 a 6) ofrece un muy positivo desempeño operacional de la Empresa. Evidencia una gestión de seguimiento y control correctivo cercana. Todos los indicadores superan a 2009 las metas propuestas en el Contrato de Préstamo y en el Convenio de Desempeño. Esta es la mayor contribución al panorama de sostenibilidad de la empresa a mediano plazo.

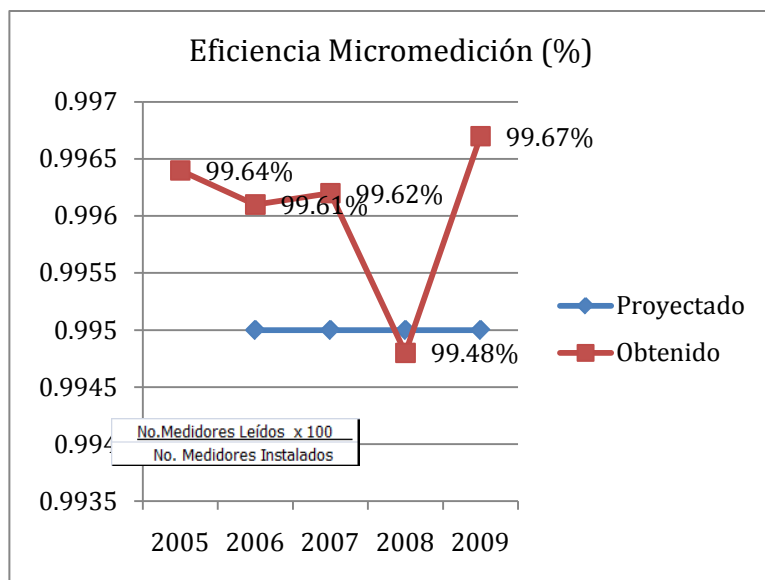
Perspectiva de Procesos Internos:

Según el convenio de desempeño, “[esta perspectiva] se refiere a las actividades de valor agregado que realiza la Empresa para transformar unos insumos y recursos, en productos o servicios con características definidas para la satisfacción de los clientes.”

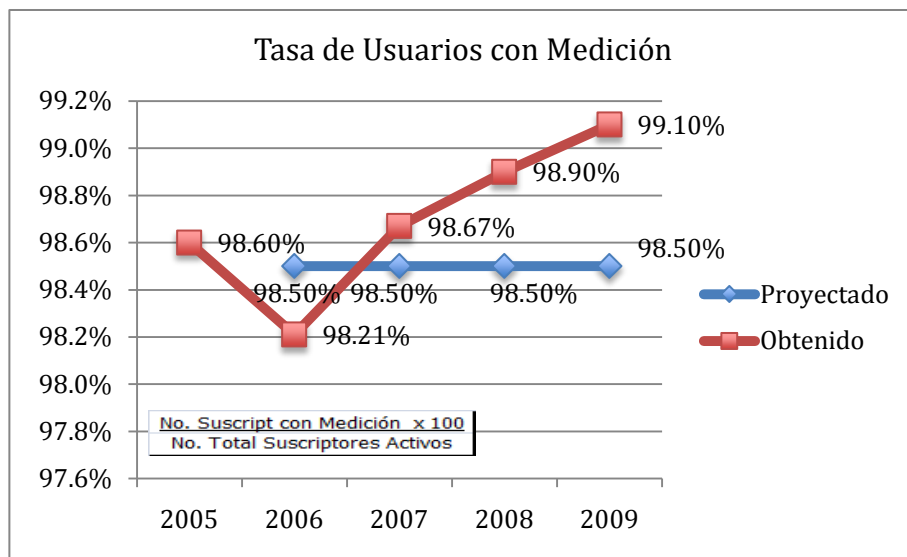
Tabla 11. Perspectiva de Procesos Internos

Nombre del Indicador	Fórmula	2005 Real	2006 Pro	2006 Obt.	2007 Pro	2007 Obt.	2008 Pro	2008 Obt.	2009 Pro	2009 Obt.
Eficiencia Micromedición (%)	$\frac{\text{Medidores Leídos} \times 100}{\text{No. Medidores Instalados}}$	99,64%	99,50%	99,61%	99,50%	99,62%	99,50%	99,48%	99,50%	99,67%
Tasa de Usuarios con Medición	$\frac{\text{No. Suscriptores con Medición} \times 100}{\text{Total Suscrip. Activos}}$	98,6%	98,50%	98,21%	98,50%	98,67%	98,50%	98,90%	98,50%	99,10%
Costos de Operación (Margen)	$\frac{\text{Costos de Produc} + \text{Gastos de Ad - Depr - Amort - Provi}}{\text{Ingresos Operacionales}}$	58,56%	57,50%	56,70%	57,00%	55,65%	56,50%	56,15%	56,00%	58,83%
Margen de Operación (funcionamiento) (%)	$\frac{\text{Gastos Funcionamiento} - \text{Depr - Gastos Financs}}{\text{Ingresos Operacionales}}$	21,75%	21,03%	20,34%	20,96%	15,92%	20,78%	16,80%	20,59%	19,28%
Índice de agua no contabilizada	$\frac{\text{Vol. Producido} - \text{Vol. Facturado}}{\text{Vol. Producido}}$	34,0%	34,00%	34,11%	33,00%	35,60%	31,50%	31,77%	30,00%	29,96%
Margen Ebitda	$\frac{\text{Ebitda} \times 100}{\text{Ingresos Operacionales}}$	40,67%	42,50%	43,30%	43,00%	44,35%	43,50%	43,85%	44,00%	41,17%
Eficiencia del Recaudo	$\frac{\text{Valor Recaudado} \times 100}{\text{Valor Facturado}}$	97,45%	97,00%	96,04%	96,65%	96,41%	96,65%	98,17%	96,65%	99,20%
Rotación de Cartera (días)	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar del Período} \times 365}{\text{Valor Facturado}}$	61,77	62,4	62,71	63	56,61	63	54,56	63	49,99

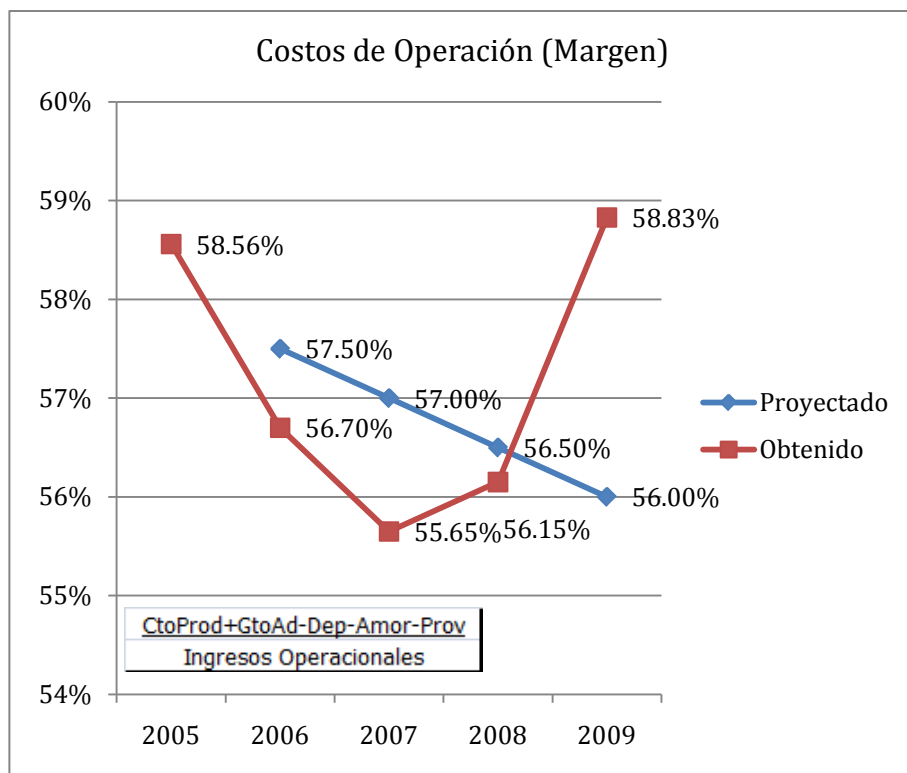
Gráfica 7. Eficiencia de micromedición



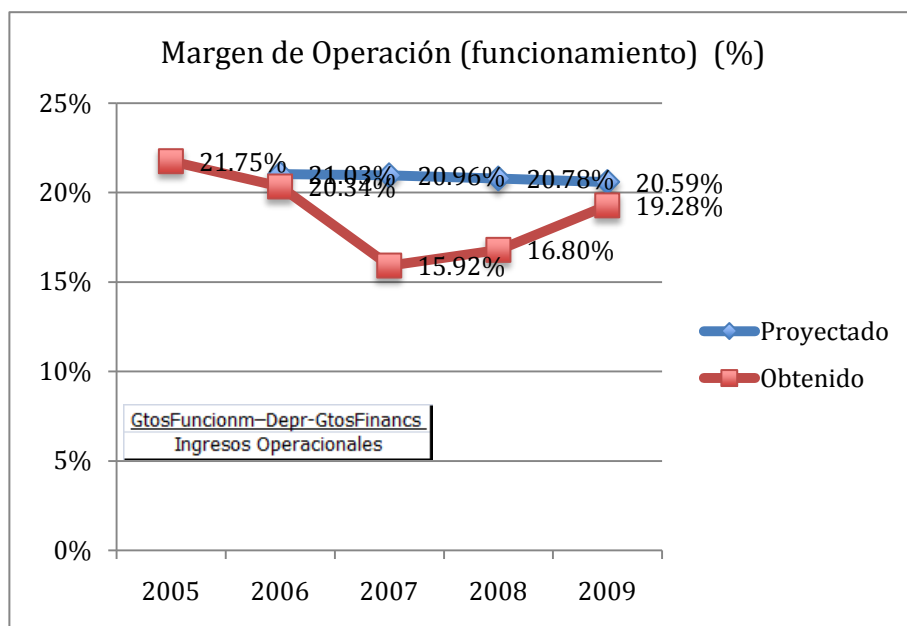
Gráfica 8. Tasa de usuarios con medición



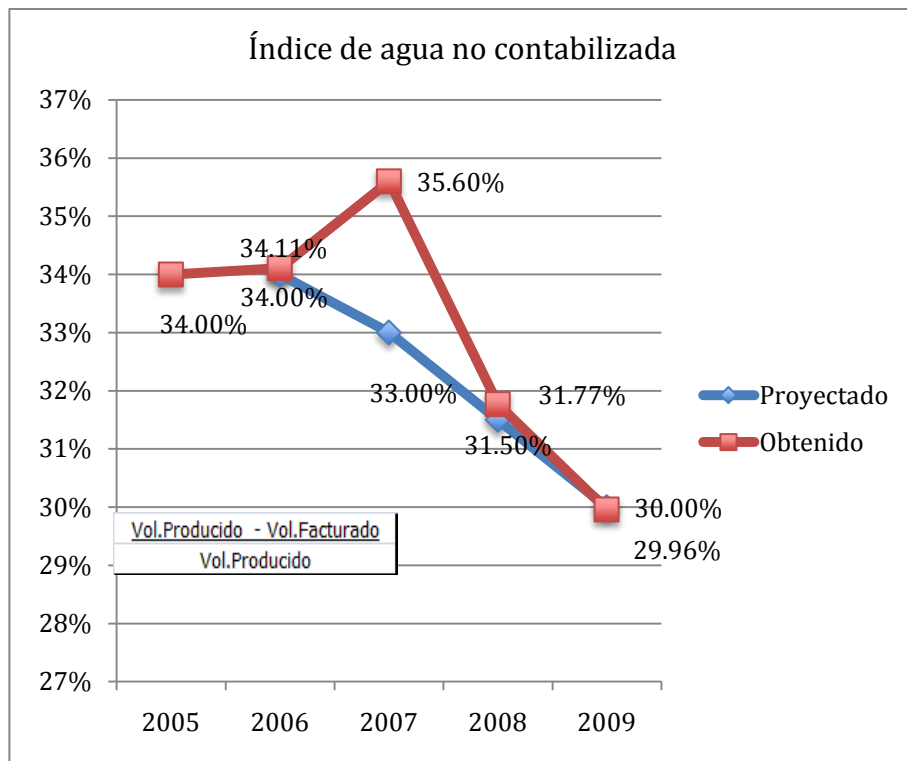
Gráfica 9. Costos de Operación (margen)



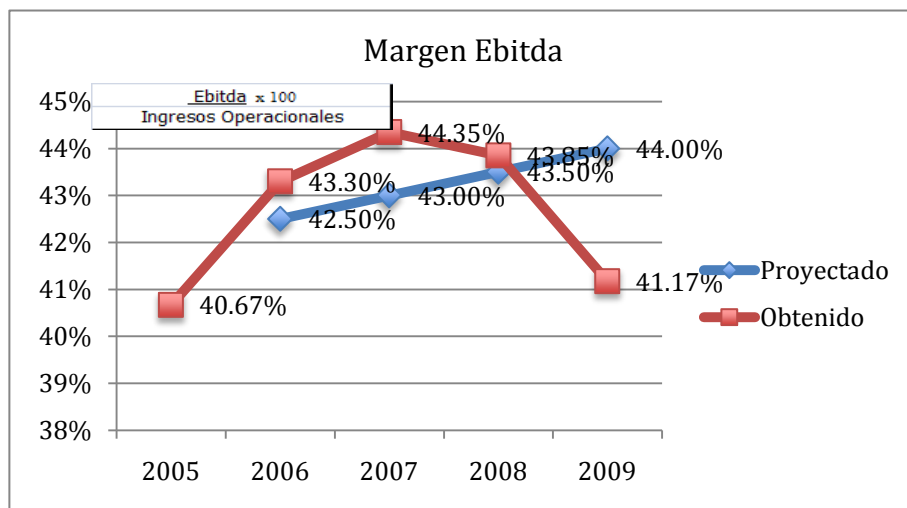
Gráfica 10. Margen de Operación (funcionamiento) (%)



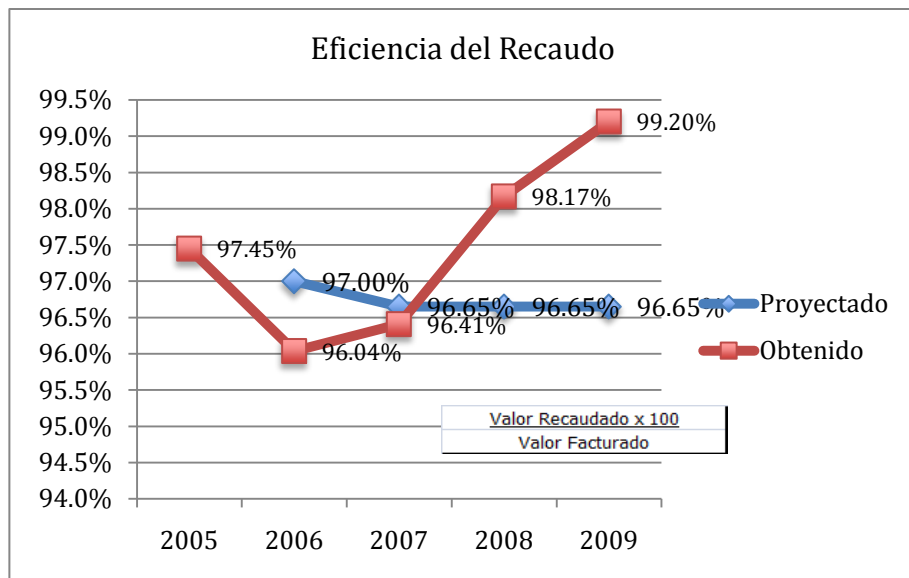
Gráfica 11. Índice de Agua No Contabilizada



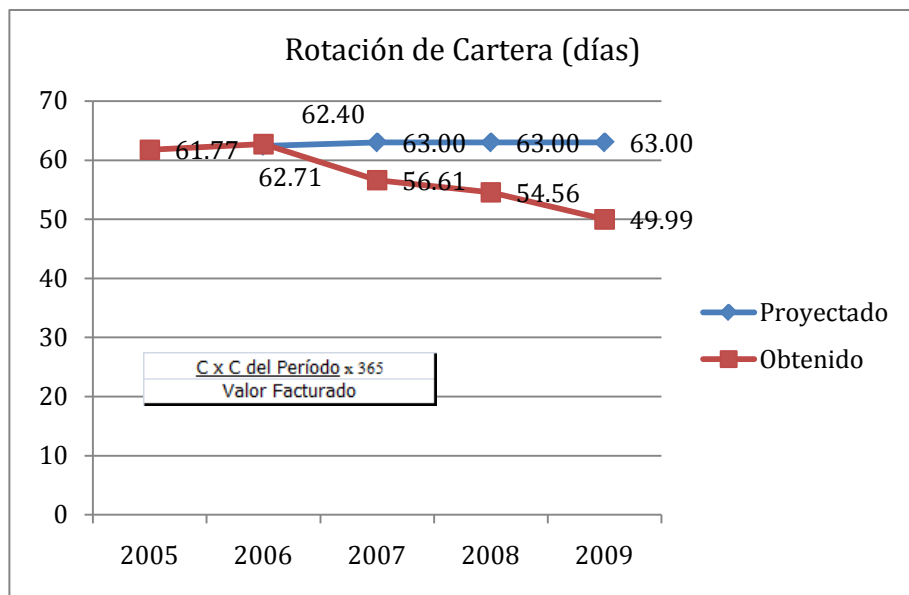
Gráfica 12. Margen EBITDA



Gráfica 13. Eficiencia del Recaudo



Gráfica 14. Rotación de Cartera (días)



Los resultados desde la perspectiva de los procesos internos (Tabla 11 y gráficas 7 a 14) confirman varias de las observaciones realizadas líneas atrás. En efecto, desde el punto de vista operacional y de la gestión comercial, durante el período de análisis se alcanzaron logros significativos que se reflejan en los altos niveles del indicador de eficiencia de la micromedición y de las tasas de usuarios con medición; en la reducción en los últimos años de los índices de agua no contabilizada; y en la mejora de la eficiencia en el recaudo y la rotación de cartera. De otro lado, indicadores como costos de

operación, margen de operación (funcionamiento) y en especial margen de EBITDA (en 2009), muestran un desmejoramiento de la situación en los dos últimos años.

Si bien ha habido crecimiento de los ingresos operacionales, los costos y gastos han venido aumentando proporcionalmente más que aquellos. Se debe a “aumentos en ajustes en la escala salarial, como mayores costos asociados a las cuotas de auditaje por ser una entidad sujeta a control fiscal, así como a mayores gastos de publicidad correspondientes al convenio con el Deportivo Pereira. Lo anterior resultó en una reducción del Margen de EBITDA para los últimos doce meses a septiembre 2009, el cual se situó en 40,5%”, frente al 42,3% del mismo período del año anterior. (Fitch Ratings, *Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.*, noviembre de 2009)

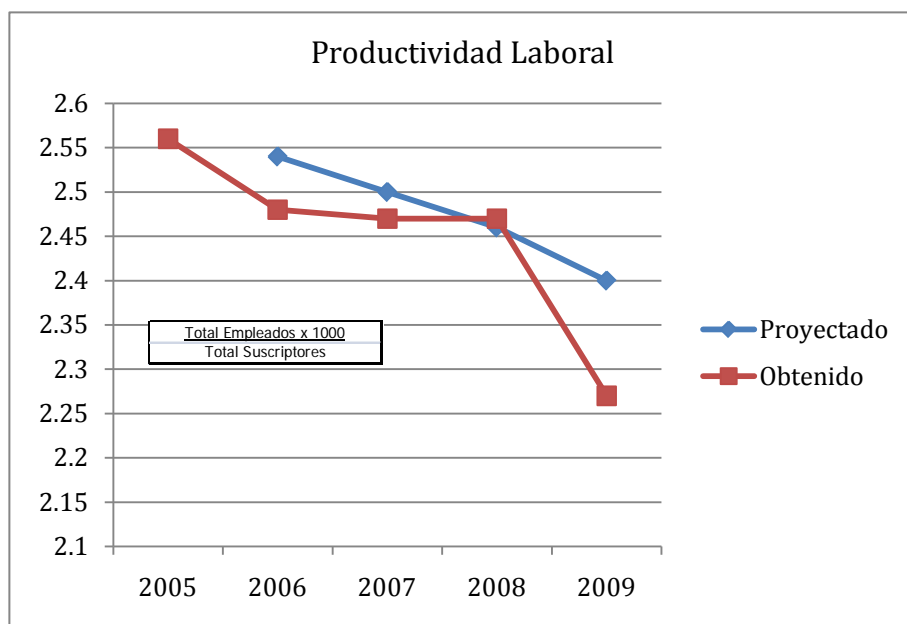
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Según el convenio de desempeño, “[desde esta perspectiva los objetivos] proporcionan la infraestructura organizacional y los inductores necesarios para conseguir y alcanzar los objetivos, metas y resultados esperados de las otras perspectivas. Precisa cuáles son los aspectos críticos para mantener la excelencia empresarial.”

Tabla 12. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Nombre del Indicador	Fórmula	2005 Real	2006 Pro	2006 Obt.	2007 Pro	2007 Obt.	2008 Pro	2008 Obt.	2009 Pro	2009 Obt.
Productividad Laboral	$\frac{\text{Total Empleados} \times 1000}{\text{Total Suscriptores}}$	2,56	2,54	2,48	2,5	2,47	2,46	2,47	2,4	2,27

Gráfica 15. Productividad Laboral



Este indicador de productividad laboral (Tabla 12 y gráfica 15) ha mejorado en aproximadamente 10% en el quinquenio estudiado, no por un salto sino como resultado de un esfuerzo continuo. Esto implica que desde el año 2005 la empresa ha logrado mejorar la productividad laboral, en relación con los estándares del sector y de las metas que se establecieron en el Plan de Desempeño.

4. EVALUACIÓN DE SOSTENIBILIDAD

En el capítulo anterior se hizo una evaluación del cumplimiento de los compromisos adquiridos por la EAP con la suscripción del Contrato de Préstamo 1199/OC-CO-Primera Fase y su Contrato Modificatorio. Más allá del cumplimiento de estos compromisos, el presente capítulo hace una evaluación del proceso de fortalecimiento institucional de la EAP como resultado de la realización del Programa, esto es, de su consolidación como una empresa técnicamente eficaz y eficiente, así como financiera y operativamente sostenible.

Se trata entonces de evaluar el sistema de dirección y control de la EAP, con el fin de verificar si la empresa efectivamente, al cumplir con su objeto social, garantiza que se está preservando su valor, y que éste no está siendo transferido a otros grupos de interés. Dicho de otro modo, se intenta comprender si los mecanismos de la estructura de poder de la EAP son adecuados para que las decisiones contribuyan al logro del objeto social con el menor esfuerzo combinado de capital y riesgo, o sea de manera sostenible. Con este propósito, a continuación se evalúa, primero, el riesgo de que no se esté dando un proceso sostenible de maximización del valor; y segundo, el riesgo de que la empresa esté entregando valor a grupos de interés contractuales o extracontractuales.

4.1 Evaluación del riesgo de no maximización de valor

Este componente de la evaluación contempla cuatro elementos: El Valor Económico Agregado (EVA, por su sigla en inglés), sus indicadores financieros, las calificaciones del riesgo de empresa y el grado de avance físico de las obras y operativo de la empresa.

a. EVA

Con este indicador se “mide la creación de valor por parte de la empresa después de deducir el costo de oportunidad del capital empleado. Este es probablemente el indicador de mayor relevancia a largo plazo para percibir el impacto positivo del Gobierno Corporativo”. (BID, 2010: 86)

Para el caso de la EAP, el cálculo del EVA se ha realizado para los años 2005 a 2009. No se ha realizado con información de valores de mercado de la deuda y el capital, pues la empresa no emite bonos ni acciones. Se ha hecho con base en información contable suministrada por la Empresa.

La adopción de un enfoque sistemático de gerencia de valor supone un cambio cultural de largo plazo en las empresas de servicios públicos, como es el caso de las de acueducto y alcantarillado. Adoptar una gerencia del valor requiere jerarquizar objetivos y priorizar programas en función de la generación de valor, lo cual lleva a una pauta de decisiones inicialmente más exigente. En el caso de la EAP, hay evidencias de que allí muchas decisiones se han encaminado alrededor de la gerencia de valor.

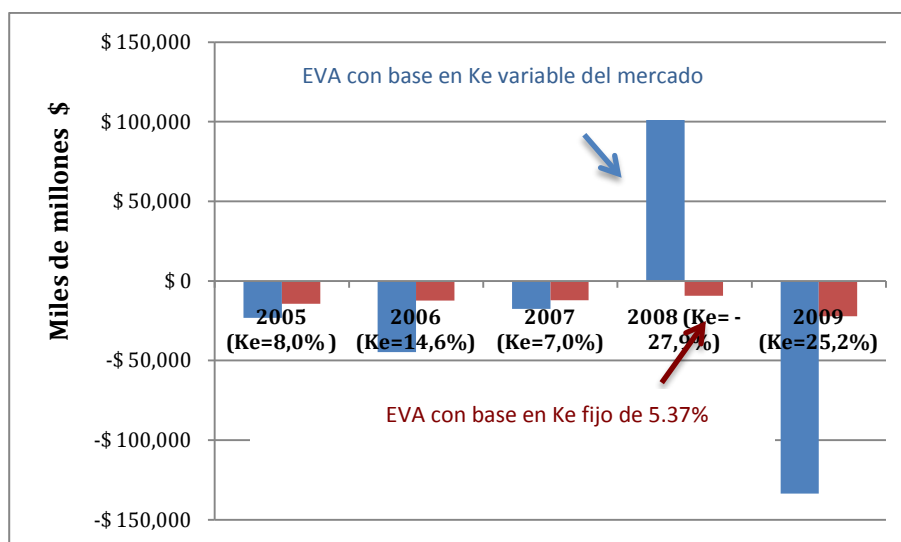
No obstante, el EVA ha sido predominantemente negativo en los años del análisis. La gráfica 16 ilustra los dos cálculos del EVA realizados para los años analizados (Tabla 13). Cada cálculo parte de un supuesto diferente: uno según el cual se asume que el costo de capital es constante e igual al promedio de costo de capital de mercado en el período 2005-2009 ($K_e = 5,37\%$), con el objeto de no

tener en cuenta la distorsión que se da por los costos de capital atípicos de 2008 y 2009, resultantes de la crisis financiera global; el segundo cálculo asume los costos de capital de mercado, de cada uno de los años del período. En ambos casos se observa que ha habido, en general, un proceso de destrucción de valor por parte de la Empresa, excepto en 2008, cuando hubo una reducción extraordinaria del costo de capital, por efecto de la crisis.

Tabla 13. Cálculo del EVA para la EAP (2005-2009). Miles de \$ corrientes

	2005 (Ke=8,0%)	2006 (Ke=14,6%)	2007 (Ke=7,0%)	2008 (Ke= -27,9%)	2009 (Ke=25,2%)
EVA (Ke=valor de mercado del respectivo año)	-\$ 23.270.887	-\$ 44.769.392	-\$ 17.612.572	\$ 109.628.113	-\$ 133.506.874
EVA (Ke promedio = 5,37%)	-\$ 14.365.619	-\$ 12.278.380	-\$ 12.107.857	-\$ 9.277.241	-\$ 22.077.559

Gráfica 16. Cálculo EVA 2005-2009



Fuente: EAP. Cálculos propios.

A fin de entender este comportamiento del EVA, se deben considerar los factores que lo determinan. Uno de ellos corresponde a la “Utilidad neta de la operación” (antes de intereses y después de impuestos), en gran medida determinada por la “Venta de servicios”. Un análisis de este rubro (tabla 14) permite observar un crecimiento sostenido en los últimos 6 años, claramente superior a la inflación. Pero, ¿en qué medida este crecimiento es sostenible?

Tabla 14. Venta de servicios y tasas de crecimiento en la EAP (2003-2009). Miles de \$ corrientes

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Venta de servicios (\$ ctes.)	\$37.546.889	\$41.589.803	\$45.543.233	\$50.767.247	\$56.671.692	\$60.799.886	\$63.360.193
Crecimiento anual		10,8%	9,5%	11,5%	11,6%	7,3%	4,2%

Es así fundamental establecer las causas de este ritmo de crecimiento: bien puede atribuirse al mejoramiento en la infraestructura que contribuyó a reducir las pérdidas técnicas y los índices de agua

no contabilizada de 42% en 2001 a 30% en 2009; al incremento en las tarifas a lo largo de este período que indujo un comportamiento más racional del consumo; a la mejora en la gestión comercial (macromedición, micromedición, facturación y recaudo, por ejemplo); o al aumento acumulado de la cobertura de los servicios de acueducto y alcantarillado. Asimismo, debe establecerse en qué medida tales factores permitirán en el futuro que este crecimiento en la venta de servicios sea sostenible.

El segundo componente clave en el cálculo del EVA es el capital invertido, es decir, la “máquina productiva” de la empresa, que ha sido financiada por la suma del patrimonio y deuda (ver Tabla 15). Este capital invertido creció sostenidamente en los 5 años del análisis, período en el que los activos corrientes y los deudores no crecieron notablemente, sino que hubo un aumento de 68% en los activos productivos de propiedad, planta y equipo (netas de depreciaciones y amortizaciones) y de 80% en valorizaciones⁶. En especial hay que notar el crecimiento notable que tuvo el patrimonio entre 2008 y 2009, por efecto de un abono a la cuenta de revalorización del patrimonio (*AyAP. Informe de Gestión, 2009*, p. 115). Los avalúos técnicos en los cuales se fundamentó el ajuste de activos fijos reflejan ante todo un costo de reposición de los activos productivos de la EAP. Es decir, los reavalúos periódicos de activos fijos no son fuente de enriquecimiento tales que eximan a la empresa de un esfuerzo para que su desempeño operacional logre cubrir el costo de capital.

Tabla 15. Capital invertido por EAP. 2005-2009. Miles de \$ corrientes

	2005	2006	2007	2008	2009
Deuda	\$30.690.988	\$31.202.210	\$39.119.708	\$56.628.117	\$59.272.245
Patrimonio	\$368.278.864	\$381.282.758	\$381.842.453	\$387.764.974	\$596.845.580
Capital Invertido	\$398.969.852	\$412.484.969	\$420.962.161	\$444.393.091	\$656.117.826

El crecimiento del capital invertido contabilizado eleva la exigencia del costo de capital que debe ser cubierto por el rendimiento neto de las operaciones. Este crecimiento, por lo tanto, comienza a tener un impacto significativo sobre el cálculo del EVA a partir de 2010. Tal impacto habría sido aun mayor si la revalorización del patrimonio se hubiera contabilizado en 2006 o 2007, cuando debía haberse hecho (cada tres años según el criterio contable). De su lado, la deuda también se ha duplicado en el quinquenio por la utilización de los recursos del Programa de Crédito aquí referido.

Surgen así interrogantes alrededor de cuál es el conjunto de condiciones dentro de las cuales la empresa alcanzará la capacidad de reponer su capital invertido y cubrir el costo de ese capital, con base en los resultados de sus operaciones. La parte principal de la respuesta a esa pregunta de eficiencia y sostenibilidad económica de la EAP no está probablemente en una causal de inflación de activos no transables, sino en la estructura de costos y gastos. Por lo tanto, en términos de Gobierno Corporativo, el reto de la empresa es determinar los factores de costo que están creando restricciones importantes para que se logre crear valor.

⁶ Aunque las las inversiones patrimoniales aumentaron mucho en terminos porcentuales, su ponderación no es significativa en los activos productivos, y además las provisiones lamentablemnte afectaron su saldo. Es decir, no contribuyen a la explicación del crecimiento del capital invertido.

Teóricamente, en un marco regulado, las tarifas que la Empresa aplica y que han sido aprobadas por la CRA⁷ tienen en cuenta el costo de capital (K_d [tasa de costo de capital deuda] y K_e [tasa de costo de capital patrimonial o “equity”]) en unos niveles muy superiores a los empleados para los cálculos aquí expuestos, la recuperación de las inversiones –bajo el supuesto de unas condiciones de eficiencia– y los costos de operación.

Cabe reiterar entonces que, si la reposición de capital y el cubrimiento de su costo no son un problema de tarifas, debe determinarse dónde están las debilidades en su estructura de costos. Así por ejemplo, habría que analizar los costos de ventas, que pasaron de \$26.511 millones en 2005 a \$36.769 millones en 2009. O los costos de administración, que pasaron de \$9.973 millones en 2005 a \$13.530 millones en 2009.

De hecho, la empresa de tiempo atrás debe responder por el pago directo de pensiones y trae una carga adicional de amortización al cálculo actuarial por obligaciones pensionales actuales (en la partida contable “contribuciones imputadas”). Estas no son partidas que puedan cargarse a la tarifa, según el marco regulatorio vigente. Pero que, de cualquier forma, le restan competitividad y capacidad de generación de valor a la EAP. Del mismo modo, gastos que no correspondan a la lógica comercial costo-beneficio de una ESPAS, también afectarán de modo directo sus resultados.

La gráfica 16, sobre la evolución del EVA, motiva y muestra la necesidad de concentrar la gestión de la Empresa en la creación de valor. Las valorizaciones no generan valor, sino que acendran la importancia de alinear los proyectos y estrategias alrededor de la Gestión Basada en Valor. Por el contrario, las valorizaciones son una indicación clara, tanto del costo que implica para la Empresa reponer el capital, como del hecho de que las utilidades que genere deben contribuir al mantenimiento y operación adecuados de su infraestructura para preservar el valor de la Empresa y así contribuir a su sostenibilidad.

b. Indicadores financieros pactados

De acuerdo con el análisis que se hace en el capítulo anterior, los indicadores acordados por la EAP con el BID, en relación con la perspectiva financiera y de procesos, muestran en general una tendencia positiva hasta 2007, incluso por encima de las metas propuestas, y un desmejoramiento entre 2008 y 2009. Indicadores tales como cobertura del servicio de la deuda, rentabilidad del activo total, margen de EBITDA y margen de operación dan cuenta de esta situación.

Situación que, no obstante haberse obtenido un EBITDA creciente en los últimos años, obedece principalmente a un aumento de la deuda por la financiación de las recientemente iniciadas obras del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, así como a aumentos en los gastos administrativos relacionados con ajustes salariales, cuotas de auditaje y a erogaciones en actividades de publicidad a

⁷ Ver resoluciones CRA 312 de 2005 y 509 de 2010.

través de convenios como el que se suscribió con el Deportivo Pereira y con el Zoológico Matecaña⁸, así como en el Megabus⁹.

Para medir el impacto sobre la Empresa de hacerle cargo de “compromisos más allá de los que aceptaría una ESP que se dirigiera exclusivamente con criterio comercial” (BID, 2010: 76), se calculó el indicador de impacto de objetivos no comerciales (IONC) y se obtuvo que era 2,2%. Este valor evidencia un relativo bajo impacto económico de este tipo de compromisos. Y se explica¹⁰, primero, por el hecho de que el Municipio, según reportó la Empresa, reembolsa a ésta el costo total de los subsidios; segundo, porque no ha habido rezagos tarifarios; y tercero, por el monto de los egresos comerciales no reembolsados (ECNR) por el Municipio, como porcentaje del valor facturado por la Empresa¹¹.

Desde el punto de vista operacional y de gestión comercial, a lo largo del período de ejecución se han tenido logros significativos y el mejoramiento en sus indicadores (cobertura del servicio de acueducto y alcantarillado, continuidad del servicio, tasa de usuarios con medición, índice de agua no contabilizada y eficiencia en el recaudo) ha sido sostenido.

La estructura financiera de la EAP, según Fitch Ratings, es adecuada, pues cuenta con “una manejable posición de liquidez, un moderado nivel de endeudamiento y una sana cobertura de intereses” (Fitch Ratings, *Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.*, noviembre de 2009). “Al 30 de septiembre de 2009, la deuda financiera de la empresa ascendía a \$53.231 millones, con una generación de EBITDA de \$25.233 millones para los últimos doce meses a la misma fecha, alcanzando una cobertura de EBITDA a intereses de 8,9 veces y una relación de deuda de EBITDA de 2,1 veces.”

No obstante, la exposición al riesgo cambiario sigue siendo un tema que merece la mayor atención, pues a noviembre de 2009 el 64% de las obligaciones correspondían a moneda extranjera. Es preciso que la EAP “desarrolle medidas que mitiguen el impacto negativo de las fluctuaciones de la tasa de cambio sobre su estructura de balance y estado de resultados”.

c. *Análisis de calificación de riesgo*

La empresa se ha sometido a los análisis de Calificadoras de Riesgos y las calificaciones muestran para los últimos años un proceso sostenido de mejoramiento. En efecto, en noviembre de 2008 Duff & Phelps de Colombia S.A. Sociedad Calificadora de Valores asignó a la Deuda Corporativa de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A., E.S.P. la calificación de “AA” (Doble) con

⁸ Ver detalles en *Informe de Gestión 2009* (p. 23)

⁹ Ver detalles del programa de Responsabilidad Social Empresarial mediante el cual “la empresa adelantó la recuperación de los espacios generados por el sistema de transporte masivo (Megabus), generando espacios para beneficios de la comunidad, aportando a la generación de empleos a madres cabeza de hogar”. AyAP, *Informe de Gestión 2009* (p. 4).

¹⁰ El IONC es igual a la suma de los costos de subsidios no reembolsados (CSNR), los rezagos tarifarios (RT) y los ENCR, dividida por el valor de facturación (VF).

¹¹ Para el cálculo de los ENCR por el Municipio en 2009, se tuvo en cuenta el Convenio con el Deportivo Pereira (\$1.124.000.000) suscrito “con el ánimo de fortalecer la estructura del equipo y estimular el sentido de pertenencia de todos los pereiranos con el oncenito matecaña”; y la inversión para “la recuperación de los espacios generados por el sistema de transporte masivo (Megabus) (\$287.000.000). El valor facturado por la Empresa ese año fue \$63.754.730.000. (Ver AyAP, *Informe de Gestión. 2009*; pgs. 3, 4 y 22)

perspectiva estable, es decir, obligaciones con muy alta calidad crediticia, factores de protección muy fuertes, riesgo modesto, “pero que puede variar en forma ocasional por las condiciones económicas”. Los fundamentos de esta calificación fueron entonces los “indicadores de eficiencia de la empresa, el desempeño financiero sostenido, y los indicadores de cobertura de la deuda. Adicionalmente se consideró el riesgo cambiario al que se encuentra expuesta la empresa”.

De igual manera, la calificación hizo mención explícita del “fortalecimiento de la institucionalidad de Aguas y Aguas de Pereira, logrado a partir de las recomendaciones hechas por el BID”, al que consideró “un aspecto muy positivo para la estabilidad de la calificación”. “En los últimos años se han realizado diferentes reformas que han contribuido no sólo a robustecer la gobernabilidad corporativa [y] minimizar el riesgo político, sino a la aplicación de nuevos estándares de información que facilitan el seguimiento y control de la operación del acueducto”.

En noviembre de 2009, el Comité Técnico de Calificación de Fitch Ratings Colombia S.A. Sociedad Calificadora de Valores le asignó a la Empresa una mejor calificación a la del año anterior: “AA+” (Doble A Más). Las obligaciones con esta categoría “se consideran con una muy sólida calidad crediticia respecto de otros sujetos de calificación del país”.

Las razones de esta calificación fueron similares a las que dieron fundamento a la calificación del año anterior. Principalmente: la posición competitiva de Aguas y Aguas de Pereira, sus indicadores de eficiencia y cobertura de la operación, el mejoramiento de su gestión comercial y, en cuanto a su estructura financiera, su manejo de liquidez, nivel de endeudamiento y cobertura de intereses.

En el mismo informe se señalan como factores para la asignación de futuras calificaciones la eficiencia en el recaudo, un incremento sustancial de la deuda y el tipo de medidas de cobertura de esta última. Y en especial señalan la prioridad que debe dársele al “establecimiento de mecanismos de cobertura que permiten minimizar su exposición al riesgo cambiario”. La tendencia revaluatoria del peso colombiano ha favorecido de manera significativa a EAP en 2009 y 2010, y los escenarios macroeconómicos para Colombia parecieran proyectar una balanza de pagos superavitaria, pero es claro que hay un claro riesgo cambiario originado en el descalce entre la valoración de la deuda externa en dólares y la generación de ingresos exclusivamente en pesos, tal como anota Fitch Ratings, Una eventual inversión de las tendencias recientes podría afectar a varios de los indicadores claves de desempeño arriba analizados.

d. Avance físico objetivo

En relación con la cobertura de los servicios que provee la EAP en su zona de influencia, las evidencias muestran una sólida posición competitiva, apuntalada por su condición de monopolio natural. En efecto, a diciembre de 2009, las coberturas de acueducto y alcantarillado eran de 100% y 96,88%, respectivamente. El índice de continuidad del servicio, que en diciembre de 2009 había sido de 99,38%, seguía mostrando mejorías en junio de 2010 (99,50%).

La EAP ha continuado desarrollando acciones para elevar la cobertura de sus servicios. En los últimos dos años ha seguido haciendo inversiones relacionadas con agua potable y saneamiento hídrico y

alcantarillado. Las inversiones en 2008 y 2009 fueron de \$30.208 millones y \$38.120 millones, respectivamente. En conjunto, ya cerca del final del período de ejecución del contrato de préstamo, faltando las partidas que se hayan realizado entre enero y octubre de 2010, las inversiones en el marco del contrato de préstamo con el BID en las categorías de agua potable y alcantarillado se presentan en la tabla 16.

Tabla 16. Estado de inversiones realizadas en el marco del Contrato de Préstamos 1199/OC-CO. (US\$000)

Categoría Inversión	Presupuesto		Inversiones 2009		Inversiones acumuladas		Saldo acumulado	
	BID	LOCAL	BID	LOCAL	BID	LOCAL	BID	LOCAL
Agua Potable	\$4.515,0	\$4.640,0	\$920,0	\$241,3	\$4.256,2	\$4.544,2	\$258,8	\$95,8
Alcantarillado	\$15.371,6	\$8.585,0	\$1.507,4	\$343,1	\$12.981,0	\$7.897,4	\$2.390,6	\$687,6
Total	\$19.886,5	\$13.225,0	\$2.427,4	\$584,4	\$17.237,2	\$12.441,7	\$2.649,3	\$783,3

En suma, desde el punto de vista operacional, y sin perjuicio de las apreciaciones que indique la evaluación operacional de la misión, la Empresa muestra una situación de solidez. Situación que podría esperarse sea sostenible, en la medida en que, dado que los servicios que provee la Empresa son de primera necesidad, la sensibilidad del negocio frente a cambios en la economía es muy baja. En efecto, la CRA ha utilizado recientemente los siguientes cálculos de este tipo de riesgo: beta no apalancado, $\beta_u = 0,39$ en Res CRA 312/2005; y $\beta_u = 0,52$ en Res CRA 509 de 2010.

Claro está, por demás, que en los próximos años se incrementará el servicio de la deuda, al culminar los periodos de gracia quinquenales de cada desembolso realizado, pero para entonces, la inversión acumulada deberá estar prestando servicio a plena capacidad. Por eso, se insiste, es clave la continuidad de una gerencia de valor para que la empresa sostenga y mejor los estándares de desempeño alcanzados hasta ahora.

4.2 Riesgo de entrega de valor a grupos de interés contractuales y no contractuales

Este componente de la evaluación de la sostenibilidad de la empresa se concentra en establecer en qué medida el sistema de dirección y control de la Empresa garantiza que los recursos y el valor que genera la EAP no se desvíen hacia “un gasto empresarial no productivo para su objeto social o en beneficios no justificados para ciertos grupos de interés” (BID, 2010: 4). Para ello, se debe revisar la información acerca de las relaciones de la empresa con los grupos de interés y la medida en que estas relaciones siguen prácticas de mercado en los respectivos productos y servicios (BID, 2010: 80). Se trata de responder, en últimas, si la Empresa, en su propósito de cumplir con su objeto social, no desperdicia recursos entregando más allá de lo que le corresponde a cada grupo de interés.

a. Grupos de interés de la propiedad

Estructura de propiedad de la EAP

El Municipio es el principal propietario de la Empresa a través del Instituto de Fomento y Promoción del Desarrollo Económico y Social de Pereira, La Promotora, con un 95% de las acciones¹². Existen además, cuatro socios facilitadores¹³: el Instituto Municipal de Salud, el Instituto Municipal de Tránsito y Transporte de Pereira, Multiservicios S.A., y el Instituto Municipal de Parques y Arborización, cada uno de los cuales es dueño de un 1,25% de las acciones de la EAP. El indicador de concentración de la propiedad (coeficiente de Gini) según el BID (2010), de la EAP de acuerdo con esta estructura, es del 75%.

El indicador de gobierno corporativo de igualdad de tratamiento legal (ITL) de la EAP es igual a cero. Esto quiere decir que, en términos del tratamiento legal del que es objeto la Empresa, no existe un trato favorable para ésta en la legislación laboral ni tributaria. Y si bien el municipio de Pereira y la Nación le han otorgado garantías ante el Banco, éstas no se han dado en calidad de privilegio exorbitante, sino mediante un procedimiento legal aplicable a todas las empresas con predominio estatal. Asimismo, la EAP no tiene privilegios legales de inembargabilidad o exención respecto de la ley de quiebras o de la legislación comercial.

Tanto a La Promotora, por tratarse del socio controlador, como a Multiservicios S. A., por tratarse de una empresa de la cual EAP es propietaria del 18% y con la cual se ha suscrito un contrato de mandato para la realización de la gestión comercial, se les hace a continuación un análisis particular desde el punto de vista del gobierno corporativo.

Naturaleza y estructura de gobierno de La Promotora

El Municipio ejerce control sobre la Empresa a través de La Promotora¹⁴. Se trata de un establecimiento público del orden municipal adscrito al municipio de Pereira, “con el fin de emprender, gestionar y financiar proyectos de infraestructura que permitan el desarrollo económico y social de Pereira”. Creada en 2006¹⁵, hoy es un *holding* empresarial, del tipo centralizado, con acciones en:

¹² El código de comercio de Colombia dispone que la sociedad anónima se disolverá “cuando el noventa y cinco por ciento o más de las acciones suscritas llegue a pertenecer a un solo accionista” (Artículo 457, numeral 3°).

¹³ Se entiende por socio facilitador en este contexto, a la entidad pública, empresa mixta o entidad sin ánimo de lucro con personería jurídica propia que a) no tiene por objeto social la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado; b) está orgánicamente subordinada al municipio o departamento propietario mayoritario o tiene una composición de capital en la que el accionista público de control domina; c) sus recursos o presupuesto dependen del municipio o departamento propietario mayoritario; d) ha adquirido acciones de la EPE en respuesta a invitación u orden del alcalde o gobernador, con el fin de cumplir con el requisito legal que fija el número mínimo de accionistas admisible para la constitución de una sociedad anónima; e) siempre ejerce sus derechos como accionista cediendo poder al municipio o departamento accionista mayoritario o votando en idéntica forma que éste.

¹⁴ De hecho, el artículo 9° del Decreto municipal 562 establece, entre otras disposiciones, que los recursos y el patrimonio de La Promotora estarán constituidos, entre otros bienes, por: “[numeral 1] Los derechos que el municipio de Pereira posea en sociedades de economía mixta, empresas industriales y comerciales del Estado, Empresas de Servicios públicos Domiciliarios E.S.P. y en cualquier persona jurídica de derecho privado [...]”

¹⁵ La Promotora fue creada mediante el Decreto 562 del 25 de septiembre de 2006, modificado por el Decreto 572 del mismo mes y año, de conformidad con las facultades extraordinarias y pro-tém-pore conferida por el Concejo Municipal de Pereira, mediante Acuerdo No. 044 de 2005. Está dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio independiente, sujeto al control

- La CHEC (Central Hidroeléctrica de Caldas)
- El Terminal de Transportes de Pereira S.A.
- La Empresa de Energía de Pereira S.A.-E.S.P.
- Diagnosticentro S.A. (Revision tecnomecánica y Estación de Servicio)
- La Empresa de Acueducto y Alcatarrillado de Pereira S.A.-E.S.P., “Aguas y Aguas de Pereira”
- Multiservicios S.A. (de la cual La Promotora es dueña del 68%)
- Telefónica de Pereira

Según su decreto de creación (artículo 5º, decreto 562 de 2006), su Junta Directiva está integrada por cinco miembros:

1. El Alcalde del Municipio de Pereira, o en su defecto su delegado, quien la presidirá.
2. El Secretario de Hacienda del Municipio de Pereira
3. El Secretario de Planeación del Municipio de Pereira
4. Un representante de los gremios del Sector Privado, que tengan asiento en el Departamento de Risaralda, designado por el Alcalde del Municipio de Pereira, de terna que solicitará al Comité Intergremial de Risaralda.
5. Un representante de la Academia, nombrado por el Alcalde del Municipio de Pereira de terna que solicitará a las universidades con asiento en el Municipio de Pereira.

El Gerente General “será de libre nombramiento y remoción” del Alcalde de Pereira.¹⁶

En la medida en que La Promotora instruya o dirija a sus subordinadas a determinadas estrategias en función de su interés o del interés del Municipio de Pereira, estará actuando como Grupo Empresarial¹⁷. Por lo demás, y dada la calidad de accionista controlador –La Promotora debe ser beneficiario final de las actividades de sus empresas subordinadas- la legislación colombiana establece varias circunstancias en las cuales, al ser beneficiario final, le cabe responsabilidad de actos que realicen las compañías de las que es propietaria, tales como: actos de defraudación, daños causados a otros, concordatos o liquidación¹⁸.

político del Concejo Municipal y a la suprema dirección del órgano de la administración a la cual está adscrito, es decir, al Municipio de Pereira.

¹⁶ El decreto municipal 562 de 2006 establecía que el Gerente de La Promotora sería nombrado por el Alcalde para períodos de tres años. Pero mediante el Acuerdo 23 de 2009 del Concejo Municipal se modificó esta disposición en los términos señalados.

¹⁷ Dice la Ley 222 de 1995, artículo 28: “Habrá grupo empresarial cuando además del vínculo de subordinación, exista entre las entidades unidad de propósito y dirección. Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas. Corresponderá a la Superintendencia de Sociedades, o en su caso a la de valores o Bancaria (Hoy Superfinanciera), determinar la existencia del grupo empresarial cuando exista discrepancia sobre los supuestos que lo originan.”

¹⁸ Artículo 61, Ley 1116 de 2006 (ley de insolvencia): "Artículo 61. De los controlantes. Cuando la situación de insolvencia o de liquidación judicial, haya sido producida por causa o con ocasión de las actuaciones que haya realizado la sociedad matriz o controlante en virtud de la subordinación y en interés de esta o de cualquiera de sus subordinadas y en contra del beneficio de la sociedad en reorganización o proceso de liquidación judicial, la matriz o controlante responderá en forma subsidiaria por las obligaciones de aquella. Se presumirá que la sociedad está en esa situación concursal, por las actuaciones derivadas del control, a menos que la matriz o controlante o sus vinculadas, según el caso, demuestren que esta fue ocasionada por una causa diferente."

Calificación de riesgo de La Promotora

Acerca de la calidad crediticia de La Promotora, el Comité Técnico de Calificación de Fitch Ratings Colombia S.A. Sociedad Calificadora de Valores, en reunión del 26 de marzo de 2010, le asignó “la calificación A(col) (A Colombia) a la deuda de largo plazo y la calificación F1(col) (Alta calidad crediticia) a la de corto plazo¹⁹, según consta en el Acta 1587 de la misma fecha.” (Fitch Ratings, 2010)²⁰

La calificación se sustentó en “la adecuada posición patrimonial de la entidad y el fortalecimiento de su capital, la estabilidad de sus ingresos provenientes de los dividendos recibidos por ser la *holding* empresarial del municipio de Pereira, la consolidación como gestor y estructurador de proyectos de inversión social y económicos para el municipio de Pereira, y el apoyo que recibe de esta última (sic), así como su bajo nivel de endeudamiento y adecuada liquidez. Sin embargo, su calificación también se encuentra limitada por la concentración y dependencia de sus ingresos del reparto de dividendos de unas pocas empresas, su reciente y concentrada operación crediticia en pocos clientes y el riesgo político inherente enfrentado por este tipo de entidades.” (Ibid)

“Los dividendos como fuente principal de ingresos de La Promotora han estado presentando un comportamiento relativamente estable desde su comienzo gracias a un eficaz gestión y participación en la Juntas Directivas de las empresas públicas en las que tiene participación.” Sin embargo, “[e]sta alta dependencia aumenta el riesgo relacionado con la estabilidad de los ingresos futuros, y por ende, en el riesgo asociado a la capacidad de pago oportuno de los pasivos financieros que asuma La Promotora.” (Ibid)

El riesgo político se refiere al hecho de que la naturaleza de los institutos de desarrollo territorial en Colombia (INFIS), el caso de La Promotora, está asociada con su “mayor exposición a la inestabilidad de su estructura directiva, la cual está compuesta por funcionarios de libre nombramiento y remoción relacionados con la administración departamental o municipal de turno. La falta de estabilidad en el equipo directivo puede llegar a comprometer la continuidad y consistencia de las políticas y estrategias emprendidas por estos institutos.” (Ibid)

La Promotora como socio controlador de la EAP

Desde una perspectiva del Gobierno Corporativo, puede considerarse un hecho positivo que, a través del control que ejerce el Municipio sobre la EAP, La Promotora asuma la responsabilidad de exigir, por ejemplo, la generación permanente de valor por parte de las empresas en las que tienen una participación accionaria, o la implementación de “una política de distribución de dividendos para contar con fondos suficientes que permitan que el ahorro de la ciudad se destine a generar nuevos

¹⁹ “La calificación A(col) corresponde a una sólida calidad crediticia respecto de otros emisores o emisiones del país. Sin embargo, cambios en las circunstancias o condiciones económicas pudieran afectar la capacidad de pago oportuno de sus compromisos financieros, en un grado mayor que para aquellas obligaciones financieras calificadas con categorías superiores.”

“La calificación F1(col) indica la más sólida capacidad de pago oportuno de los compromisos financieros respecto de otros emisores o emisiones domésticas. Bajo la escala de calificaciones domésticas de Fitch Colombia, esta categoría se asigna a la mejor calidad crediticia respecto de todo otro riesgo en el país, y normalmente se asigna a los compromisos financieros emitidos o garantizados por el gobierno”. (Fitch Ratings, 2010)

²⁰ Fitch Ratings (2010) *INFIS. Colombia. Análisis de Crédito. Instituto de Fomento y Promoción del Desarrollo Social y Económico de Pereira –La Promotora–*. Marzo, 2010

activos productivos, a financiar proyectos de desarrollo económico y a contribuir a la financiación del desarrollo de inversión social”.²¹ La política de dividendos no tiene por qué responder a porcentajes fijos sobre las ganancias de cada período. Dentro de las consideraciones lógicas a tener en cuenta están la posición de liquidez y la estructura de capital de EAP, así como de La Promotora; la calidad y rentabilidad económica y social de los proyectos a ser acometidos por el accionista controlador, comparados con la calidad y rentabilidad económica de los proyectos de la EAP; el costo de capital de La Promotora comparado con el rendimiento (valorización de la acción más dividendos) generado por la EAP; y la previsión de contingencias de uno y otro lado. A mediano plazo, en la medida en que la EAP confirme su sostenibilidad, su capacidad de crecimiento y de lograr metas de creación de valor, y su credibilidad y buen posicionamiento en el mercado como sujeto de crédito capaz de obtener recursos financieros a bajo costo, los dividendos podrían llegar a convertirse en una fuente regular de ingresos para La Promotora, y a través suyo, para el Municipio de Pereira. La Tabla 17 muestra los dividendos pagados en los últimos años por la EAP.

Tabla 17. EAP: Serie de dividendos pagados y de resultados por año. 2005-2009. Miles de pesos corrientes

	2005	2006	2007	2008	2009
Resultados de Ejercicios. Ganancia o Pérdida neta del año	8.437.508	8.384.795	9.412.394	8.416.846	10.940.446
Dividendos Pagados Dividendos decretados por año		3.918.403	3.000.000	3.000.000	3.000.000

En consecuencia, respecto del rol de La Promotora dentro de la estructura de gobierno de la EAP y como agente del Municipio, se recomienda afianzar una política de propiedad centrada en monitorear y contribuir a que la Empresa se mantenga dentro de sus grandes derroteros, de acuerdo con su objeto social; así como el facilitar un marco de relaciones con el Municipio que garantice que la Empresa hace un uso óptimo de sus recursos, sin la interferencia de éste en temas como el nombramiento de personal, los procesos de contratación, o la asignación, los gastos o inversiones que no contribuyan a los objetivos comerciales de la Empresa

En este mismo sentido debe entenderse igualmente una política de pago de dividendos, es decir, que tenga como propósito esencial optimizar el uso de los recursos de las utilidades que genere la Empresa. Como se enunció antes, esto implica que los pagos no necesariamente deben obedecer a un porcentaje fijo, sino a una visión estratégica en la política de inversiones de la Empresa, centrada en proyectos con VPN positivo, que respondan a la exigencia de costo de capital y sean política y socialmente rentables.

Multiservicios

Multiservicios S.A. es una empresa creada por el Municipio de Pereira en 1997 como resultado de la escisión de Empresas Públicas. Su objeto social es “prestar los servicios de venta, administración y

²¹ Tomado de <http://www.lapromotora.gov.co/index.php/2009/12/holding-empresarial/>. Octubre de 2010.

desarrollo de sistemas de información, impresión de facturas, distribución de facturas, distribución de insertos publicitarios, mensajería especializada, recepción de facturas y otros, lecturas de medidores, atención de usuarios y apoyo operativo al manejo de las rentas municipales.”²²

Tabla 18. Miembros de la Junta Directiva de Multiservicios S.A.*

PRINCIPAL	SUPLENTE
ISRAEL ALBERTO LONDOÑO LONDOÑO Alcalde de Pereira	YANETH DEL SOCORRO PERDOMO CATANO Gerente, Empresa de Aseo de Pereira SA ESP
GABRIEL ALBERTO VIVEROS NARANJO Gerente, LA PROMOTORA	LUIS FERNANDO COLLAZOS QUINTANA Gerente Financiero Administrativo LA PROMOTORA
MARIA IRMA NOREÑA ARBOLEDA Gerente, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.	CARLOS AUGUSTO CHUFJI ESCOBAR Director de Planeación, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.
ADRIANA MARIA WOLFF CUARTAS Gerente, Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.	MARIA TERESA VELEZ ANGEL Secretaria General Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.
GONZALO MOLINA ARANGO Gerente Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P.	JAVIER MONSALVE CASTRO Secretario de Hacienda Municipio de Pereira

* Fuente: http://www.multiservicios.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=16, 22 de Julio de 2010

A través de los servicios que presta Multiservicios S.A. en materia de distribución y recaudo de facturas y de manejo de cartera, y en el marco de un Contrato de Mandato, la EAP cumple con el compromiso derivado del Contrato de Préstamo en relación con “la subcontratación de los procesos operativos de su área comercial, [la cual debe realizarse] con base a resultados de desempeño y contemplan pagos asociados a incentivos y penalidades”. En efecto, en 2009 el contrato por estos servicios fue por \$1.759.445.646²³, y según informe de la Gerencia, en 2009, por concepto de penalizaciones, se descontaron \$27.534.000, correspondiente a 7.978 errores de lectura.

Desde el punto de vista del gobierno corporativo, se trata claramente de una relación contractual con una parte relacionada que es crítica para la operación de la EAP. Y más aun para Multiservicios S.A., si se tiene en cuenta que sus ingresos operacionales en 2009 fueron del orden de 8.314, millones, es decir, su contrato con la EAP constituye poco más del 21% de los ingresos operacionales.

Ahora bien, la situación de Multiservicios S.A. evidencia un eventual riesgo significativo para la EAP. Ya en 2007 un Informe de Seguimiento al Municipio de Pereira correspondiente al Primer Semestre de la Vigencia Fiscal y realizado por la DAF del Ministerio de Hacienda, señalaba en sus conclusiones: “Como riesgos financieros [para el Municipio de Pereira] se encuentra el contrato que firmó la administración municipal con un firma particular para el recaudo del impuesto predial y complementario y el manejo de la cartera morosa por dichos conceptos”.²⁴

²² <http://www.multiservicios.gov.co/>

²³ Hay un segundo contrato entre la EAP y Multiservicios S.A. cuyo objeto es “Arrendamiento de espacios en el Centro Integrado de Servicios CIS”, por \$75.168.000

²⁴ Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2007). *Municipio de Pereira-Risaralda. Informe de Seguimiento. Primer Semestre Vigencia Fiscal 2007*. Descargado (octubre, 2010) de www.irc.gov.co/portal/page/.../5250216E13A8CA26E040090A20004173

Los estados financieros de 2008 y 2009 de Multiservicios S.A. han venido mostrando pérdidas, adiconales a las acumuladas de años anteriores. Los estados financieros de los años mencionados muestran que el patrimonio de Multiservicios S.A. está soportado significativamente por valorizaciones de activos aparentemente intangibles. Su calificación del riesgo crediticio y capacidad de pago de la deuda corporativa es de BBB, con perspectiva negativa²⁵. Y a todo esto se suman las diferencias que la Alcaldía y Multiservicios han tenido en los últimos años y que a finales de 2008 llevaron a decisión unilateral del Alcalde de terminar el contrato (el 442 del 27 de enero de 2006) que el Municipio de Pereira suscribió con esa empresa, “para la modernización tecnológica, calidad y gestión en el manejo de las rentas del Municipio”²⁶. Multiservicios ha comenzado a pagar unas indemnizaciones conciliatorias a su subcontratista clave para la ejecución de ese contrato rescindido. (Ver informe Contraloría Municipal).

Según la Contraloría Municipal de Pereira²⁷, en 2009 “se pudo apreciar que el activo, pasivo y patrimonio presentaron con respecto al año 2008 un comportamiento decreciente; por otra parte, la totalidad de ingresos percibidos durante la vigencia no lograron absorber el total de erogaciones efectuados por la empresa, razón por la cual se presentó una pérdida neta de \$470,8” (Contraloría Municipal de Pereira, 2010: 292). Igualmente, que “[Multiservicios S.A.] continúa presentando problemas de iliquidez y un nivel de endeudamiento significativo, no obstante el capital de trabajo se vio incrementado en \$518,1 millones”. (Ibid) Finalmente, que “la auditoría de estado correspondientes a la vigencia fiscal 2009, arrojó como resultado un dictamen con salvedad, por la no actualización a diciembre 31 de 2009, de la inversión poseída en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P..” (Ibid).

En realidad Multiservicios pasó el año 2009 gracias a un nuevo contrato otorgado por el Municipio para la revisión de parqueos, y a un préstamo de última hora de La Promotora por valor de \$800 millones.

El Informe de la Contraloría reporta, entre otros, hallazgos negativos administrativos y hallazgos disciplinarios. Y concluye: “[Multiservicios S.A.] al terminar la vigencia analizada, presentan (sic) en las situaciones presupuestal, fiscal y de tesorería un resultado deficitario, lo que indica la difícil situación financiera, para lo cual la entidad debe implementar planes de contingencia financiera tales como: la creación de líneas eficientes de comercialización, que contrarrestaran la disminución en el

²⁵ Ver EAP. *Informe de Gestión. 2009*. Según *Standard and Poor's*, BBB significa que, en el caso de operaciones de largo plazo, estaría en la categoría de inversiones estables y en particular que se trata de una “compañía de nivel medio que se encuentran en buena situación en el momento de ser calificada”, pero que, dada su perspectiva negativa, estaría tendiendo a convertirse en una inversión de riesgo o especulativa, propensa a cambios económicos. Y en el caso de operaciones de corto plazo, “B” significa “un importante nivel de riesgo”. Según *Fitch Ratings*, en emisiones de corto plazo “B” significa “Capacidad muy justa para hacer frente a sus obligaciones y hay que vigilar a su evolución, ya que podría tener problemas.” En tanto que, en emisiones de largo plazo, BBB implica: “Alta solvencia, aunque es más sensible a cambios adversos en la coyuntura económica”. Pero su perspectiva negativa señala propensión a una situación de “solvencia garantizada, aunque existen ciertos riesgos de impago”. Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Clasificaci%C3%B3n_del_cr%C3%A9dito en octubre de 2010.

²⁶ Según el diario La República el alcalde Israel Londoño decidió terminar unilateralmente el convenio 442 del 27 de enero de 2006, “por considerar que hay irregularidades sobre las cuales en su momento alertaron la Procuraduría General de la Nación y la Dirección de Apoyo Fiscal (DAF) del Ministerio de Hacienda.” Tomado de http://rse.larepublica.com.co/archivos/ASUNTOSLEGALES/2008-12-22/llo-por-modernizacion-del-recaudo-de-impuestos_62610.php el 2 de octubre de 2010.

²⁷ Contraloría Municipal del Pereira (2010). *Informe Fiscal y Financiero. Vigencia 2009. Municipio de Pereira*. Julio, 2010.

ingreso y políticas de austeridad en el gasto, en lo referente a la contratación de personal, con el fin de disminuir los resultados adversos presentados, entre otras.” (Contraloría Municipal de Pereira, 2010: 299).

También “conceptúa que las áreas de Tesorería y Presupuesto de la Empresa Multiservicios de Pereira, en la vigencia 2009, presentan un deficiente Sistema de Control Interno, [...que] genera incertidumbre en la información analizada, al no poderse utilizar como elemento básico en la toma de decisiones por parte de la alta dirección”. (Ibid: 300). Finalmente la Contraloría, lo más delicado de todo, concluye que “las cifras reportadas no reflejan la real situación financiera de la entidad...” y decide que “en consecuencia este Órgano de Control, NO CERTIFICA, las Finanzas de la Empresa Multiservicios de Pereira S.A., de la vigencia 2009”. (Ibid 300-301).

Todos éstos constituyen factores de riesgo para EAP, en la medida en que podrían implicar el incumplimiento del Contrato de Mandato y el consecuente deterioro del proceso que adelanta Multiservicios S.A. para la EAP. Igualmente, traería consigo una pérdida de valor para la EAP por su inversión en Multiservicios S.A.

Esta situación muestra que la Junta Directiva de la EAP deber tener mayor precaución en el manejo de contratos con partes relacionadas, pues, como en el caso de Multiservicios S.A., existen conflictos de interés que no se han dilucidado. Varios administradores de EAP también lo son de Multiservicios S.A. y ellos debieron señalar un ámbito de responsabilidades, pues, aparentemente, han prevalecido los lineamientos del *holding* empresarial del Municipio que lidera La Promotora. Es decir, ya que existen transacciones entre partes relacionadas, debió quedar claro que no se actúa en detrimento de EAP, de un lado, ni de Multiservicios, de otro.

De cualquier forma, la situación de Multiservicios S.A. constituye en la actualidad un riesgo para la Empresa y plantea la necesidad de que, o bien se implementen correctivos adecuados a esta situación, lo cual está más allá del alcance de la EAP y estaría en manos del Municipio; o bien se busquen otras alternativas para el desarrollo de los procesos de la gestión comercial.

b. Los contratistas

La contratación que adelantó la EAP en 2009 ascendió a un valor total de \$41.515.458.758, correspondiente a 388 contratos con 270 contratistas.

La tabla 19 muestra la contratación de la EAP, según la modalidad de contratación en 2009. Se observa una muy alta concentración, en cuanto a número de contratos, en la modalidad de contratación directa (78,6%). En cuanto al valor de la contratación, claramente la concentración está en la modalidad de invitación privada (43,6%), seguida de la contratación directa y de la invitación pública.

Tabla 19. Contratación de la EAP por modalidad de Contratación en 2009

Modalidad	Nº y participación por modalidad de contratación	Valor y Participación según modalidad	Promedio de Valor de Cont.	Máx. de Valor de Contratos	Mín. de Valor de Contratos
-----------	--	---------------------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Transacción	7	1,8%	299.137.777	0,7%	42.733.968	283.200.785	450.000
Directa	305	78,6%	11.215.563.192	27,0%	36.772.338	1.759.445.646	150.000
Invitación Privada	69	17,8%	18.087.746.091	43,6%	262.141.248	993.875.470	9.340.997
Invitación Privada aprobada por JD	1	0,3%	3.538.590.722	8,5%	3.538.590.722	3.538.590.722	3.538.590.722
Invitación Pública	6	1,5%	8.374.420.976	20,2%	1.395.736.829	2.640.706.464	48.499.507
Totales	388	100,0%	41.515.458.758	100,0%	2.638.761.492	3.538.590.722	150.000

Fuente: EAP. Elaboración propia

Por su parte, en la tabla 20 se muestra la contratación por tipo de contratos en 2009, donde se observa que, en términos del número de contratos, hay una alta concentración en los contratos de prestación de servicios (69,3%). Sin embargo, en relación con el valor de la contratación, los contratos de obra son sin duda los más importantes (63,9%), seguidos por los de prestación de servicios (20,3%).

Tabla 20. Contratación de la EAP por tipo de contratos en 2009

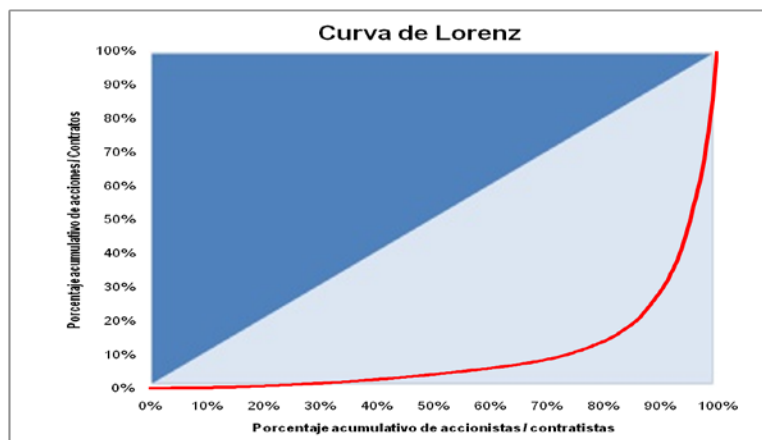
Tipo	N° y participación por tipo de contrato		Valor y participación en el total por tipo de Contratos		Promedio de Valor de Cont.	Máx. de Valor de Contratos	Mín. de Valor de Contratos
Arrendamiento	3	0,8%	84.112.441	0,2%	28.037.480	75.168.000	4.000.000
Consultoría	6	1,5%	157.726.256	0,4%	26.287.709	89.998.499	3.000.000
Contrato de Mandato	1	0,3%	1.759.445.646	4,2%	1.759.445.646	1.759.445.646	1.759.445.646
Obra	61	15,7%	26.512.224.510	63,9%	434.626.631	3.538.590.722	9.999.994
Prestación de Servicios	269	69,3%	8.430.715.540	20,3%	31.340.950	604.810.945	1.050.000
Suministro	14	3,6%	3.217.265.777	7,7%	229.804.698	755.174.215	23.682.000
Transacción	12	3,1%	337.810.050	0,8%	28.150.838	283.200.785	150.000
Transporte	10	2,6%	983.259.684	2,4%	98.325.968	664.972.620	6.420.558
Pasantía	12	3,1%	32.898.854	0,1%	2.741.571	3.426.523	776.406
Totales	388	100%	41.515.458.758	100,0%	2.638.761.492	3.538.590.722	150.000

Fuente: EAP. Elaboración propia

Otros indicadores de Gobierno Corporativo relacionados con la contratación de la EAP son: el coeficiente de Gini, que mide la concentración de contrato asignados por la Empresa entre sus contratistas o proveedores de bienes y servicios, y cuyo cálculo arrojó un valor de 79,7% –la gráfica 17 ilustra este coeficiente mediante la Curva de Lorenz–; y el indicador de gestión del riesgo legal (GRL), que mide el impacto de las controversias contractuales sobre la Empresa y sus accionistas²⁸. Su valor, para la EAP, es de 0,06%.

²⁸ “Mide indirectamente el alineamiento de los grupos de interés con la Empresa. Los litigios deben ser el recurso último de solución de diferencias entre los grupos de interés y la Empresa.” (BID, 2010: 73)

Gráfica 17. Curva de Lorenz de la Contratación de la EAP en 2009



Fuente: EAP. Cálculos propios.

Desde una perspectiva de Gobierno Corporativo, tanto las evidencias sobre la contratación por tipo, como el coeficiente de Gini, señalan que existe un significativo nivel de concentración entre los contratistas de obra. Por lo tanto, éstos constituyen un grupo de interés muy importante para la EAP y, por lo mismo, es fundamental que los procesos de contratación sigan los más rigurosos procedimientos para garantizar transparencia y eficiencia. Con todo, el valor del indicador de GRL muestra que la empresa ha sido gestionada de tal manera que la contratación está bien ordenada, sin grandes sobresaltos litigiosos, y que el propietario controlador no ha tenido que preocuparse por responder ante inquietudes de sus socios facilitadores.

Así lo corrobora el hecho de que no se han encontrado evidencias sobre un no cumplimiento por parte de la Empresa de los procedimientos establecidos por el BID y por la legislación colombiana en cuanto a la contratación. También lo confirma un documento preparado por la EAP para el BID²⁹, que describe con detalle las actividades, procesos contractuales y obras adelantadas en el marco del Contrato de Préstamo y que aparentemente abarca el conjunto de compromisos adquiridos por la Empresa.³⁰

De otro lado, al analizarse, mediante el “Toolkit” del BID (2010), los datos sobre la distribución de los contratos y sus montos, se encuentran evidencias, por ejemplo, de que el 80,59% de los contratistas ejecuta el 14% del valor de todos los contratos suscritos por la EAP en 2009. Esto muestra alta cantidad de contratos de prestación de servicios, la gran mayoría de ellos por pequeños montos. Es un tema menor, pero ¿influyen en esto factores de gobernabilidad política?

²⁹ Se trata de un documento en medio magnético facilitado por la EAP a los autores, sin título, que “presenta un compendio de las actividades convenidas en el contrato de préstamo N° 1199/OC/-CO [...] “y se encuentran las obras del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado de Pereira, que han sido ejecutadas a 31 de diciembre de 2009”.

³⁰ La evaluación de las obras que hacen parte del contrato de préstamo corresponde a otro componente de la Misión de Evaluación del Contrato de Préstamo por parte del BID. En el curso de la Misión se conoció información según la cual, uno de los componentes de las obras, el túnel de transvase del río consota al río Otún, no había sido desarrollado, aparentemente porque el valor de la inversión resultó superior a lo que había sido inicialmente previsto.

Ahora bien, una realidad importante es que la Empresa ha logrado adelantar un conjunto grande de inversiones, sobre las cuales no se conocen señales que ameriten preocupación. Hay un avance sostenido en la realización de las obras sin que en la práctica se constaten litigios. Y se ha logrado una gestión presupuestal sin reajustes muy significativos en el período de análisis. Todo esto sugiere un manejo ordenado y adecuado de la contratación, que debe mantenerse en el futuro.

De cualquier forma, frente a la dispersión de contratos en la prestación de servicios, una alternativa para la optimización del proceso de contratación de la Empresa es tener pocos contratistas para la contratación de la prestación de servicios. Puede ser una oportunidad para alcanzar economías de escala en cuanto a costos de administración y de agencia.

c. Los usuarios

Según el más reciente estudio acerca de la percepción acerca de los servicios de por parte de los clientes de la Empresa muestra que “la empresa proyecta ante los usuarios en mayor proporción, características de RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO en su gestión”. (EAP, 2008) ³¹ Particularmente resulta también positivo de la operación de la Empresa el hecho de que ha habido un mejoramiento sostenido de la calidad de los servicios, así como de la cobertura de los mismos, que ha respondido a un *boom* de la actividad de la construcción en la ciudad. (Ibid, p. 17). No obstante, algunos temas particulares deben ser atendidos por la Empresa en cuanto a su relación con sus clientes, tal como se detalla en EAP (2008). Las conclusiones y recomendaciones de este estudio se presentan en este informe en el Anexo 3 del presente reporte.

Estas son evidencias de que la Empresa está logrando una posición sostenible en el “mercado que debe atender”, en la medida en que está proveyendo los servicios que le corresponden. Esto lo corroboran los indicadores físicos (cobertura de alcantarillado y acueductos, continuidad del servicio, evolución de la cartera e índices de agua no contabilizada); y el proceso de normalización de la relación con sus usuarios, que es evidente en la positiva evolución de los indicadores de eficiencia de la micromedición y de la tasa de usuarios con medición, así como en indicadores de rotación de cartera. En suma, hay un interés claro de la Empresa por conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Asimismo, la Empresa ha mostrado su intención de darle transparencia a su gestión mediante la publicación y la facilitación del acceso al público en general a información sobre sus indicadores de desempeño y su situación financiera. La prueba es que, con respecto a este tema, el cálculo del indicador de gobierno corporativo denominado “Exposición Informativa”, obtuvo la máxima calificación, que es 4.³² Esto distingue a la Empresa dentro del panorama de las empresas cuya propiedad es principalmente estatal. Y constituye una práctica encomiable, pues constituye una

³¹ AyAP, 2008. *Estudio de Percepción del Cliente de Acueducto y Alcantarillado*. Estudio y Consultoría Socio Económicas

³² “Grado de divulgación pública de la información relevante de la empresa.” (BID (2010, 74). El nivel 4 está señalando máxima exposición informativa, es decir, que el Balance General, el Estado de Actividad Financiera, Económica y Social, el Flujo de Efectivo, el Estado de cambios en el Patrimonio, la Notas a los Estados Financieros, la Ejecución Presupuestal, el Dictamen del Revisor Fiscal o informe del ente regulador y el Informe de Gestión social, se publican en la web, la mayoría de los cuales están en el Balance de Gestión que hace la gerente de la Empresa.

garantía del derecho de la ciudadanía de Pereira, que es el grupo de interés último de la Empresa, a ejercer vigilancia sobre lo que le conviene: que la Empresa funcione bien y se desempeñe dentro de su objeto social de manera satisfactoria.

d. Los trabajadores del EAP

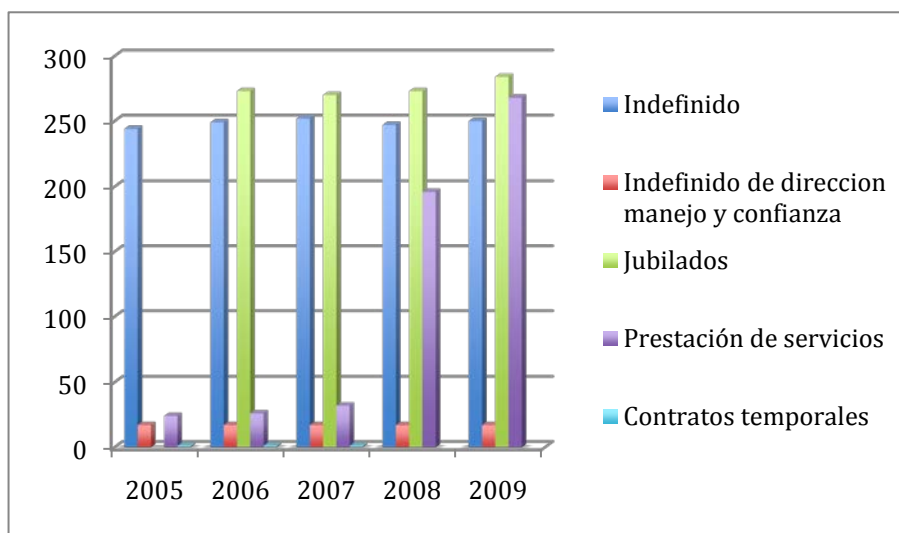
Si bien no se contó con información para hacer una referenciación competitiva de la situación de los trabajadores de la EAP en su respectivo sector, las cifras suministradas para el presente estudio permiten observar las tendencias y evolución desde 2005 hasta 2008, de los contratos de trabajo que se han suscrito.

La tabla 21 y la gráfica 18 muestran: que, en términos del número de contratos, los de jubilados³³ son a partir de 2006 la mayoría, seguidos por los contratos de la categoría “indefinido”; y que estas cantidades se mantienen estables a lo largo del período de análisis. Los cargos de dirección y manejo de confianza son pocos y su número se mantiene estable. En tanto que los de prestación de servicios crecieron enormemente a partir de 2008.

Tabla 21. Número de contratos según modalidad, 2005-2009

	Indefinido	Indefinido de dirección manejo y confianza	Jubilados	Prestación de servicios	Contratos temporales
2005	244	17	-	24	1
2006	249	17	273	26	1
2007	252	17	270	32	1
2008	247	17	273	196	
2009	250	17	284	268	

Gráfica 18. Número de contratos según modalidad, 2005-2009



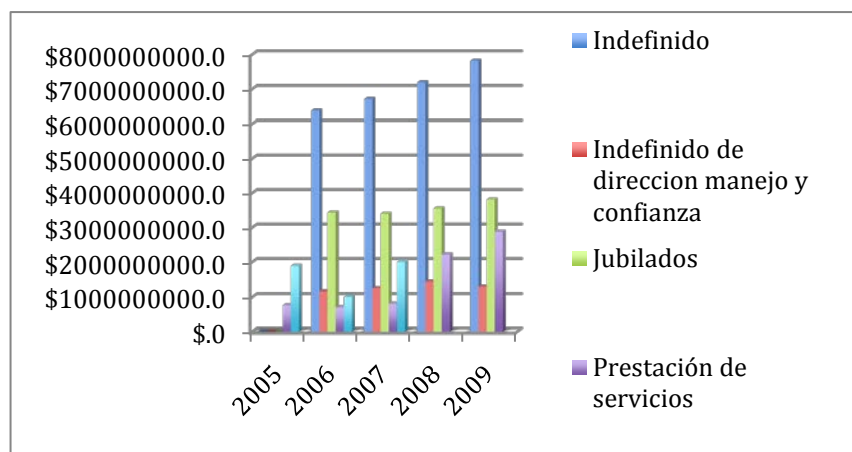
³³ Queda la pregunta acerca de si fue a partir de 2006 que empezaron a contabilizarse las cargas asociadas a los jubilados, o si es que este número corresponde a nuevos jubilados en 2005.

En cuanto a los montos pagados, la mayor partida corresponde a los de contrato indefinido, le siguen los de jubilados (en particular desde 2006) y los de prestación de servicios. Nótese que los Contratos temporales se emplearon sólo hasta 2007 (ver tabla 22 y gráfica 19).

Tabla 22. Valor pagado (salarios/sueldo y otros) pesos corrientes

	Indefinido	Indefinido de direccion manejo y confianza	Jubilados	Prestación de servicios	Contratos temporales
2005	ND	ND	-	\$762.249.138	\$1.893.718.592
2006	\$6.377.097.468	\$1.168.958.362	\$3.436.842.542	\$707.097.999	\$1.009.375.840
2007	\$6.710.557.406	\$1.259.047.138	\$3.400.123.444	\$815.804.635	\$2.003.422.000
2008	\$7.193.351.916	\$1.454.849.003	\$3.555.243.864	\$2.223.292.458	
2009	\$7.816.602.731	\$1.303.480.473	\$3.813.023.944	\$2.884.437.430	

Gráfica 19. Valor total pagado (salarios/sueldo y otros) según modalidad de contratación. 2005-2010. Pesos corrientes



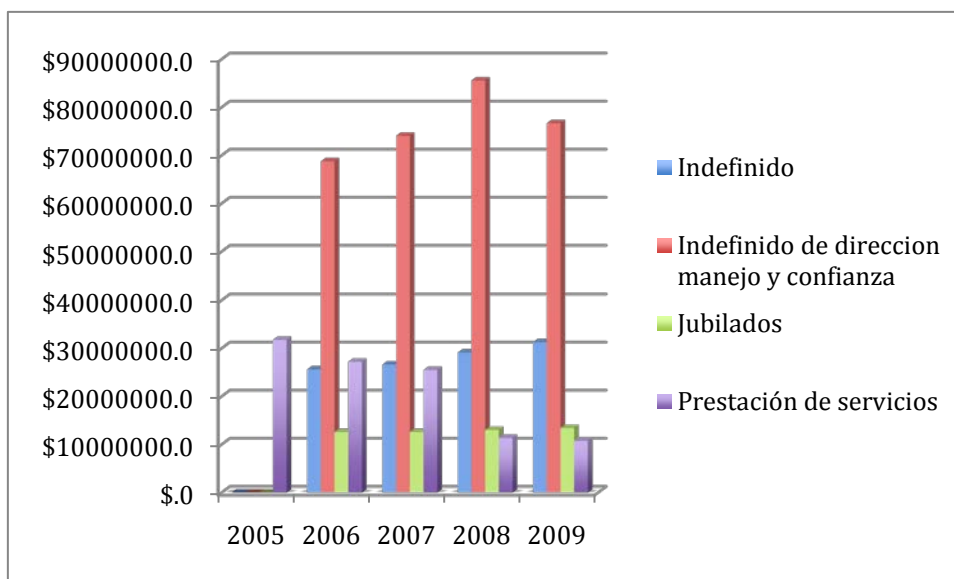
Finalmente, al analizarse los valores promedio de los contratos de trabajo de la EAP (tabla 23 y gráfica 20), se observa que los contratos que individualmente tienen mayor valor son, de lejos, los de dirección, manejo y confianza, aunque su comportamiento a lo largo del período, lo mismo que para las otras modalidades, es variable.

Tabla 23. Valor anual promedio de los contratos, según modalidad de contratación. 2005-2010. Pesos corrientes

	Indefinido	Indefinido de direccion manejo y confianza	Jubilados	Prestación de servicios
--	-------------------	---	------------------	--------------------------------

2005	-	-	-	\$31.760.381
2006	\$25.610.833	\$68.762.257	\$12.589.167	\$27.196.077
2007	\$26.629.196	\$74.061.596	\$12.593.050	\$25.493.895
2008	\$29.122.882	\$85.579.353	\$13.022.871	\$11.343.329
2009	\$31.266.411	\$76.675.322	\$13.426.141	\$10.762.826

Gráfica 20. Valor anual promedio de los contratos, según modalidad. 2005-2010. Pesos corrientes



En términos de gobierno corporativo, la Empresa muestra unas cifras sobre productividad laboral que tienden a la mejoría. De otro lado, según las cifras analizadas, existen unas obligaciones pensionales pesadas a cargo de la Empresa, en especial aquellas adquiridas antes de la existencia de Aguas y Aguas de Pereira, cuando existía la Empresa de Servicios Públicos de Pereira y que continuaron luego por la sustitución patronal.

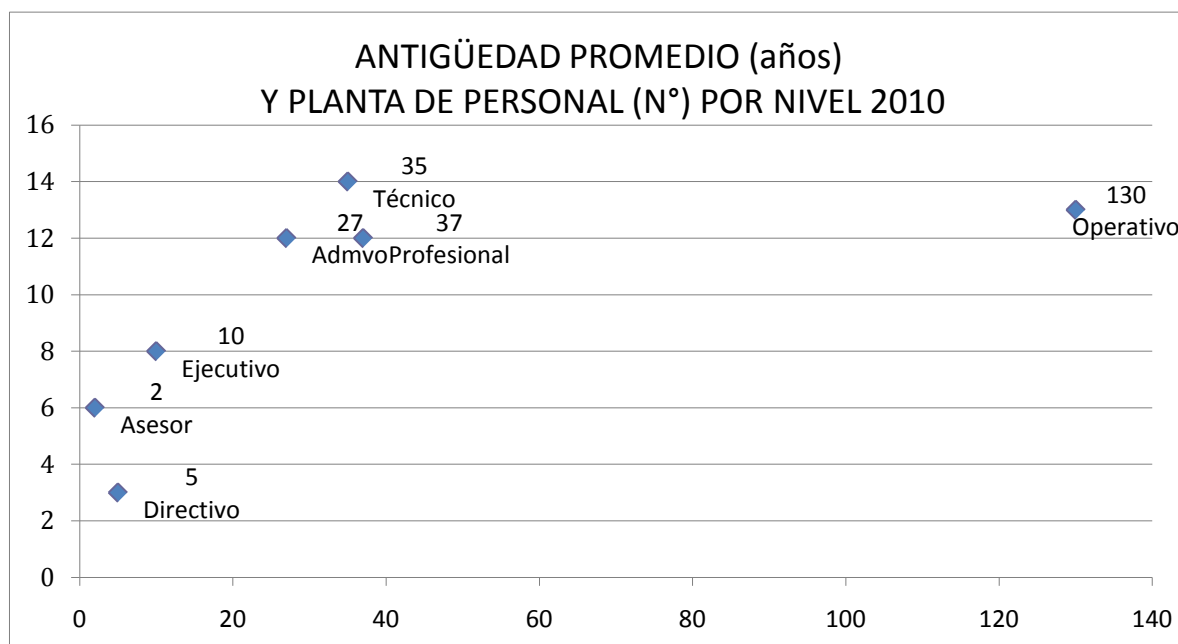
El saldo del cálculo actuarial al finalizar 2009, según la Nota 12 de los Estados Financieros de 2009³⁴, equivalía a \$31.930 millones, de los cuales hay amortizados \$10.198 millones, es decir, que al final de 2009, por este concepto, había un pasivo neto de \$21.732 millones. Se trata de un pasivo de largo plazo, que la Empresa ha venido amortizando, aprovechando el plazo más amplio (hasta 2024) que otorga la normatividad desde la expedición del Acto Legislativo número 1 de julio de 2005.

De cualquier modo, el impacto de los costos y gastos por contribuciones imputadas asociados especialmente a pensiones es fuerte (de \$4.198 millones en 2009 según el informe de la contraloría Municipal ya citado, p.315), y se trata de una carga la empresa que debe reconocer y asumir, pero que

³⁴Informe de Gestión, 2009. AyAP. P. 111.

no puede trasladar a tarifas³⁵. Más aun, el potencial de personas sobre las cuales la Empresas tendrá obligaciones pensionales asciende a 522, el cual deberá entrar progresivamente en los cálculos actuariales.

Gráfica 21. Antigüedad promedio y planta de personal por nivel en la EAP. 2010



En efecto, como se observa en la gráfica 21, el promedio de antigüedad del personal operativo, profesional, administrativo y técnico –que es la gran mayoría del personal de la Empresa– está por encima de los 12 años, es decir, hay una muy baja rotación y el personal muy probablemente se siente estable y tiene expectativas de largo plazo en la Empresa, y por lo tanto debe tener interés objetivo en la sostenibilidad de la misma. En la medida en que los trabajadores se comporten como “dolientes”, en sus relaciones con la empresa y en sus actitudes de trabajo, ya que en el futuro una EAP viable será la fuente de sus pensiones, el asunto seguirá siendo manejable por un tiempo, dependiendo de la tasa de crecimiento de las cargas pensionales frente a la del margen operativo bruto de la empresa. Este es un gran desafío, caracterizado en la teoría económica por el dilema del prisionero en el marco de la cooperación: no basta con que el interés de un grupo o colectivo sea claro para que los miembros actúen en función de ese objetivo, sino que en las decisiones individuales hay un espacio para desviar la acción por los incentivos del oportunismo y la negligencia (*bounded rationality and shirking* en la jerga de la teoría económica de los costos de transacción). Por esto se requiere una gestión enérgica continua y un monitoreo estratégico preciso, tanto del lado de la junta directiva y la gerencia, como del liderazgo entre los trabajadores.

En resumen, se trata de una estructura de personal que no da mucho margen de maniobra desde el punto de vista de las obligaciones pensionales; que desde la perspectiva de Gobierno Corporativo ofrece posibilidades y riesgos, dado el interés de su personal por la sostenibilidad de la Empresa; pero

³⁵ Según la Contraloría, las contribuciones imputadas ya representan el 23% de los gastos de funcionamiento. (Idem)

que constituye un desafío desde el punto de vista financiero y de gobernanza cuyo manejo por parte de la Gerencia y la Junta Directiva debe ser muy cuidadoso.

4.3 Matriz de avance

Se realizó una revisión del estado de aplicación en la EAP para las prácticas que han sido identificadas en la Metodología de Gobierno Corporativo del Banco como aquellas que contribuyen a que la estructura de poder de la empresa se alinee con los objetivos de creación de valor y relaciones equitativas con sus grupos de interés, vale decir, las prácticas que contribuyen a que las ESPAS de propiedad estatal sean empresas eficientes y sostenibles. A continuación (gráfica 22) se presentan los resultados de la matriz de avance identificados en un ejercicio con el equipo de gerencia (septiembre 29 de 2010). Es decir, este mapa de prácticas De GC refleja un consenso informado de la gerencia de la empresa, ejercicio realizado después de haber adelantado ejercicios individuales con la gerente general y los directores de área.

Gráfica 22. Semáforo del proceso de avance en GC para ESP de Mayoría Estatal

Semáforo del proceso de avance en GC para ESP de Mayoría Estatal
Mapa para evaluación y plan de acción



Clic para graficar	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
A. COMPROMISO CON EL GC	Se está haciendo actualmente.	No se hace actualmente pero se quiere implementar en el próximo año.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.
B. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA	Se está haciendo actualmente.	No se hace actualmente pero se quiere implementar en el próximo año.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.
C. AMBIENTE Y PROCESOS DE CONTROL	Se está haciendo actualmente.	Se está haciendo actualmente.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.
D. TRANSPARENCIA Y REVELACION	Se está haciendo actualmente.	No se hace actualmente pero se quiere implementar en el próximo año.	No se hace actualmente pero se quiere implementar en el próximo año.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.
E. TRATO A LOS ACCIONISTAS MINORITARIOS	Se está haciendo actualmente.	No se hace actualmente pero se quiere implementar en el próximo año.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.
F. DISCIPLINA FINANCIERA	Se está haciendo actualmente.	No se hace actualmente pero se quiere implementar en el próximo año.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.	No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.

- Se está haciendo actualmente.
- No se hace actualmente pero se quiere implementar en el próximo año.
- No se hace actualmente y no es meta para el próximo año.
- Respuestas sin diligenciar.

En esta matriz se aprecia, ante todo, que EAP cumple ya con la gran mayoría de las prácticas del grado de avance básico en gobierno corporativo (nivel 1, o primera columna de celdas coloreadas de la matriz de avance en GC), es decir, que tiene un buen cimiento de organización en términos generales. De las 28 prácticas de GC del primer grado de avance, sólo hay cuatro por observar en EAP:

- a) La firma no puede mostrar evidencia de acciones actuales de mejoramiento adicional en gobierno corporativo (Práctica A15 de la matriz³⁶). No obstante, la gerencia consideró que durante el próximo año la empresa puede comprometerse a adoptar un plan de acción de GC que subsane este punto.
- b) El auditor interno no responde ante la junta directiva, sólo ante la gerencia (Práctica C12).

³⁶ A15 significa: atributo A (marco general de gobierno corporativo), nivel de avance 1 (el más fácil de cumplir), y práctica 5 dentro de A1. Entonces A15 es: “La empresa tiene la intención de mejorar sus prácticas de GC”. La matriz de avance codifica las prácticas de GC de esta manera, desde A11 hasta F43. Ver la matriz completa en el Anexo 4 del presente informe.

c) La EAP es una sociedad por acciones que formalmente puede considerarse mixta en los términos de la ley 142 (que algún accionista de la ESPAS tenga carácter mixto), pero tiene una estructura de propiedad en la que no existen realmente accionistas distintos del Municipio de Pereira, sino socios facilitadores (Práctica E11 de la matriz). La ausencia de otros “dolientes”, es decir, de otros propietarios interesados en el rendimiento de sus inversiones y con capacidad para intervenir en la junta con inquietudes y de hacerse oír, da pie a algunas vulnerabilidades de la empresa ante su principal accionista.

Tabla 24. Estructura de Propiedad de EAP 2010

Accionistas	%
La Promotora	95,00%
Instituto Municipal de Salud	1,25%
Instituto Municipal de Tránsito y Transporte de Pereira	1,25%
Multiservicios S.A.	1,25%
Instituto Municipal de Parques y Arborización	1,25%

Más adelante se verá hasta qué punto la vulnerabilidad de la firma ha tenido efectos sobre sus decisiones y su desempeño. Ahora bien, aunque la empresa no ha emitido bonos que se transen en el mercado de valores, sí ha tenido en el Banco a un financiador atento al seguimiento del desempeño empresarial y financiero. En el marco de GC, recientemente ocurrió un cambio que debe mencionarse. En la sesión de septiembre de 2010, la asamblea general modificó los estatutos para poder reelegir al cargo de gerente general por un año, en lugar de los dos años establecidos hasta este momento, aparentemente con el fin de no crear dificultades políticas durante el año 2011, durante el cual transcurrirán las campañas de elección de alcaldes en Colombia. Esto refuerza la necesidad percibida de blindar a la EAP del riesgo político de manera más permanente, pues algunos de los acuerdos importantes del Convenio Plan de Desarrollo Empresarial, sólo quedaron como compromisos válidos del Municipio ante el BID durante el período de ejecución del contrato de préstamo, y de ahora en adelante todos ellos podrían ser abolidos o modificados en dirección inconveniente.

d) La EAP si ha acometido proyectos de los que no espera obtener rendimiento económico (VPN negativo), situación que puede continuar ocurriendo (Práctica F16 de la matriz de avance). Esta circunstancia involucra la posibilidad de que una parte de los activos no sea productiva y a pesar de ello tampoco sea considerada dentro de las acciones de enajenación o reestructuración, esto es, la posibilidad de que haya activos permanentes que no contribuyan para que la empresa cubra su costo de capital, con incidencia en la sostenibilidad.

En cuanto al segundo grado de avance, un poco más exigente que el anterior, constituido por 29 prácticas, el equipo de gerencia considera que ya cumple con 14 prácticas y se manifestó dispuesto a incorporar cuatro prácticas nuevas en el transcurso del próximo año. Estas cuatro prácticas constituirían una parte importante del plan de acción en Gobierno Corporativo para fortalecer y apuntalar la sostenibilidad de la empresa:

- a) La adopción de un plan de acción de GC (con metas, actividades, medición, responsables, control por parte de la junta y la gerencia);
- b) La preparación de los estados financieros según normas internacionales de contabilidad y la revisión del proceso contable según normas internacionales de auditoría;
- c) La revelación pública del código de ética y de los informes que controlan el cumplimiento de tales normas; y
- d) La adopción de una política formal de estructura de capital y de dividendos, orientadas con criterio comercial.

Adicionalmente, el equipo de gerencia considera que culminará de modo integral la conversión de la información contable y las prácticas de auditoría a estándares internacionales, con lo cual alcanzaría a adoptar una práctica adicional, de grado tres, es decir de alta exigencia. La aplicación efectiva de estas cinco nuevas prácticas durante el próximo año representaría un avance significativo en la perspectiva de sostenibilidad de la empresa y un esfuerzo administrativo y financiero valioso.

De otro lado, la matriz de avance señala dos atributos en los cuales la empresa ha presentado menores avances, y donde parece recomendable sugerir se incorporen iniciativas importantes al plan de acción de gobierno corporativo que el equipo de gerencia considera puede adelantar en el próximo año:

- a) **La disciplina financiera** (donde hay 7 prácticas adoptadas, 2 por adoptar en el próximo año y 9 no adoptadas ni en preparación). Esta situación indica que la empresa no ha logrado delimitar por completo sus operaciones de otros programas o políticas del Municipio, y que en alguna medida sus indicadores de desempeño se ven afectados por los efectos de una autonomía relativizada. Los indicadores financieros del plan de desarrollo empresarial han mostrado descensos en los dos años anteriores. La empresa no considera la adopción de planes de remuneración variable, principalmente por razones políticas, no considera la enajenación de activos improductivos como regla general, ni el abstenerse de invertir en proyectos con VPN negativo. Aún más, no hay metas de generación de valor o de reducción de la destrucción de valor con preeminencia frente a otras prioridades que en la práctica se consideran parte del trabajo por hacer en una empresa del Municipio.

Ahora bien, dentro de la disciplina financiera, un avance estupendo que debe ser reconocido es el hecho de que el Municipio de Pereira siempre atiende la totalidad de la diferencia entre el costo de los subsidios tarifarios de acueducto y alcantarillado a los estratos socioeconómicos uno, dos y tres, y el valor de las contribuciones aportadas por estrato cinco y seis y usuarios comerciales e

industriales. Aún así, la empresa no ha adoptado como criterio el que los egresos no comerciales, derivados de actuar como instrumento de políticas públicas del Municipio le sean reembolsados por la Tesorería municipal. Tal pudiera ser el caso de los apoyos al Deportivo Pereira, algunos programas de atención a comunidades rurales, y la participación en proyectos de desarrollo urbanístico.

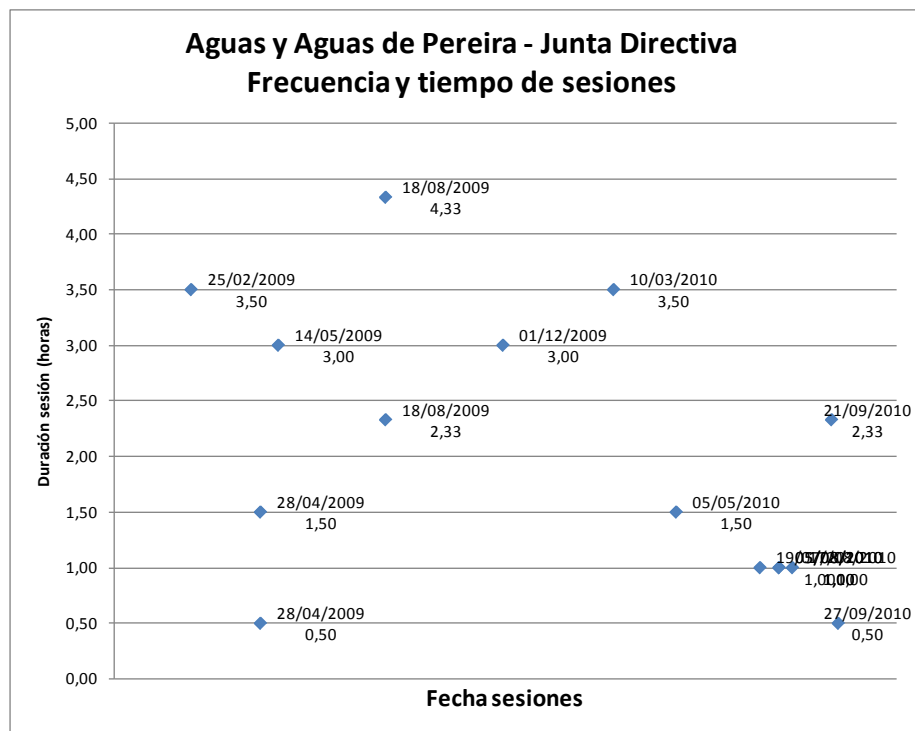
- b) **La estructura y el funcionamiento de la junta directiva** (allí se encuentran 11 prácticas adoptadas y 10 prácticas no adoptadas). El análisis de los temas respecto de los cuales la Junta Directiva adoptó decisiones a lo largo de 2008 y hasta septiembre 2009 muestra que esta corporación realmente se concentró en los asuntos de mayor importancia y relevancia estratégica. Sin embargo, entre tales temas no hay alguno que se refiriera al ejercicio de funciones de auditoría y gestión de riesgos. Este informe ha documentado la existencia de situaciones de conflictos potenciales de interés y transacciones con partes relacionadas y programas que no corresponderían directamente al objeto social o que no generarían valor para la empresa, decididos al parecer como parte de estrategia del grupo empresarial del accionista controlador –el Municipio de Pereira-, respecto de los cuales conviene fortalecer la autonomía de la junta directiva al momento de decidir. La junta directiva no ha adoptado las prácticas de trabajo por comités especializados en temas en los que sea aconsejable la participación mayoritaria los miembros considerados como independientes, por ejemplo comité de auditoría, manejo de conflictos de interés, políticas de contratación. La junta tampoco ha adoptado mecanismos de autoevaluación anual de su propio desempeño.

En cuanto al funcionamiento mismo de la junta, la gráfica 23 ilustra que la frecuencia de las sesiones no obedece a una agenda regular: incluyendo las extraordinarias, está en un promedio de 41 días con un coeficiente de variación del 103%, y que la duración de las sesiones está en 2 horas, con una variabilidad también alta del 61%. La asistencia a las sesiones es asimismo oscilante: con los siete miembros apenas sesionó una vez, con seis miembros en 6 ocasiones, con cinco miembros en 3 oportunidades, y con el mínimo de cuatro miembros ocurrieron 5 sesiones. Los tres indicadores anteriores (frecuencia, duración de sesiones y asistencia) indican un funcionamiento de la junta que puede mejorar. De otro lado, los miembros considerados como independientes, en realidad debieran responder ante los propietarios finales de EAP, es decir, los ciudadanos de Pereira; sin embargo, no hay previstos mecanismos de rendición de cuentas de estos miembros, propuestos por las universidades, los gremios y la “sociedad civil”. En la medida en que la asamblea de la empresa tampoco es un evento público sino cerrado, cuyos únicos cinco miembros son los delegados de los accionistas, todos dependientes y vinculados al poder ejecutivo municipal, resulta que la composición de la junta directiva sí podría mejorar para darle mayor fuerza a la deliberación, a la regularidad y a la efectividad del papel estratégico de este órgano, que debiera ser el eje del gobierno corporativo de la EAP.

En resumen, la junta directiva cumple una función importante en la EAP, pero en varios aspectos puede mejorar. Aunque la rendición de cuentas de la junta no es un aspecto desarrollado del gobierno corporativo, esto ha sido hasta cierto punto compensado por la excelente tarea de

revelación de información de la empresa que ha desplegado la gerencia. La recomendación de fortalecimiento de la Junta Directiva se reflejará en la alineación de las decisiones que adopte respecto de los grandes objetivos sociales de la Empresa.

Gráfica 23. Junta Directiva EAP . Frecuencia y tiempo de sesiones



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este informe presenta una evaluación del cumplimiento de los objetivos que en materia de fortalecimiento institucional se establecieron en el Contrato de Préstamo 1199/OC-CO–Primera Fase, entre la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira (EAP) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), suscrito en 2000. La evaluación estableció en qué medida la EAP avanzó en su “desarrollo y consolidación como una empresa de servicios públicos técnicamente capaz y operacionalmente eficiente y promover su sostenibilidad operativa y financiera.”

En términos generales, las evidencias analizadas muestran, de un lado, que la Empresa ha logrado desarrollar una capacidad operativa y de gestión comercial, así como una estructura financiera que constituyen elementos sólidos para asegurar su sostenibilidad. De otro lado, señalan también la existencia de algunos riesgos y vulnerabilidades en materia de gobierno corporativo: su estructura de poder enfrenta ante todo un riesgo político en cuanto a la posibilidad de que el Municipio intervenga en el manejo de personal, la asignación de contratos o en la asignación de recursos en gastos, proyectos o actividades que no podrá recuperar la Empresa

Para llegar a esta conclusión, se hizo una evaluación del cumplimiento de los objetivos y compromisos y metas establecidos en el marco del Programa. La evaluación contempló el Subcomponente 1 del Contrato, el Marco Lógico del Programa y el Convenio de Plan de Desempeño Empresarial entre el Municipio y la Empresa. Y asimismo, se hizo una evaluación de la sostenibilidad de la Empresa, para lo cual se analizó qué tan adecuados son los mecanismos de la estructura de poder de la EAP para garantizar un proceso sostenible de maximización del valor así como para evitar que este valor se transfiera a otros grupos de interés.

Sobre los objetivos, compromisos y metas del Programa, se halló un alto nivel de cumplimiento por parte de la Empresa. En efecto, la naturaleza jurídica de la Empresa se transformó de industrial y comercial del Estado a una de sociedad por acciones; se adoptó un nuevo esquema institucional según lo convenido con el Banco, así como un Código de Buen Gobierno en los estatutos; se llevó a cabo la subcontratación de los procesos operativos del área comercio bajo un esquema de pagos basados en niveles de desempeño; y se reformó la composición de la Junta Directiva mediante la incorporación de representantes del sector académico, de la sociedad civil y de las agremiaciones económicas.³⁷

Igualmente, la evaluación de los objetivos operativos (cobertura, calidad y eficiencia), comerciales (facturación, recaudo y rotación de cartera) y financieros (ingresos operacionales, flujo de caja, cobertura del servicio de la deuda, rentabilidad de los activos, cobertura del riesgo financiero) indica un alto nivel de cumplimiento de los compromisos y, en muchos casos, muestran haberse superado las metas propuestas en el Contrato de Préstamo y el Convenio de Desempeño.

No obstante, si bien ha habido una evolución que muestra un crecimiento de los ingresos operacionales, los costos y gastos han venido aumentando frente a estos últimos. Los ajustes en la

³⁷ El cumplimiento del objetivo racionalización de personal pudo ser verificado por la consultoría.

escala salarial, así como mayores costos asociados a las cuotas de auditaje y a mayores gastos de publicidad han traído consigo en el último año analizado (2009) una reducción del Margen de EBITDA.

Por su parte, la evaluación de sostenibilidad mostró que, no obstante hay evidencias de que en su mayoría las decisiones que toma la Empresa están dirigidas a la generación de valor, esto no ha sido suficiente para evitar que el EVA haya sido predominantemente negativo durante los años analizados (2005-2009). Ciertamente, la Empresa ha venido experimentando un crecimiento sostenido en la venta de servicios, y en este sentido es fundamental que se establezca en qué medida factores tales como cobertura en los servicios, tarifas y eficiencia en la operación aún ofrecen un margen para que dicho crecimiento se sostenga. Pero en relación con el capital invertido, el crecimiento de éste en los últimos años, y especialmente entre 2008 y 2009 por efecto de un abono a la cuenta de revalorización del patrimonio, ha sido significativo y esto, sin duda, impone un reto aún mayor a la EAP en relación con la generación de unas utilidades que permitan, tanto reponer el capital invertido, como cubrir el costo del capital. Reto que implica determinar los factores que, en la estructura de costos y gastos – pues se asume que la tarifa no tiene rezagos –, están generando las restricciones que impiden que la Empresa preserve su valor y asegure así su sostenibilidad.

Desde una perspectiva financiera, los indicadores acordados por la EAP con el BID muestran en general una tendencia positiva hasta 2007, incluso por encima de las metas propuestas, y un desmejoramiento entre 2008 y 2009. Indicadores tales como cobertura del servicio de la deuda, rentabilidad del activo total, margen de EBITDA y margen de operación dan cuenta de esta situación. En efecto, no obstante haberse obtenido un EBITDA creciente en los últimos años, ha habido un aumento de la deuda por la financiación de las recientemente iniciadas obras del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, así como a aumentos en los gastos administrativos relacionados con ajustes salariales, cuotas de auditaje y erogaciones en actividades de publicidad y de responsabilidad social.

Con todo, la estructura financiera de la EAP, según Fitch Ratings en noviembre de 2009, es adecuada, pues cuenta con “una manejable posición de liquidez, un moderado nivel de endeudamiento y una sana cobertura de intereses”. Esta posición se apuntala a su vez en la posición competitiva de Aguas y Aguas de Pereira –cuya exposición frente a cambios en la economía es mínima por tratarse de servicios de primera necesidad–, sus indicadores de eficiencia y cobertura de la operación y el mejoramiento de su gestión comercial.

En relación con el riesgo de que la Empresa entregue valor a grupos de interés contractuales y no contractuales se analizó la situación de los grupos de interés de la propiedad, de los contratistas, los usuarios y los trabajadores.

El Municipio ejerce control sobre la Empresa a través del Instituto de Fomento y Promoción del Desarrollo Económico y Social de Pereira, La Promotora, con un 95% de las acciones. Por su parte, con Multiservicios S.A., que es socio facilitador, la EAP sostiene una relación contractual con parte relacionada, y es además dueña del 18% del capital de aquella.

La Promotora cuenta con una adecuada posición patrimonial y cuenta con estabilidad en sus ingresos, que provienen de los dividendos que recibe por ser la *holding* empresarial del Municipio de Pereira. Esto es el resultado de una eficaz gestión y la participación en las Juntas Directivas en las que tiene asiento. En este orden de ideas, si bien es positivo que La Promotora asuma la responsabilidad de exigir una política de distribución de dividendos, su rol como socio controlador y agente del Municipio en la EAP es afianzar una política de propiedad centrada en monitorear y contribuir a que la Empresa se mantenga dentro de sus grandes derroteros, de acuerdo con su objeto social; así como facilitar un marco de relaciones con el Municipio que garantice que no haya una intervención indebida en el manejo de la Empresa y haya un uso óptimo de sus recursos. Ahí hay un buen camino por recorrer, incluyendo la institucionalización del manejo de conflictos de interés.

Por lo tanto, una política de pago de dividendos debe enmarcarse en el propósito de optimizar el uso de los recursos de las utilidades que genere la Empresa. Esto implica que los pagos deben obedecer a una visión estratégica en la política de inversiones de la Empresa, centrada en proyectos con VPN positivo, que respondan a la exigencia de costo de capital y sean política y socialmente rentables.

En cuanto a Multiservicios S.A., hay claras evidencias de que, desde hace años, viene atravesando una situación de amenazas a su solvencia y su liquidez. Sus estados financieros, así como las calificaciones de riesgos e informes de la Contraloría Municipal de Pereira así lo muestran. Su situación presupuestal, fiscal y de tesorería es deficitaria. Y en su relación con el Municipio se han suscitado situaciones problemáticas. Pasó el año 2009 gracias a contratos nuevos otorgados por el Municipio y a un préstamo de La Promotora. Todos éstos constituyen factores de riesgo para EAP, en la medida en que podrían implicar el eventual incumplimiento del Contrato de Mandato y el consecuente deterioro del proceso que adelanta Multiservicios S.A. para la EAP. Igualmente, traería consigo una pérdida de valor para la EAP por su inversión en Multiservicios S.A.

Esta situación muestra que la Junta Directiva de la EAP debe tener mayor precaución en el manejo de contratos con partes relacionadas, pues, como en el caso de Multiservicios S.A., existen conflictos de interés que no se han dilucidado. Varios administradores de EAP también lo son de Multiservicios S.A. y ellos debieron señalar un ámbito de responsabilidades, pues, aparentemente, han prevalecido los lineamientos del *holding* empresarial del Municipio que lidera La Promotora. Es decir, ya que existen transacciones entre partes relacionadas, debió quedar claro que no se actúa en detrimento de EAP, de un lado, ni de Multiservicios, de otro.

De cualquier forma, la situación de Multiservicios S.A. constituye en la actualidad un riesgo para la Empresa y plantea la necesidad de que, o bien se implementen correctivos adecuados a esta situación, lo cual está más allá del alcance de la EAP y estaría en manos del Municipio; o bien se busquen otras alternativas para el desarrollo de los procesos de la gestión comercial.

Desde una perspectiva de Gobierno Corporativo, las evidencias señalan que existe un significativo nivel de concentración entre los contratistas de obra. Por lo tanto, éstos constituyen un grupo de interés muy importante para la EAP y, por lo mismo, es fundamental que los procesos de contratación sigan los más rigurosos procedimientos para garantizar transparencia y eficiencia. Con todo, la

Empresa ha sido gestionada de tal manera que la contratación está bien ordenada. La no existencia, prácticamente, de litigios, un avance sostenido en la realización de las obras, y una gestión presupuestal sin reajustes muy significativos en el período de análisis sugieren un manejo ordenado y adecuado de la contratación, que debe mantenerse en el futuro

De otro lado, existe una alta cantidad de contratos de prestación de servicios, la gran mayoría de ellos por pequeños montos. Frente a esta dispersión, una alternativa para la optimización del proceso de contratación de la Empresa es tener pocos contratistas para este tipo de contratos. Ésta podría ser una oportunidad para alcanzar economías de escala en cuanto a costos de administración y de agencia

En lo que tiene que ver con su relación con los usuarios, la Empresa ha dado claras muestras de tener interés en conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes. Asimismo, las evidencias muestran que la Empresa está logrando una posición sostenible en el “mercado que debe atender”. Los indicadores físicos (cobertura de alcantarillado y acueductos, continuidad del servicio, evolución de la cartera e índices de agua no contabilizada) así lo corroboran. Lo mismo, el proceso de normalización de la relación con sus usuarios: la mayor eficiencia de la micromedición y de la tasa de usuarios con medición, así como los indicadores de rotación de cartera sustentan este hecho.

Y finalmente, desde la perspectiva de los trabajadores, si bien ha habido mejoras sostenidas en cuanto a la productividad laboral, la estructura de personal de la Empresas no ofrece mucho margen de maniobra desde el punto de vista de las obligaciones pensionales. Y esto constituye un desafío desde el punto de vista financiero y de gobernanza cuyo manejo por parte de la Gerencia y la Junta Directiva debe ser muy cuidadoso.

Ahora bien, del ejercicio de diligenciamiento y análisis de la matriz de gobierno corporativo surgió el compromiso de la Empresa de implementar cuatro prácticas nuevas en el transcurso del próximo año: 1) la adopción de un plan de acción de GC (con metas, actividades, medición, responsables, control por parte de la junta y la gerencia); 2) la preparación de los estados financieros según normas internacionales de contabilidad y la revisión del proceso contable según normas internacionales de auditoría; 3) la revelación pública del código de ética y de los informes que controlan el cumplimiento de tales normas; y 4) la adopción de una política formal de estructura de capital y de dividendos, orientadas con criterio comercial. La aplicación efectiva de estas cuatro nuevas prácticas durante el próximo año representaría un avance significativo en la perspectiva de sostenibilidad de la empresa y un esfuerzo administrativo y financiero valioso.

Adicionalmente, y para reforzar la adopción de estas prácticas, se recomienda la adopción de otras medidas que hagan frente a la situación de riesgo político de gobierno corporativo, el cual es ostensible en la Empresa. Tales prácticas deben concentrarse dos áreas: el fortalecimiento de la junta directiva y la disciplina financiera. Las prácticas de buen gobierno fueron requisitos que se cumplieron al inicio de la ejecución del crédito con el BID, pero no existe un compromiso por mantener o elevar los estándares en este sentido. La Empresa debe blindarse en esta materia, y continúe afianzando su capacidad operativa, comercial y financiera.

Dado que no hay posibilidades de que se dé un cambio en la estructura de propiedad (habida cuenta de las experiencias previas que en esta materia ha vivido ya el Municipio) que permita la aparición de un doliente propietario que mitigue el riesgo político, una alternativa sería que quien provea la financiación que requiere la Empresa para culminar su plan de inversiones inste la adopción de un Plan de Acción con este propósito.

El plan incluiría el desarrollo de garantías, mediante la adopción de normas estatutarias y contractuales que lleven al Municipio a lo siguiente: a) Abstenerse de interferir en la autonomía de gestión de EAP tanto en el manejo de recursos humanos, como en los procesos de contratación y en la definición de proyectos, de tal manera que todas las relaciones entre el Municipio y la empresa se lleven exclusivamente a través del canal entre la Alcaldía y la gerencia, y de la participación del Alcalde en la Junta Directiva. b) Adoptar públicamente una política de propiedad que incluya: un compromiso por buscar sistemáticamente la generación de valor y de disciplina financiera; respaldar la permanencia de las reglas del juego acerca de la estabilidad de los períodos de la gerencia, sin perjuicio de la posibilidad de remoción justificada; la adopción de reglas muy estrictas en cuanto al manejo de conflictos de interés entre las empresas que hacen parte del *holding* empresarial del Municipio; c) Honrar estos compromisos más allá del período de ejecución del Plan de Inversiones incluso, durante la vigencia de las obligaciones que se deriven de dicha ejecución.

De esta manera se buscaría fortalecer las posibilidades de que la EAP se mantenga alejada de la vulnerabilidad a que han estado sometidas otras empresas públicas en el país.

ANEXO 1 OBJETIVOS, COMPROMISOS Y METAS DEL PROGRAMA: DESCRIPCIÓN DETALLADA

5.1 Antecedentes

En 1996, el Concejo Municipal de Pereira ordenó reestructurar las Empresas Públicas de la ciudad y a este fin, entre otras decisiones, crear la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira (EAP), la cual tomó el nombre de Aguas y Aguas de Pereira.

Para “alcanzar la viabilidad operativa y financiera de la Empresa en el mediano y largo plazo, y optimizar el plan de inversiones de acuerdo a las capacidades financieras de esta nueva empresa, [se concibió el desarrollo de] un esquema basado en dos instrumentos: i) de gestión, mediante un contrato de Desarrollo Integral Acelerado de la Gestión Empresarial (DIAGE); y un Plan de Desempeño (PDD) por el cual se medirá el desempeño operativo y financiero de la empresa.” (TdR: 1.2)

“El proyecto Agua Potable y Saneamiento de Pereira – Primera Fase, se aprobó el 15 de septiembre de 1999 y el 3 de enero del año 2000 se suscribió el contrato de préstamo, entre el Banco y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira. El proyecto fue diseñado por \$64.6 millones, de los cuales \$38.6 millones corresponden a un préstamo del Banco, y \$26 millones a aportes de contrapartida. Los plazos establecidos para la ejecución y los desembolsos fue de cinco años, contados a partir de la fecha de firma del contrato, hasta enero del año 2005.” (Memorando de Ajuste: 1.1)

5.2 Contrato de préstamo N° 1199/OC-CO

a. Objetivos

El objeto del contrato de préstamo es “apoyar al Prestatario en su desarrollo y consolidación como una empresa de servicios públicos técnicamente capaz y operacionalmente eficiente, mediante el cumplimiento de cuatro objetivos específicos: (i) promoción de la sostenibilidad operativa y financiera de Aguas y Aguas de Pereira; (ii) promoción de las condiciones que permitan la participación privada en la construcción y operación de una planta de tratamiento de aguas residuales; (iii) aumento en la eficiencia de la distribución de agua; (iv) acceso al servicio de agua a nuevos asentamiento que incluyen zonas marginales; y (v) mejoras de las condiciones sanitarias de la ciudad.” (TdR: 1.4)

Para aliviar el peso que para la empresa podría representar el adquirir obligaciones tan cuantiosas desde un principio, y previendo que componentes como la planta de tratamiento de aguas residuales podrían ser ejecutados después de haber realizado las inversiones en la infraestructura de acueducto y alcantarillado de la zona urbana, el programa se dividió en dos fases y cuatro subproyectos³⁸. En la primera fase, se buscó “dar cumplimiento a los objetivos específicos propuestos mediante: primer

³⁸ (i) desarrollo empresarial y participación del sector privado; (ii) inversión en obras de agua potable; (iii) inversión en obras de alcantarillado (mejora de las condiciones de las quebradas de la ciudad); y (iv) inversión en obras de alcantarillado (mejoras de las condiciones de los ríos de la ciudad) sería llevado como una segunda fase.

objetivo, la implantación de un contrato de gestión con una firma operadora, la racionalización de personal y el establecimiento del Plan de Desempeño (PDD) (subproyecto 1); segundo objetivo, el financiamiento parcial para la preparación de un esquema BOT (subproyecto 1); el tercero a través de la implantación de sistemas fiables de macro y micromedición de agua, la construcción de tanques de distribución de agua y la reparación de las fugas (subproyecto 2); el cuarto con la construcción de redes de distribución (subprograma 2); y el quinto (subproyecto 3 y 4) con la construcción de interceptores y colectores en los principales cuerpos receptores de aguas de la ciudad (saneamiento de quebradas y ríos que atraviesan la ciudad de Pereira).” (TdR: 1.5)

En concreto los tres primeros subproyectos, que eran los contemplados para la Primera Fase del contrato, tenían los siguientes componentes³⁹:

- Subproyecto 1: Desarrollo Empresarial y Participación del Sector Privado
 - DIAGE..
 - Racionalización de personal
 - Promoción a la participación del sector privado
- Subproyecto 2: Inversiones en obras de Agua Potable
 - Agua no contabilizada
 - Agua Potable
- Subproyecto 3: Inversión en obras de Alcantarillado
 - Saneamiento de las Quebradas
 - Reasentamiento

b. *El DIAGE*

En el contrato de préstamo inicial, el Subproyecto 1 constaba de tres componentes: el primero⁴⁰, denominado Desarrollo Integral Acelerado de la Gestión Empresarial (DIAGE) consistía en la contratación de una empresa especializada (“la operadora”) por un plazo estimado y no menor de cuatro años para que llevara a cabo la gestión integral del Prestatario y respondiera por el cumplimiento de los indicadores de gestión operativos y financieros establecidos en el Convenio de Plan de Desempeño (PDD). El contrato con la operadora incluiría un sistema de incentivos y/o penalizaciones para promover la gestión eficaz de los servicios y, por ello, el costo de la contratación debía tener una parte fija y una variable. La idea era que la operadora desarrollara e implementara una estructura, unos sistemas operativos, financieros y de información, así como los procedimientos y manuales necesarios para la gestión del PDD. De esta manera, debía transferir a EAP el modelo de gestión, mediante una metodología de “aprender haciendo”. Para lo cual entrenaría al personal de mando superior y medio en el uso de los sistemas, mecanismos y procedimientos que hubiere desarrollado.

³⁹ En el Anexo A del Contrato de Préstamo (pp. 35-37) se hace la descripción de los tres Subproyectos y sus respectivos componentes.

⁴⁰ El segundo componente comprendía la racionalización de personal, mediante la reanudación de un plan de retiro voluntario que había comenzado en 1997 y al cual se había acogido 48 personas, aproximadamente. El tercer componente comprendía el “financiamiento de las acciones preparatorias para el esquema DIAGE y las complementarias para el desarrollo de los estudio de una planta de tratamiento de aguas residuales.”

El Contrato contemplaba tres grupos de obras (Sección VII del Anexo A) y, en este sentido, estableció:

“Cláusula 4.08. Iniciación de Obras del Segundo Grupo: Salvo que las partes lo acuerden de otra manera, antes de convocar a licitación pública o si no correspondiere convocar a licitación, antes de la iniciación de las obras del segundo grupo a que se refiere la Sección VII del Anexo A, el Prestatario deberá presentar a la satisfacción del Banco, en adición a las condiciones establecidas en la Cláusula 4.01 (b) de las Estipulaciones Especiales del presente Contrato:

- a. Evidencia de que ha firmado Contrato de Gestión, para llevar a cabo la gestión integral del Prestatario y el cumplimiento de los indicadores de gestiones operativas y financieras establecidas en el Convenio de Plan de Desempeño, de conformidad con los términos y condiciones previamente acordados con el Banco
- b. Evidencia de que cumplió con los indicadores financieros y operativos, y las obligaciones establecidas en el Convenio del Plan de Desempeño aprobado por el Banco, en función de las obligaciones relacionadas con el mantenimiento de una sana política empresarial en las áreas comercial, recursos humanos y finanzas”

Sin embargo, entre 2003 y 2005 no se realizaron desembolsos para proyectos de inversión, dado que no se había cumplido con la mencionada condición para la ejecución de las obras del segundo grupo, esto es, la contratación de una Gestora “DIAGE”. (BID 10 de febrero de 2010)

c. El Contrato Modificatorio

En el 2004, la EAP propuso al Banco un ajuste al componente 1. “La propuesta del prestatario consistía en replantear el contrato de gestión integral con un operador privado, por: (i) transformación de la Empresa, de una Empresa Pública, en una Sociedad Mixta; (ii) reforma estatutaria tendiente a promover la autonomía y estabilidad a la administración, y sostenibilidad a las políticas, lo que incluía la elección de los miembros de la Junta Directiva por meritocracia (es decir en función a sus méritos técnicos); (iii) fortalecer la subcontratación de procesos operativos del área comercial bajo un esquema de incentivos y penalizaciones; y (iv) diseño y firma de un plan estratégico de gestión para todas las áreas de la empresa que se plasmará en un Plan de Desempeño, con las acciones e indicadores a cumplir por la EAAP durante la vigencia del préstamo, y cuyo seguimiento se realizará mediante una auditoría externa que reportará al Municipio, al Garante y al Banco. La modificación se firmó en el 2006.” (TdR: 1.6)

Una vez estudiada por el Banco la propuesta hecha por el prestatario, se adelantó el trámite para formalizar el contrato modificatorio, el cual incluyó, entre otros, los siguientes cambios:

- El Convenio entre la EAP y el Municipio de Pereira se denominaría ahora “Convenio de Plan de Desempeño Empresarial”
- En la Cláusula 4.08, se cambiaron las condiciones sobre la adjudicación de las obras del segundo grupo. Para ello, la EAP debería presentar, a satisfacción del Banco:
 - “El Plan de Desempeño Empresarial revisado, que estará sujeto a una Auditoría Externa;

- El Convenio de Plan de Desempeño Empresarial con el Municipio de Pereira, (anteriormente aprobado por el Banco) ajustado para reflejar los cambios en el esquema institucional;
- Evidencia de que ha subcontratado procesos operativos de su área comercial bajo un esquema de pagos basados en el desempeño que contemple incentivos y penalizaciones; y
- Evidencia de que ha llevado a cabo una reforma estatutaria que asegure la participación en su Junta Directiva de representantes del sector académico, de la sociedad civil y de las agremiaciones económicas.”

El Contrato Modificatorio se había limitado a estos cambios, pues la evaluación realizada por parte del equipo del Banco⁴¹ de la propuesta hecha por la Empresa y que precedió la modificación contractual, reconocía que la entonces “nueva administración de EAAP no solo ha consolidado los niveles de eficiencia [...] sino que, además, entre julio y diciembre del 2004 la empresa y el Municipio [había adoptado] cambios irreversibles con el propósito de promover la sostenibilidad y blindar a la empresa de una administración ineficiente. Estos cambios [incluyeron]: (a) [la transformación de] la empresa en una sociedad de economía mixta, a través de la incorporación de una empresa de economía mixta en su paquete accionario, (b) [la reforma de] sus estatutos organizativos incorporando un “Código de Buen Gobierno”, estableciendo perfiles de los miembros de la junta y del gerente, períodos de nombramiento y mecanismos para medición de su gestión y (c) [la implementación por parte de la empresa en marzo del 2005 del] fortalecimiento del área comercial y subcontratación de procesos operativos bajo un esquema de incentivos y penalidades claramente definidos para los procesos de lectura, facturación, impresión, distribución y centros de atención al cliente.” (BID, sin fecha. Párrafo 4.4, pg. 7)

Ahora bien, la reforma estatutaria se refería al acuerdo, entre el equipo del Banco y la EAP, de incorporar unas modificaciones a los estatutos sociales de la Empresa, en relación con la composición de los miembros de la Junta Directiva y en particular con el balance y autonomía de los miembros que no representan a la Alcaldía. Para ello, debía modificarse el artículo vigésimo primero de los estatutos sociales. (Ibid)

En efecto, el 18 de enero de 2006, según escritura 158 de la Notaría 5ª, se modificaron los artículos vigésimo primero y vigésimo quinto, los cuales quedaron así:

Artículo Vigésimo Primero: Composición de la Junta Directiva: La Junta Directiva estará conformada por siete miembros principales, elegidos por la Asamblea de Accionistas en periodos no recurrentes para cada uno de ellos, por periodos mínimos de dos años y sin perjuicio de que puedan ser reelegidos indefinidamente, y removidos en cualquier tiempo. Simultáneamente con la elección de los principales, la asamblea elegirá siete suplentes.

La Junta Directiva tendrá la siguiente composición mientras el Municipio de Pereira conserve su calidad de socio mayoritario:

⁴¹ Ver “AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE PEREIRA – PRIMERA FASE (PO-1199/OC-CO)”. Documento preparado por Sergio Campos (RE3/EN3); Efraín Rueda (RE3/EN3); Henry Moreno (RE3/EN3) y Carmina Moreno (COF/CCO). Sin Fecha

- Cuatro de sus miembros serán designados directamente por el 96.25% de las acciones suscritas (este porcentaje será conformado por el socio mayoritario y como mínimo un socio minoritario).
- Por unanimidad se designará a un representante de las agremiaciones económicas de la ciudad.
- Por unanimidad se designará a un representante de los entes académicos de la ciudad.
- Por unanimidad se designará a un representante de la sociedad civil.

Parágrafo 1: A las sesiones de la junta podrá asistir con voz pero sin voto un representante de los trabajadores de la sociedad, el cual será designado mediante votación interna de los mismos.

Paragrafo 2: Tendrá voz en la Junta Directiva, el gerente y los demás funcionarios y personas a quienes aquella le otorgue.

La Junta Directiva designará de su seno un presidente cuyo periodo será igual al de la Junta. El Secretario de la Junta será el Secretario General de la sociedad.

-Artículo Vigésimo Quinto: Mayorías. La Junta deliberará y decidirá validamente con la presencia y los votos de la mayoría de sus miembros, formarán quórum deliberatorio y decisorio cinco de los miembros de la Junta Directiva, salvo en los casos en que los estatutos o la ley exijan una mayoría especial. Los suplentes solo actuarán en ausencia de los principales.

En esa misma reforma estatutaria se modificó el artículo relacionado con el Gerente, específicamente en lo relacionado con su reemplazo en caso de faltas transitorias, el cual quedó en los siguientes términos:

Artículo Trigésimo Primero GERENTE: La administración de la sociedad, su representación legal y la gestión de sus negocios estarán a cargo del gerente quien será el representante legal de la misma y tendrá facultades para celebrar y ejecutar, sin otras limitaciones que las establecidas en estos estatutos, todos los actos comprendidos dentro del objeto de la sociedad o que se relacionen directamente con su existencia o funcionamiento. El gerente será elegido por la junta directiva para un período de (2) años y podrá ser reelegido, caso en el cual se entiende prorrogado por igual plazo, igualmente se entenderá prorrogada su elección hasta tanto la Junta Directiva haga una nueva designación. En todos los casos, el Gerente buscará a través de sus actuaciones la obtención de los objetivos de la Empresa, y evitará perjudicar de cualquier forma los derechos de los accionistas y los inversionistas.

Parágrafo 1: el Gerente tendrá dos suplentes que lo reemplazarán en sus faltas transitorias quienes serán elegidos así: un primer gerente suplente quien será el secretario general de la sociedad, un segundo suplente quien será designado por el gerente en ejercicio en sus eventuales ausencias temporales o transitorias; dicho gerente será escogido entre los miembros del Comité de gerencia.

En caso de que los suplentes sean designados con posterioridad a la elección del gerente, su período culminará simultáneamente con el de éste.

Parágrafo 2: En el registro mercantil se inscribirá la designación del gerente y del revisor fiscal y de los suplentes de cada uno de ellos, mediante copia de la parte pertinente del acta.

No obstante, según información de la EAP para la presente consultoría, en sesión de la Asamblea durante el mes de septiembre de 2010, la Gerente fue reeligida por un año. De ahí se colige que los estatutos debieron ser modificados, en dicha sesión, para la toma de esta decisión.

En el Anexo A del Contrato Modificatorio se ratificó el objetivo original, y en cuanto al “Subproyecto 1: Desarrollo Empresarial y Participación del Sector Privado”, quedó un componente único:

“Racionalización de personal: “[..] financiamiento de actividades dirigidas a reiniciar un plan de retiro voluntario dentro del Prestatario, comenzando en 1997 y al cual ya se han acogido aproximadamente 48 personas. Este plan contempla el retiro adicional de 50 personas entre personas que han expresado su voluntad de retirarse o que están próximos a la jubilación, o son personal redundante”.

Los demás subproyectos y componentes contenidos en el contrato original tuvieron algunos cambios que no son parte del alcance de la presente evaluación. En todo caso, los alcances del financiamiento del Banco y del aporte local se redujeron, porque se disminuyeron las obras contempladas en la primera fase. Estas modificaciones fueron integradas al Plan de Desempeño Empresarial suscrito el 5 de junio de 2006.

d. Marco Lógico

El siguiente es el contenido del Marco Lógico, tal como aparece en el archivo facilitado por la EAP.

OBJETIVO	INDICADORES
<p>PROPÓSITO: Mejorar la calidad de vida de los habitantes de Pereira, proporcionando servicios de agua potable y saneamiento eficientes y de alta calidad bajo un esquema empresarial operativa y financieramente sustentable.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se amplía la cobertura de agua potable de 97,7% en el 2004 a 99.0% en el 2009, y de alcantarillado de 94,18% en el 2004 a 96,0% diciembre 2009. 2. Se alcanzan niveles eficientes de gestión para la EAAP en términos financieros y operativos al finalizar el proyecto, así: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el índice de continuidad del servicio en 99% a dic. de 2009 • Generación interna de caja igual al 25% de las inversiones a partir del 2002 y sostener hasta finalizar el proyecto. • Lograr en diciembre de 2004 un margen de operación de 59.6% y pasar al 56% en el año 2009. • Tener en diciembre del año 2004 una eficiencia de recaudo total del 96.6% y sostener a dic. de 2009. 3. Se alcanza una capacidad de almacenamiento de agua potable de 7.400

OBJETIVO	INDICADORES
	<p>metros cúbicos al año 2008.</p> <p>4. Se logra el saneamiento del 60% de las quebradas afluentes de los ríos que cruzan la ciudad a finales del 2007 y e interceptar el 70% de las aguas residuales de los sistemas Otún y Consota a diciembre de 2009.</p> <p>5. Se reduce el índice de agua No Contabilizada del 34.62 % al 30% al finalizar el proyecto.</p> <p>6. Se incorpora al servicio de agua potable a 1.500 familias marginadas de la zona suroccidental de la ciudad al finalizar el proyecto.</p>
COMPONENTES: 1. Apoyo a la gestión integral de AAP. Desarrollo Empresarial	
1.1 Transformación institucional y empresarial de la EAAP consolidada.	<p>Se ha logrado la transformación de EAAP de una Empresa Industrial y Comercial del Estado a una Sociedad por Acciones a dic. de 2004.</p> <p>Se adoptan los Estatutos de la empresa actualizados por la Asamblea de Accionistas incorporando las buenas prácticas de Gobierno Corporativo a junio de 2006.</p> <p>La empresa logra que las subcontrataciones de los procesos operativos de su área comercial, se realicen con base a resultados de desempeño y contemplen pagos asociados a incentivos y penalidades.</p>
1.2 Incremento a la productividad	<p>Se han realizado los Planes de retiro voluntario y jubilación anticipada antes del 2008.</p>

ACTIVIDADES	
1. Apoyo a la gestión integral de AAP	
1.1 Optimización del proceso comercial	<p>Fue aprobada la propuesta presentada por la Empresa de fortalecer la gestión comercial sin recurrir a la contratación del operador.</p> <p>Se logra la optimización de la facturación, recaudo, atención al cliente, control de clandestinos, medición, censo de usuarios</p>
1.2 Incremento a la productividad	<p>Se esperan ahorros proyectados por valor de \$2.095 por concepto del plan de retiro voluntario y ahorros proyectados por valor de \$2.706 mills. Por jubilación anticipada.</p>

5.3 Convenio de Plan de Desempeño Empresarial

De acuerdo con lo términos del Contrato de Préstamo N° 1199 y de su Contrato Modificatorio, en 2006 se modificó el Convenio de Plan de Desempeño Empresarial entre la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P. y el Municipio de Pereira, el cual había sido suscrito originalmente en septiembre de 1999. (Ver “Antecedentes” en el Convenio de Plan de Desempeño Empresarial)

Una vez suscrito el Contrato Modificatorio No 1 al préstamo No 1199/OC-CO, también se modificó el Convenio Plan de Desempeño, lo cual era requisito, entre otros, para la adjudicación de las obras del segundo grupo. En este sentido, ahora se denominaría “Plan de Desempeño Empresarial”, seguía sujeto a una Auditoría externa y debía reflejar los cambios en el esquema institucional. Igualmente, incluía un Anexo 1: Indicadores de Gestión; y un Anexo 2: Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado en sus tres fases.

A continuación, se transcriben los apartes del Convenio que son más relevantes para el propósito de la presente evaluación: los objetivos, los términos del Plan de Gestión, así como las obligaciones de la EAP y el Municipio.

a. Objetivos específicos

Están establecidos en el Artículo Primero:

ARTÍCULO PRIMERO: Este Convenio tiene como objetivo general, optimizar la gestión de la Empresa y la prestación eficiente de los servicios de acueducto y alcantarillado satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes en el área de influencia de la misma. Para lograr tal fin, el Plan se propone los siguientes objetivos específicos:

1. Asegurar la viabilidad financiera e institucional de la Empresa.
2. Establecer condiciones estructurales de autonomía y responsabilidad.
3. Asegurar que los mecanismos adoptados por la empresa para subcontratar los procesos operativos del área comercial respondan a un esquema de pagos basados en el desempeño que contemple incentivos y penalizaciones.
4. Atraer los recursos financieros para la ejecución del Plan Maestro y garantizar el servicio de la deuda de los mismos.
5. Implantar mecanismos que incrementen la productividad en todas las áreas de la Empresa.
6. Garantizar el apoyo del Municipio en la consecución de los objetivos de la Empresa en general y de los acordados en este Convenio en particular.
7. Propender por un manejo integral de vertimientos y residuos líquidos en el área de influencia del Area Metropolitana de Pereira y Dosquebradas.
8. Controlar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en este Convenio.

b. Plan de Gestión de la Empresa

En el Artículo Tercero del Plan se establecen los términos bajo los cuales debía desarrollarse el Convenio de Plan de Desempeño Empresarial, y en particular el Plan de Gestión de la Empresa, el cual sería el mecanismo de rendición de cuentas.

ARTÍCULO TERCERO: El presente Convenio de Plan de Desempeño Empresarial se desarrollará bajo un modelo de gestión integral, orientado al cumplimiento de los objetivos establecidos en el artículo anterior, el cual quedará incluido dentro del Plan de Gestión de la Empresa, constituyéndose en un mecanismo de rendición de cuentas de gestión y resultados de la Junta Directiva, el Gerente y su Equipo de trabajo. Este Plan estará caracterizado por las siguientes perspectivas básicas:

1. Perspectiva Financiera: Sus objetivos están orientados a la creación de valor económico de la Empresa, incorporando la visión de sus accionistas.
2. Perspectiva del Cliente: Busca que los objetivos se orienten a intensificar las relaciones de la Empresa con sus clientes, a fin de llegar a conocer y satisfacer sus necesidades y preferencias.
3. Perspectiva de Procesos Internos: Se refiere a las actividades de valor agregado que realiza la Empresa para transformar unos insumos y recursos, en productos o servicios con características definidas para la satisfacción de los clientes.
4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: Son los objetivos que proporcionan la infraestructura organizacional y los inductores necesarios para conseguir y alcanzar los objetivos, metas y resultados esperados de las otras perspectivas. Precisa cuáles son los aspectos críticos para mantener la excelencia empresarial.

Parágrafo uno: La empresa se compromete a establecer los mecanismos de rendición de cuentas de las áreas responsables de los procesos comprometidos con los índices de gestión y los incentivos asociados a su cumplimiento.

Los indicadores asociados a este plan, lo mismo que su línea de base y sus metas, se establecieron en el “Anexo 1 del Convenio: Indicadores de Gestión del Convenio de Plan de Desempeño Empresarial”, de la siguiente manera:

Tabla 25. Indicadores de Gestión del Convenio de Plan de Desempeño Empresarial

INDICADORES DE GESTIÓN PLAN DE DESEMPEÑO EMPRESARIAL								
LINEA BASE - DICIEMBRE 31 DE 2005								
NOMBRE DEL INDICADOR		FORMULA	REAL	PROYECTADO				
			2005	2006	2007	2008	2009	
PERSPECTIVA FINANCIEROS								
1	Cobertura del servicio de la deuda	<u>Ebitda</u> Servicio de Deuda	4,71	5,77	6,07	5,84	6,78	
2	Rentabilidad del Activo Total (ROI)	<u>Utilidad Neta</u> Activo Total	1,84	1,21	1,27	1,59	1,49	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE								
3	Índice de reclamos Facturación Procedentes	<u>Numero de reclamos</u> Procedentes Total Facturas Emitidas	0,37%	0,34%	0,325%	0,313%	0,30%	
4	Cobertura del Servicio de Acueducto	<u>No. Suscriptores Acueducto</u> x 100 No. de Domicilios	97,16%	96,87%	97,58%	98,29%	99,0%	
5	Cobertura del Servicio de Alcantarillado	<u>No. Suscriptores Alcantarillado</u> x 100 No. de Domicilios	93,5%	93,25%	94,16%	95,07%	96,0%	
6	Continuidad del Servicio	1 – (<u>Tiempo Suspensión / Tiempo Total Prestación</u>)	99,46%	99,0%	99,0%	99,0%	99,0%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS								
7	Eficiencia Micromedición (%)	<u>No. Medidores Leídos</u> x 100 No. Medidores Instalados	99,64%	99,5%	99,5%	99,5%	99,5%	
8	Tasa de Usuarios con Medición	<u>No. Suscriptores con Medición</u> x 100 No. Total de Suscriptores Activos	98,6%	98,5%	98,5%	98,5%	98,5%	
9	Costos de Operación (Margen)	<u>Costos de Produc.+ Gastos de Ad -Depr - Amort-Provi</u> Ingresos Operacionales	58,56%	57,5%	57,0%	56,5%	56,0%	
10	Margen de Operación (funcionamiento) (%)	<u>Gastos Funcionamiento – Depre. - Gastos Finances</u> Ingresos Operacionales	21,75%	21,03%	20,96%	20,78%	20,59%	
11	Índice de agua no contabilizada	<u>Vol. Producido - Vol. Facturado</u> Vol. Producido	34,0%	34,0%	33,0%	31,5%	30,0%	
12	Margen Ebitda	<u>Ebitda</u> x 100 Ingresos Operacionales	40,67%	42,5%	43,0%	43,5%	44,0%	
13	Eficiencia del Recaudo	<u>Valor Recaudado</u> x 100 Valor Facturado	97,45%	97,0%	96,65%	96,65%	96,65%	
14	Rotación de Cartera (días)	<u>Cuentas por Cobrar del Período</u> x 365 Valor Facturado	61,77	62,4	63	63	63	
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE								
15	Productividad Laboral	<u>Total Empleados</u> x 1000 Total Suscriptores	2,56	2,54	2,5	2,46	2,4	

c. Obligaciones de la empresa

Se transcribe a continuación el artículo pertinente:

ARTÍCULO CUARTO: La Empresa se obliga a:

- 4.1 Establecer y mantener condiciones estructurales de autonomía y responsabilidad, incluyendo las respectivas reformas estatutarias que aseguren la participación en su Junta Directiva de representantes del sector académico, de la sociedad civil y de las agremiaciones económicas.
- 4.2 Aumentar el margen de Utilidad antes de impuestos, intereses, Depreciación y Amortización (EBITDA), mediante el crecimiento sostenido de los ingresos operacionales y un adecuado control de los costos y gastos de funcionamiento efectivos, de acuerdo a los indicadores comprometidos en el anexo 1.
- 4.3 Mantener un flujo de caja saludable, garantizando un eficiente control de recaudo y una adecuada rotación de cartera.
- 4.4 Minimizar exposición de la Empresa al riesgo financiero y cambiario y garantizar un adecuado cumplimiento del servicio de deuda.
- 4.5 Mantener los estándares de atención al usuario, en tiempo de conexión y reconexión, tiempo de respuesta en llamadas telefónicas y tiempo de procesamiento de reclamos comerciales por facturación y solicitud del servicio.
- 4.6 Asegurar que los mecanismos adoptados por la empresa para subcontratar los procesos operativos del área comercial respondan a un esquema de pagos basados en el desempeño que contemple incentivos y penalizaciones
- 4.7 Garantizar la cobertura de los servicios de Acueducto y Alcantarillado en la zona urbana, de acuerdo a la demanda y crecimiento de la ciudad.
- 4.8 Mantener la buena imagen corporativa de Aguas y Aguas de Pereira.
- 4.9 La Empresa se compromete a efectuar el Plan de Inversiones acordado con el Banco, el cual figura en el anexo 2. Cualquier modificación de este Plan que suponga la exclusión de alguno, requerirá de la aprobación expresa de las partes y del Banco.
- 4.10 Reducir los costos operacionales y administrativos de la Empresa. La Empresa determinará y mantendrá una nómina óptima, es decir, con el número de puestos de trabajo y los perfiles que se requieren en la Empresa en condiciones de eficiencia; ésta nómina óptima siempre incluirá sin distinción a trabajadores oficiales y empleados públicos de libre nombramiento y remoción que cumpla con los requisitos mínimos exigidos. Las vacantes que se produzcan en los puestos de trabajo incluidos en la definición de nómina óptima serán cubiertas a través de mecanismos dotados de suficiente transparencia que garanticen la selección del candidato más apto al puesto de trabajo.
- 4.11 Garantizar la cobertura y eficiencia en la micromedición.
- 4.12 Penetrar nuevos mercados en zonas de interés para la Empresa, desarrollando nuevos productos y servicios y diversificando el portafolio sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa.
- 4.13 Adoptar e implementar un modelo de Gestión por Competencias para Aguas y Aguas, que incluya: i) Inventario del estado de competencias de los empleados, ii) Formulación de un plan de formación individual, iii) Formulación de un plan de reconocimientos, incentivos y sanciones, iv) Formulación de un plan de promoción, v) Diseño de los manuales y perfiles de competencias de los puestos de trabajo, vi) Diseño de los procedimientos de selección y contratación de personal, vii) Formulación de la metodología de evaluación de la gestión del desempeño y refuerzo de conductas diseñadas, viii) Capacitación del personal de la Empresa en temas específicos como gestión por competencias, evaluación del desempeño, refuerzo de conductas y sensibilización del personal.
- 4.14.a Ampliar la certificación de la calidad bajo la Norma ISO 9000:2000 para los procesos financieros y contables.
- 4.14. (sic) Asegurar que la Empresa mantenga la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socioeconómicas, mediante un Sistema de Gerencia Ambiental. En todo caso propenderá por un manejo integral de vertimientos y residuos líquidos en el área de influencia del Area Metropolitana de Pereira y Desquebradas
- 4.15 Implementar y Consolidar el Sistema de Gestión y Control Integral acorde con el Decreto 1599 de 2005 en sus subsistemas: i) Control Estratégico, ii) Control de Gestión, y iii) Control de Evaluación.
- 4.16 Consolidar y sostener un sistema de gestión del desempeño, que permita monitorear el cumplimiento de las metas y objetivos de las diferentes áreas.

Igualmente, en el Anexo 1 se establecen los siguientes indicadores de proceso:

Tabla 26. Indicadores de Proceso

INDICADORES DE PROCESO		Fecha Límite
4.13	Adoptar e Implementar un modelo de gestión por competencias	Junio 30 / 2007
4.14	Ampliar alcance certificación de calidad ISO 9000:2000 a procesos financieros y contables	Junio 30 / 2007
4.15	Implementar y consolidar el sistema de Gestión y Control Integral.	Mayo 20 / 2007
4.3	Los Recursos provenientes del flujo de caja operativo financiarán anualmente como mínimo un 25% del valor de las inversiones, luego de haberse cubierto totalmente las obligaciones anuales por el servicio de la deuda	

d. Obligaciones del Municipio

ARTÍCULO SÉPTIMO: El Municipio a través de su Alcalde se obliga a:

7.1. Tomar las acciones para que la Empresa, pueda actuar con autonomía e independencia, con sujeción a los principios de eficiencia, economía y sostenibilidad, para el logro de las metas de desempeño convenidas.

7.2. Tomar las medidas que sean necesarias dentro de la esfera de su competencia para lograr el cumplimiento de los objetivos del financiamiento.

7.3. Informar a la mayor brevedad posible al Banco sobre cualquier hecho que dificulte o pudiere dificultar el logro de los fines del financiamiento o el cumplimiento de las obligaciones de la Empresa de suministrar o hacer que se suministren los recursos nacionales adicionales a que se refiere el Contrato de Préstamo.

7.4. Apropiar en el presupuesto de cada vigencia la partida que garantice la contribución oportuna de los recursos de contrapartida al Programa BID.

7.7. Apoyar que en la Asamblea de Accionistas se conserve en sus estatutos el reparto de utilidades establecido en el artículo trigésimo segundo del estatuto vigente.

7.6. Apoyar la suscripción de un convenio tripartito entre la Empresa, el Municipio de Dosquebradas y la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER), para solucionar los problemas de contaminación hídrica de los dos municipios.

7.7. A no tomar ninguna medida y a no permitir que se tomen providencias que dificulten o impidan la ejecución del Programa CO-0182 u obstaculicen el cumplimiento de cualquier obligación de LA EMPRESA establecidos en el contrato de préstamos con el BID para el antes citado Proyecto.

ANEXO 2 RESUMEN HISTÓRICO DE INDICADORES DE LA EAP

Tabla 27. Resumen histórico de Indicadores de la EAP

CONCEPTO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
AREA COMERCIAL									
Días de Respuesta en Atención de Reclamos	10,75	9,40	8,20	9,37	11,05	10,08	5,55	5,63	3,98
Reclamos por Facturación (Procedentes)	N.D	N.D	0,33%	0,31%	0,37%	0,45%	0,35%	0,26%	0,18%
Eficiencia del recaudo	93,05%	86,66%	99,28%	96,65%	97,45%	96,04%	96,41%	98,17%	99,20%
Rotación de Cartera Total (días)	92	94	63,7	68,7	61,8	62,7	56,6	54,6	50,0
Índice de Micro medición Real	95,32%	96,53%	96,63%	95,30%	95,22%	96,17%	96,47%	97,45%	98,04%
Crítica de Consumos				15,89%	12,92%	12,78%	13,20%	14,52%	14,83%
Índice de Micro medición Nominal	95,32%	96,53%	96,63%	97,17%	97,38%	98,03%	98,77%	99,00%	99,19%
ÁREA OPERATIVA									
Continuidad del servicio	97,08%	99,81%	99,61%	99,67%	99,46%	99,72%	98,81%	99,36%	99,38%
Cobertura del Servicio de Acueducto	97,31%	97,38%	98,39%	98,11%	97,16%	97,62%	*	99,04%	100,00%
Cobertura del Servicio de Alcantarillado	93,69%	93,67%	94,63%	94,35%	93,50%	93,89%	*	94,58%	96,88%
Tasa de usuarios con Medición	96,44%	97,96%	98,15%	98,47%	98,60%	98,21%			
Eficiencia en Micro medición	98,20%	98,70%	99,22%	99,58%	99,64%	99,61%	99,62%	99,48%	99,67%
Margen de Operación	66,56%	60,86%	63,05%	59,64%	58,56%	56,70%	55,65%	56,15%	58,83%
Índice de Agua No Contabilizada (IANC)	41,56%	42,16%	36,55%	34,20%	34,00%	34,11%	35,60%	31,77%	29,96%
Calidad de la Cartera	68,40%	33,16%	30,37%	27,05%	30,85%	33,10%	30,44%	29,35%	28,74%
Cobertura de cartera	22,86%	48,23%	62,83%	73,21%	66,46%	62,41%	64,00%	59,31%	65,92%
ÁREA FINANCIERA									
Razón Corriente	1,34	2,07	1,55	1,88	2,54	3,02	2,02	2,70	2,22
Capital de Trabajo (miles de pesos)	3.550	3.235	7.965	12.752	21.797	30.261	20.842	22.545	17.808
Ebitda	10.883	14.143	13.873	16.787	18.873	21.983	25.136	26.660	26.124
Cobertura de intereses	2,8	2,34	7,96	7,16	7,82	10,16	11,43	9,75	9,34
Cubrimiento de Deuda	1,82	2,06	1,77	3,06	3,62	5,54	9,12	5,85	5,64
Cobertura del servicio de la deuda	1,45	2,19	2,43	3,32	4,8	6,38	7,34	6,21	4,90
Nivel de endeudamiento financiero	21,64%	26,23%	24,49%	19,90%	17,20%	16,22%	19,74%	26,47%	24,89%
Nivel de Endeudamiento	12,45%	15,75%	17,41%	16,44%	14,99%	14,65%	17,42%	18,94%	14,22%
Nivel de Endeudamiento sin valorización	38,19%	43,55%	46,68%	42,39%	36,49%	34,14%	40,64%	42,36%	41,55%
Cobertura de deuda pública	2,51	2,74	2,75	1,91	1,62	1,41	1,56	2,12	2,30
Rentabilidad del Activo Total (ROI)	0,66%	0,56%	-0,50%	1,45%	1,84%	1,88%	2,04%	1,76%	1,57%
Rentabilidad sobre el Patrimonio (RSP)	0,75%	0,66%	-0,60%	1,73%	2,16%	2,20%	2,46%	2,17%	1,83%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
Productividad Laboral (Planta)	3,2	3,15	2,7	2,51	2,56	2,48	2,47	2,34	2,27
Eficiencia Laboral (pesos a Dic./05)	320,6	219,02	324,04	203,7	187,28	204,95	222,15	268,66	287,41

ANEXO 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL “ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO”⁴²

“La estructura demográfica de la ciudad da cuenta de un crecimiento poblacional normal, lo que se asocia con el consumo de agua, no obstante la dinámica tan fuerte del sector de la construcción, ha sido el principal motivo del incremento a una tasa mas alta de la base de suscriptores de la empresa.

La percepción del servicio de acueducto por parte de los usuarios evidencia mejoras sustanciales, en cuanto a la presión y continuidad del servicio, sin embargo el respaldo técnico ofrecido por la empresa aún presenta estándares de calidad que los usuarios califican mas bajo.

Se insiste en la necesidad de avanzar en el mejoramiento de procesos asociados al respaldo técnico brindado por la empresa, lo que recomienda enfatizar en la capacitación constante en temas de relaciones humanas de los funcionarios encargados de las reparaciones y atención de daños por tener contacto permanente con los clientes.

Se debe continuar reforzando constantemente el mensaje de la calidad del agua, toda vez que los atributos de color, sabor y olor, evidencian menores calificaciones con respecto al año anterior, pero superior al año 2006, igualmente se resalta que el presente estudio es de percepción y las opiniones de las personas pueden no tener sentido desde el punto de vista técnico, sin embargo traduce el pensamiento colectivo de los clientes de la empresa.

Igual que en años anteriores, se hace necesario continuar los controles y monitoreo a tanques de reserva ubicados en conjuntos residenciales, toda vez que de ello depende la calidad del líquido que llegue a estos hogares, que aún siendo garantizada por parte de la empresa genera incertidumbre a algunos hogares entrevistados.

El proceso de alcantarillado, se convierte en un punto sensible de opinión ciudadana y fundamentalmente puede estar asociado a imaginarios más que a experiencias de los hogares, esto podría explicar la inconsistente calificación histórica, con picos altos y bajos, que no permiten evidenciar una tendencia definida entre los años analizados.

La facturación ha ganado imagen positiva en términos de oportunidad de entrega y forma de pago, no obstante aún persiste desconfianza por parte de las personas en temas de los componentes cobrados o leídos en la factura, lo anterior explicado por un desconocimiento de los conceptos facturados.

Se destaca el salto de Multiservicios como el principal recaudador de los servicios públicos, ganando especial terreno frente a otras opciones de pago, y situación consistente con la calificación asignada a la facilidad de pago.

Avanzar en la sistematización del proceso de facturación y pago, adhiriendo la empresa a programas asociados con ciudades digitales, buscando ampliar la prestación del servicio de recaudo vía Internet igual que la generación de la factura, asignando protocolos a los usuarios, situación que generaría

⁴² AyAP, 2008. *Estudio de Percepción del Cliente de Acueducto y Alcantarillado*. Estudio y Consultoría Socio Económicas

descongestión en los puntos de pago y ganancias en términos de tiempo para los usuarios a la hora de realizar el pago y por supuesto del recaudo, toda vez que aún no es percibido por la población como una opción segura de pago de servicios públicos.

No ha habido cambios sustanciales ni importantes en los tiempos utilizados por los usuarios para realizar pagos o diligencias en los atentos de multiservicios, pues se han mantenido prácticamente inmodificables en los últimos años.

El alto nivel de desconocimiento por parte de las personas de programas importantes que tiene la empresa, sugiere aumentos en los niveles de socialización y masificación de su contenido.

La empresa proyecta ante los usuarios en mayor proporción, características de **RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO** en su gestión, lo que requiere un direccionamiento corporativo que soporte tal percepción.”

Siglas para la Matriz de Avance:

SIGLAS
AGA: asamblea general de accionistas (junta de accionistas)
CEO: ejecutivo principal de la empresa (gerente general, representante legal, director gerente, presidente de la empresa), sea o no miembro de la JD
CFI: Corporación Financiera Internacional
CGC: código de GC
EICE: empresa industrial y comercial del estado, o empresa de creación legal, no regulada por la ley de sociedades
EPE: empresa de propiedad mayoritaria estatal
ESP: empresa prestadora de servicios públicos
ESPAS: empresa prestadora de servicios públicos de agua y saneamiento
GAAP: prácticas de contabilidad generalmente aceptadas (un estándar de EE.UU.)
GC: gobierno corporativo
JD: junta directiva (consejo de administración, directorio). Si hay dos niveles de Junta, se entiende que corresponde al nivel superior
NIIF: normas internacionales de información financiera
VPN: valor presente neto

ANEXO 4: MATRIZ DE AVANCE EN GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL

MATRIZ DE AVANCE EN GC PARA ESP DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (MAYORÍA ESTATAL)

(Adaptado de la Metodología GC de la CFI © 2006, con autorización)

Consultar abajo el índice de siglas

Grado de progreso				
Atributos	1	2	3	4
A. COMPROMISO CON EL GC	1. La empresa tiene una personalidad jurídica distinta de la del gobierno, y los estatutos son válidos y legales.	1. La empresa tiene un plan articulado y público para mejorar sus prácticas de GC.	1. La empresa cumple con todas las recomendaciones aplicables del código voluntario de buenas prácticas de GC del país (si existe).	1. La empresa es líder nacional y está entre los líderes globales del GC de las EPE y ESPAS.
	2. La empresa está sujeta a la legislación comercial general y de sociedades respecto de los derechos de los accionistas y acreedores.	2. La empresa cuenta con un conjunto de políticas de GC escrito que aborda, como mínimo, los derechos y el trato de los accionistas, el papel de la JD, la transparencia y la divulgación.	2. La JD tiene un comité de gobernanza, con participación mayoritaria de directores independientes.	
	3. Las funciones y atribuciones de los distintos entes del GC, tales como el estado, la AGA o equivalente, la JD y la gerencia, están claramente definidas en los estatutos.	3. La empresa divulga periódicamente a los accionistas su política de GC o CGC, su grado de cumplimiento en prácticas de GC efectivamente aplicadas, y la medida en que tales prácticas se ajustan a los códigos voluntarios de buenas prácticas en el país.	3. La empresa ha designado un funcionario encargado de velar por el desarrollo y el cumplimiento de las políticas de GC.	
	4. La empresa no tiene funciones reguladoras.	4. Ni la empresa ni su propietario controlador tienen funciones reguladoras.	4. La AGA y la JD son órganos distintos en su composición y funciones.	
	5. La empresa tiene la intención de mejorar sus prácticas de GC.	5. Los órganos de GC de la empresa no pueden aprobar compromisos de transferencias, subsidios ni desvío de activos a favor de propietarios, inversionistas ni otros grupos de interés.	5. La función de propiedad del estado sobre la ESP y la función de regulación son ejercidas por autoridades distintas.	
	6. La empresa cuenta con un código escrito de ética, aprobado por la JD y hay un funcionario designado responsable de su cumplimiento.			

MATRIZ DE AVANCE EN GC PARA ESP DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (MAYORÍA ESTATAL)

(Adaptado de la Metodología GC de la CFI © 2006, con autorización)

Consultar abajo el índice de siglas

Grado de progreso				
Atributos	1	2	3	4
B. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA	1. La JD incluye al menos un director independiente.	1. La JD incluye dos o más directores independientes.	1. El comité de auditoría está compuesto enteramente por directores independientes.	1. La JD está integrada por una mayoría de directores independientes.
	2. El rol y los procesos de la JD se definen y se entienden con claridad dentro y fuera de la empresa.	2. La JD tiene un comité de auditoría con una mayoría de directores independientes que recomienda la selección de auditores externos a la AGA o equivalente, examina y aprueba los informes de los auditores externos e internos, responde a los informes de los auditores estatales y supervisa la acción en las recomendaciones de los auditores.	2. Un comité de la JD, integrado exclusivamente por directores independientes, debe aprobar todas las transacciones materiales con partes relacionadas.	2. Los comités de contratación (si tal función corresponde a la JD), compensación y nominación están integrados solo por directores independientes.
	3. La JD se reúne periódicamente, y observa las formalidades de buenas prácticas (por ejemplo, un orden del día, actas, quórum, votaciones).	3. Los cargos de presidente de la JD (Chairman) y ejecutivo principal de la empresa (CEO) no son titularidad conjunta de una persona.	3. Una comisión especializada de la JD aborda temas técnicos o los posibles conflictos de interés (por ejemplo las adquisiciones, la compensación, la gestión de riesgos).	
	4. Los miembros de la JD disponen de una información adecuada, suficiente y oportuna para el análisis y la deliberación en ejercicio de sus funciones de supervisión, dirección y estrategia para el desarrollo de la empresa.	4. La JD tiene la responsabilidad exclusiva de evaluar, nombrar y destituir al gerente o presidente.	4. Toda la JD es elegida anualmente; o alternativamente, los periodos de los directores independientes se intercalan con los del representante del ente estatal propietario controlador (alcalde, su delegado, etc.).	
	5. Los directores tienen deber de lealtad hacia la empresa y responden ante todos los accionistas, de modo que no representan solamente el interés de los accionistas que los postularon.	5. Los accionistas minoritarios obtienen representación efectiva por medio de voto acumulativo o mecanismos similares.	5. La definición de director independiente abarca también independencia política respecto de la cabeza ejecutiva del ente estatal controlador de la EPS. Hay mecanismos para que los representantes de usuarios en la JD, cuando los haya, rindan cuentas de su participación.	
	6. La participación del estado en el nombramiento de directores es explícita y se divulga al público.	6. La JD tiene un comité de selección y nominación de candidatos a directores a ser nombrados por la asamblea, integrado por una mayoría de directores independientes. 7. La presentación de candidaturas está institucionalizada y tiene procesos transparentes a fin de garantizar la mezcla de competencias y habilidades adecuada para que la JD desempeñe sus funciones de supervisión.	6. La JD realiza una autoevaluación anual. Hay mecanismos para que los directores revisen internamente el desempeño de la JD.	

MATRIZ DE AVANCE EN GC PARA ESP DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (MAYORÍA ESTATAL)

(Adaptado de la Metodología GC de la CFI © 2006, con autorización)

Consultar abajo el índice de siglas

		Grado de progreso			
Atributos		1	2	3	4
C. AMBIENTE Y PROCESOS DE CONTROL	1. La empresa ha puesto en marcha un sistema adecuado de controles internos y de auditoría interna.	1. La auditoría interna y los sistemas de control interno están de acuerdo con las normas nacionales y los estándares de calidad más altos.	1. La empresa elabora y presenta estados financieros auditados de conformidad con las normas internacionales de auditoría.	1. El control interno y la auditoría interna de la empresa satisfacen las normas internacionales de auditoría más exigentes.	
	2. El auditor interno interactúa con regularidad con la firma de auditoría externa independiente y responde ante la JD.				
D. TRANSPARENCIA Y REVELACION	1. La empresa prepara los Estados Financieros de conformidad con los estándares nacionales de contabilidad, auditados por una institución externa, reconocida e independiente.	1. Los estados financieros de la empresa se elaboran o reexpresan según los estándares internacionales de contabilidad y son auditados por firmas de auditoría independientes y reconocidas.	1. La empresa elabora y presenta todos los estados financieros y reportes de conformidad con las NIIF o las GAAP de EE.UU.	1. Las prácticas financieras y no financieras de revelación de la empresa están de acuerdo con los más altos estándares internacionales.	
	2. Los estados financieros de la empresa, con sus notas, se dan a conocer a los propietarios, inversionistas, entes de control y al público anualmente.	2. Toda la información relevante, y las comunicaciones para los accionistas e inversionistas, se publican oportunamente en la página web.	2. La empresa publica informes financieros trimestrales, desglosados por unidad de negocios y con resultados por acción. Estas prácticas van más allá de la lista local de requerimientos oficiales.		
	3. La empresa explica al público el esquema tarifario aplicado; sus resultados en términos de calidad del agua; sus planes de inversión, y el efecto previsto de tales inversiones sobre el servicio y las tarifas.	3. La empresa celebra su AGA o equivalente abierta al público, aunque todo su capital sea de propiedad del estado.	3. El resumen de información de todos los contratos se da a conocer al público.		
		4. La empresa revela su código de ética, las principales disposiciones para hacerlo cumplir y el grado de cumplimiento alcanzado cada año en su informe de gestión.	4. Además de D.2.5., la empresa realiza por lo menos anualmente encuestas de satisfacción de los usuarios y tiene en cuenta sus resultados en los planes de acción.		
		5. Además de D.1.3., la empresa cuenta con un sistema de información segmentado y un departamento de atención comunitaria.			

MATRIZ DE AVANCE EN GC PARA ESP DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (MAYORÍA ESTATAL)

(Adaptado de la Metodología GC de la CFI © 2006, con autorización)

Consultar abajo el índice de siglas

Grado de progreso				
Atributos	1	2	3	4
E. TRATO A LOS ACCIONISTAS MINORITARIOS Y TENEDORES DE TÍTULOS	1. La empresa es una sociedad anónima con accionistas minoritarios autónomos, diferenciados de los meros socios facilitadores estatales. O es una EICE con obligaciones claras frente a tenedores de títulos valores emitidos por la empresa.	1. Los accionistas minoritarios reciben notificaciones y agendas de todas las reuniones de accionistas y se los permite participar y votar. La forma de convocar y celebrar las reuniones de accionistas da acceso razonable a todos ellos.	1. La empresa cuenta con mecanismos eficaces de votación de los accionistas para proteger a los accionistas minoritarios.	1. La historia de la empresa sobre el tratamiento equitativo de los accionistas está conforme a las expectativas del mercado internacional.
	2. La empresa trata equitativamente a todos los accionistas de la misma clase o tenedores de títulos, respecto de los derechos de votación, derechos de suscripción y derechos de transferencia.	2. La empresa ha articulado claramente las políticas de cumplimiento obligatorio respecto al tratamiento de los accionistas minoritarios en los cambios de control, entre ellos las privatizaciones y la renacionalización o reestatización.	2. El resumen de información sobre todas las transacciones con partes relacionadas se da a conocer al público.	2. No hay un tipo especial de acciones (por ejemplo, "acciones doradas") que sea únicamente de propiedad del estado.
	3. Los accionistas o tenedores de títulos cuentan con información precisa y oportuna sobre el número de toda clase de acciones y títulos en poder del estado y de otros accionistas e inversionistas importantes; o alternatively el público conoce cómo se ejerce el control por parte del ente propietario estatal y dentro de cuáles restricciones para proteger a los tenedores de valores emitidos por la empresa.	3. El informe anual de la empresa revela los principales riesgos para los accionistas minoritarios y tenedores de títulos relacionados con el estado, como accionista o propietario mayoritario, y cualquier diferencia entre cada uno de los accionistas, el derecho de voto y la equidad global del cargo en la empresa.	3. El ente estatal controlador se ha comprometido a no inducir decisiones que no hubiera adoptado una empresa manejada con criterio comercial.	
	4. Todos los poseedores de valores emitidos por la empresa reciben igualdad de trato en relación con la divulgación de información.	4. La empresa divulga de manera completa y oportuna todas las transacciones con el estado y sus afiliados, otros grandes accionistas y sus afiliadas, directores o ejecutivos.		
	5. La empresa rinde cuentas públicas a la AGA, o es una EICE pero divulga en su página web y en sesión pública de rendición de cuentas toda la información que se hubiera presentado a una AGA, así como las decisiones adoptadas que le hubiera correspondido tomar a una AGA.	5. La divulgación de todos los acuerdos de los accionistas y decisiones de alcance equivalente que puedan afectar a los accionistas minoritarios o tenedores de títulos es completa, oportuna y precisa.		

MATRIZ DE AVANCE EN GC PARA ESP DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (MAYORÍA ESTATAL)

(Adaptado de la Metodología GC de la CFI © 2006, con autorización)

Consultar abajo el índice de siglas

Grado de progreso				
Atributos	1	2	3	4
F. DISCIPLINA FINANCIERA	1. Los objetivos de la empresa, comerciales y no comerciales (de política pública) se expresan y se divulgan al público.	1. Los costos derivados de cumplir los objetivos de política pública (es decir, objetivos no comerciales de la empresa) se valoran mediante técnicas contables, financieras y económicas internacionalmente aceptadas y se revelan en forma separada en los estados financieros.	1. Los subsidios son focalizados y claramente definidos para los beneficiarios. Los costos para la empresa, derivados de cumplir los objetivos de política pública (por ejemplo de alcance social), son cubiertos por el estado en forma separada.	1. La empresa tiene objetivos exclusivamente comerciales.
	2. Los costos y las fuentes de financiación son transparentes.	2. Los estados financieros de la empresa informan por aparte el impacto de cualesquier beneficios otorgados por el estado, tales como financiamiento concesional (incluyendo garantías) para sus actividades comerciales.	2. La empresa tiene un sistema de compensación ligado al desempeño y alineado con sus objetivos.	2. La empresa tiene sus acciones cotizadas en el mercado de valores.
	3. El financiamiento bancario se obtiene dentro de un proceso competitivo.	3. Están vigentes sendas políticas de estructura de capital y de dividendos adecuadas para el sector y orientadas con criterios comerciales.	3. Además de F.1.5., F.1.6 y F.2.6. la empresa tiene metas explícitas de creación de valor a mediano plazo en su plan estratégico y las cumple. O la empresa logra capitalización de mercado superior al valor contable (<i>book value</i>) .	3. La empresa cuenta con una mezcla óptima de financiamiento de bonos y financiamiento bancario.
	4. La empresa tiene ingreso sostenible asegurado: cubre como mínimo sus costos de operación y de mantenimiento con los ingresos por tarifas y el estado cubre con transferencias fiscales el desequilibrio originado en política tarifaria.	4. Está vigente un sistema de calificación de bonos y la empresa ha emitido bonos corporativos.		
	5. La empresa crea valor económico o tiene metas de reducción de la destrucción de valor a corto plazo y las cumple.	5. La empresa aplica integralmente el marco regulador de tarifas del país incluyendo ajustes periódicos por inflación o costos reconocidos por el regulador; o alternatively autorregula con el fin de cubrir costos y reducir diferenciales de tarifas entre entes territoriales vecinos.		
	6. La empresa no invierte en proyectos con VPN negativo.	6. La empresa reestructura o sale de bienes o inversiones que no generen valor económico.		

INFORME EJECUTIVO

ÉXITOS DEL PROGRAMA DE AGUA NO CONTABILIZADA

META SUPERADA

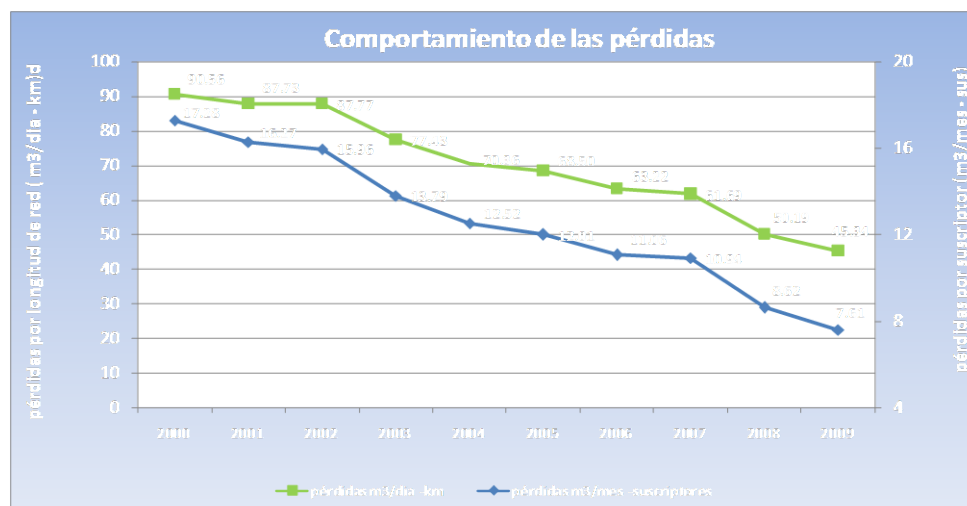
PEREIRA –COLOMBIA

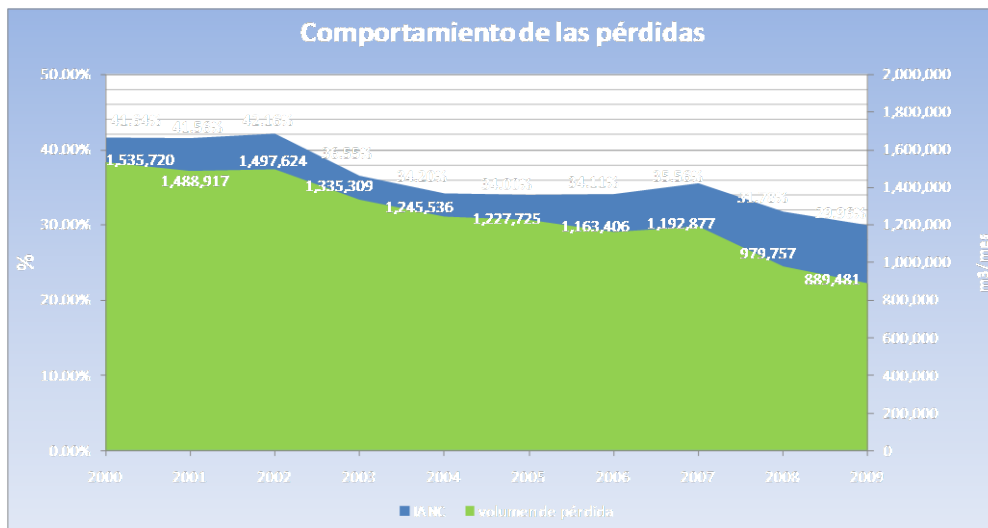
El programa de agua no contabilizada es hoy en las Empresas con alta responsabilidad social un compromiso más que empresarial, una obligación con el medio ambiente, y bajo este lineamiento Aguas y Aguas de Pereira adoptó la política de reducir el indicador de agua no contabilizada al máximo posible, y como tal a diciembre de 2009 el IANC era de 29.96%, superando las metas proyectadas.

Teniendo en cuenta que las pérdidas de agua tienen distintas causas: técnicas y comerciales, desde el año 1999 Aguas y Aguas de Pereira viene desarrollando un proyecto integral que involucra la atención a ambos componentes. Como estrategia para la disminución de las pérdidas técnicas la Empresa elaboró el Programa de Agua no contabilizada, el cual desencadenó en los siguientes proyectos:

Catastro de redes y búsqueda sistemática de fugas: definió el cronograma y prioridades de inversión en reposición de redes; como resultados se realizó la renovación de redes en el horizonte 2000 - 2009 de 53.18 km; durante el periodo 2000-2009 se investigaron 1.782 km de redes de distribución, iniciándose en el año 2000 con la detección y reparación de 1.510 fugas a tener en el año 2009 sólo 384 fugas reparada.

En las siguientes figuras se presenta la evolución de las pérdidas por kilómetro de red y suscriptor y volumen de agua.





Sectorización del sistema de distribución: se materializaron 71 sectores con macromedición en 65 sectores, con lo cual la ciudad presenta un sistema de distribución regulado en términos de presión y caudal.

En la siguiente figura se presentan los sectores materializados a diciembre de 2009.



En el componente comercial, durante el periodo 2000-2009 se instalaron 113.342 medidores, teniéndose a diciembre de 2009 un índice de micromedición nominal de 99.19% (medidores instalados / medidores potenciales). De igual manera, la identificación e identificación y legalización de clandestinos y consumos ilegales, en los últimos años esto ha significado una recuperación promedio de 12.000 m3/mes.

En lo relacionado a los costos de inversión, la reducción del IANC al valor de 19.94% se logró con recursos por valor de \$19.555 millones, ejecutados durante el periodo 2000-2009.

Resultados del programa.

El logro de disminuir el IANC al 29.96% hizo que la potabilización de agua para consumo pasara de 1.401 l/s en el año 2000 a 1.131 l/s en el año 2009, lo cual representa ahorros significativos en costos variables en dicho proceso.

Desde el punto de vista de las inversiones en potabilización, la reducción del IANC permitió el aplazamiento de inversiones proyectadas en plantas de agua potable del año 2008 al 2013, garantizado el abastecimiento continuo durante el 100% a los 120.015 suscriptores (junio de 2010) y los proyectados hasta dicho año.

La sectorización y regularización de presiones, permitió disminuir los daños en redes matrices, de tal manera que se pasó de 1.510 a 383 daños/año en el periodo 2000-2009, disminuyéndose con ello los costos de mantenimiento.

Retos

El reto no puede ser otro que superar el cumplimiento de las nuevas exigencias que buscan la disminución del IANC a valores inferiores al 25% y transferir a los usuarios todos los beneficios de dicho éxito.

PROGRAMA DE SANEAMIENTO DE PEREIRA

UNA REALIDAD, META SUPERADA

La evolución de los servicios públicos en Colombia ha venido dándose de forma paralela a la consolidación urbanística de las ciudades, las cuales se desarrollan partiendo de esquemas de desarrollo rural evolucionando hasta las expresiones que hoy deben responder a las necesidades de Empresas consolidadas y usuarios a los cuales hay que satisfacer.

El alcantarillado como servicio, se da como respuesta a la gran cantidad de enfermedades cuyo origen es la carencia de agua potable y las prácticas de saneamiento desde el interior de las viviendas, y esta evolución se sintetiza en el servicio que se presta en la ciudad de Pereira.



Zona quebrada La Arenosa Baja



Panorámica, sector Viaducto Cesar Gaviria

Bajo la concepción de recolectar las aguas residuales al interior para su vertimiento en las fuentes hídricas urbanas, los ríos y quebradas de la ciudad de Pereira, con el crecimiento urbano, fueron convirtiéndose con el tiempo en alcantarillas a cielo abierto, con las consecuencias ya conocidas de alto deterioro de la calidad de vida de las poblaciones aledañas.

Como respuesta al atraso y deterioro ambiental de las fuentes hídricas urbanas, Empresas Públicas de Pereira realiza en distintos periodos Planes de Saneamiento, sin éxito la mayoría por falta de recursos, hasta que el elaborado a mediados de la década de los 90s se presenta al Banco Interamericano de Desarrollo BID, proceso que finaliza con la aprobación del préstamo 1199 /OC-CO.

La ciudad de Pereira presenta dos ríos bienhechores que drenan en dirección oriente – occidente, ríos Otún y Consota, a los cuales se vierte el 30 y 70% de las aguas residuales generadas en la zona urbana, priorizándose por tanto el plan de inversiones en saneamiento hacia el sistema de quebradas y caños del río que recibe la mayor carga contaminante, el río Consota.

Durante la ejecución del programa de saneamiento se logró el saneamiento de 23 quebradas identificadas como Zanjón Hondo, Cristalina, Calvarios, El Chocho, Bedoya, San José, El Oso, Cundina, Letras, San Joaquín, Arenosa Alta, Arenosa baja, El Tigre, La Parida, La Dulcera, Bostón, Mielita y Punta e Piedra, los caños UTP, Torres de León, Terminal, Condina, La Julita y los ríos Consota y Otún, teniéndose a la fecha construidos 50.9 kilómetros de colectores e interceptores de aguas residuales y recursos invertidos por valor de \$75.300 millones durante el periodo 2000-2010, siendo sus aportantes la Nación, el Municipio, el BID a través del Contrato de Préstamo 1199/OC-CO, Aguas y Aguas de Pereira y el Área Metropolitana Centro Occidente.



Quebrada El Oso, desembocadura en el río Consota



Quebrada El Chocho, Parque Arqueológico Salado de Consotá



Rio Consota, sector El Rocío

La ejecución del plan de saneamiento a junio de 2010 asegura tener el 90% de las fuentes hídricas recuperadas ambientalmente y liberadas de la carga contaminante correspondiente al 88% de la población, todo sin el tratamiento final de las aguas residuales.

De igual manera, teniendo en cuenta que recuperación de las quebradas debe ser perdurable, Aguas y aguas de Pereira, a través de su programa RIOS DE AGUA PURA, continuará con su labor de empoderamiento de las comunidades para acercarlas a sus fuentes hídricas.



Quebrada El Oso, Parque El Oso, año 2009

La meta inmediata de saneamiento para la ciudad de Pereira, es recuperar ambientalmente el tramo final urbano del río Otún, con lo cual se llega al 100% de las fuentes hídricas recuperadas e iniciar la construcción de la Planta de Aguas residuales bajo una visión integral de sostenibilidad técnica, económica y ambiental, y ante todo garantizando la disponibilidad de pago del cliente por el nuevo servicio prestado, labor que exige recursos de cofinanciación.

MODELACIÓN DE LA CALIDAD DEL AGUA DEL RIO CONSOTA

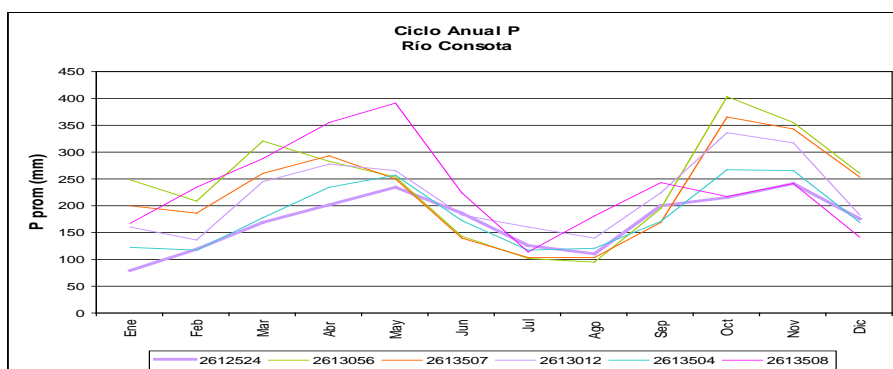
Para el cierre del crédito BID, considerando las condiciones actuales de las obras de saneamiento construidas, y ante la expectativa respecto a la construcción del futuro túnel Consota – Otún que permitirá el traslado de las aguas residuales generadas en el área tributaria de alcantarillado de la cuenca del Consota, garantizando el saneamiento de dicho río sólo con infraestructura de recolección y transporte, se han realizado las modelaciones de calidad de agua teniendo como premisas para éstas las siguientes:

- ◆ **Situación Actual:** Colectores de quebradas descargando directamente al río Consota, sin conexión al interceptor.
- ◆ **Colectores interceptados y descarga puntual frente a portal de entrada del túnel Consota – Otún.**

Para ambos casos se simula la carga contaminante aferente exclusivamente al sistema sanitario del río Consota, no se incluyen tributaciones de la cuenca del río Otún ni de la ciudad de Dosquebradas.

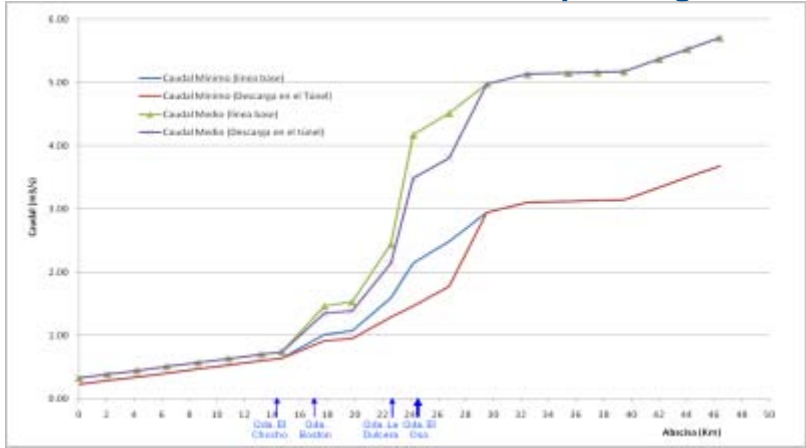
1. ASPECTOS HIDROLÓGICOS

De acuerdo con el estudio de balance hídrico actualizado para el año 2009, para la cuenca del río Consota se definió el ciclo anual de la precipitación a partir de las series históricas de seis estaciones pluviométricas. Se observa con claridad el comportamiento bimodal, con dos periodos de invierno entre marzo a mayo y septiembre a noviembre y periodos de estiaje, sin ausencia de precipitación (superior a 75mm/año), entre julio y agosto y diciembre a enero.



Esta información es de fundamental importancia para la simulación de calidad teniendo en cuenta que en la región se cuenta con regímenes altos de precipitación durante todo el año, indicando que los periodos de invierno (alta precipitación) en su totalidad son del orden de seis meses al año (50% del tiempo), los periodos de estiaje si acaso llegan al 20% del

tiempo y las condiciones de caudal medio permanecen por más del 30% del tiempo, teniendo así durante más del 80% del tiempo adecuadas condiciones de dilución en este cuerpo de agua.



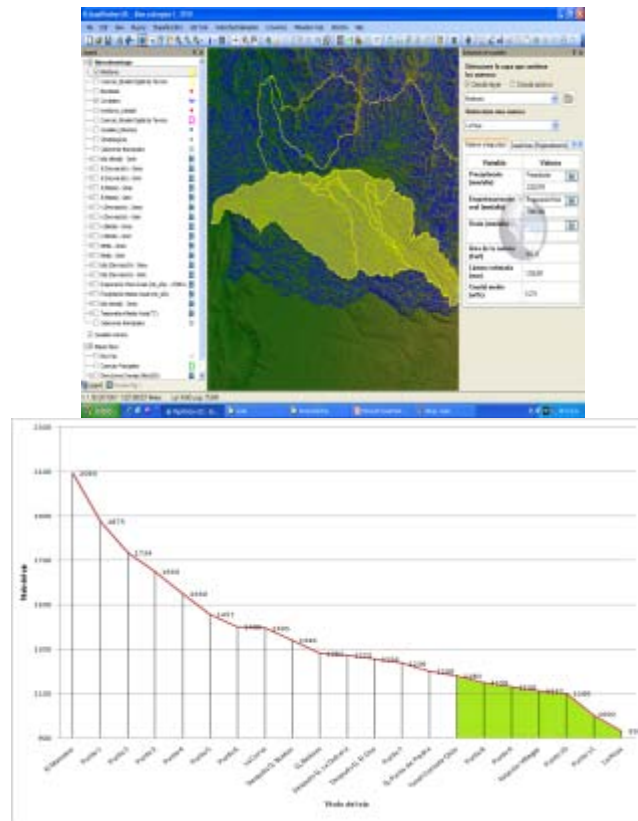
NOMBRE	Distancia al Manzano (Km)
Rio Consota Vereda El Manzano	0.00
Rio Consota Estacion CARDER Sector La Curva	14.31
Quebrada Beston Desembocadura	16.93
Rio Consota Desembocadura Q. Bedoya	20.68
Quebrada La Dulcera Desembocadura	21.10
Quebrada El Oso Desembocadura	22.70
Rio Consota desembocadura punta de Piedra	25.06
Túnel Consota Otún	27.59

Basados en información de campo validada con el modelo HIDROSIG, se obtienen los caudales mínimos y medios en cada estación de monitoreo para realizar la simulación de calidad en el río.

2. ASPECTOS MORFOLÓGICOS

Las condiciones morfológicas de la cuenca del río Consota, en sus 160.23Km2, permite buenas condiciones de reaireación tanto en su parte alta como en la zona baja antes de la desembocadura en el río La Vieja, gracias a las altas pendientes en dichos tramos.

Estas condiciones generan para condiciones de caudales mínimos velocidades entre 0.15 m/s y 0,6 m/s, para tiempos de tránsito desde el sitio El Manzano hasta La Hoya del orden de 1,5 días, en aproximadamente 46 Km de recorrido.



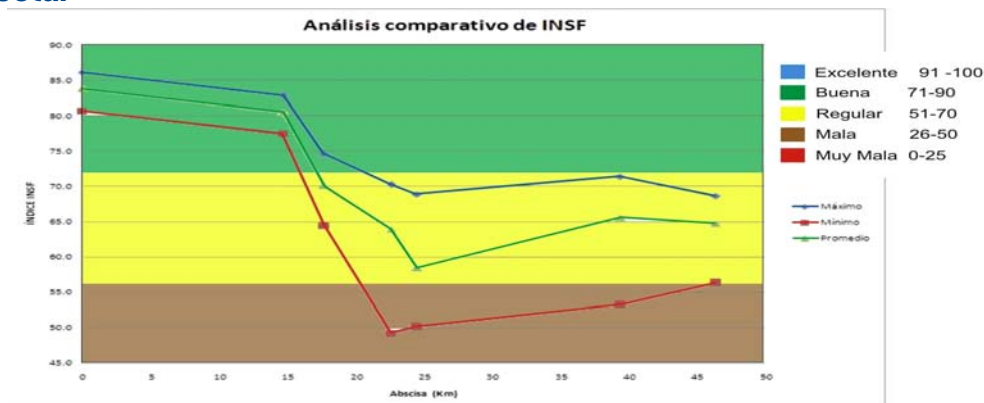
Esta característica hace que el río presente óptimas condiciones de recuperación en su último tramo (color verde de la gráfica) desde la zona provisional de descarga frente al portal de entrada del túnel Consota - Otún, independiente de la condición simulada para ambos casos.

3. INDICADOR DE CALIDAD INSF

La calidad físico-química del agua ha sido evaluada en el río Consota por la Empresa Aguas & Aguas de Pereira desde 1993 hasta la fecha mediante el uso del índice INSF (National Sanitation Foundation Index), el cual tiene en cuenta los valores obtenidos para nueve parámetros, cada uno de los cuales tiene un peso específico, o ponderación, dentro del valor total del índice. En la tabla siguiente se presentan los parámetros y su peso dentro de la composición total del índice.

Parámetro	Unidades	Peso específico W
Oxígeno Disuelto	% saturación	0.1825
Coliformes Fecales	NMP/100 ml	0.1625
pH	Unidades	0.1325
DBO5	mg/l	0.1125
Nitratos	mg/l-NO3	0.1125
Fosfatos	mg/l-PO4	0.1125
Turbidez	NTU	0.0925
Sólidos Totales	mg/l	0.0925
Sumatoria pesos específicos ΣW =		1.0000

De acuerdo a los valores presentados por cada uno de los parámetros en cada estación de muestreo, la calidad del agua puede clasificarse como: Excelente (91-100), Buena (71-90); Regular (51-70); Mala (26-50) ó Muy Mala (0-25). En el siguiente Gráfico se aprecian los valores mínimos, medios y máximos del INSF registrados desde 1993 a 2010 en el río Consota.



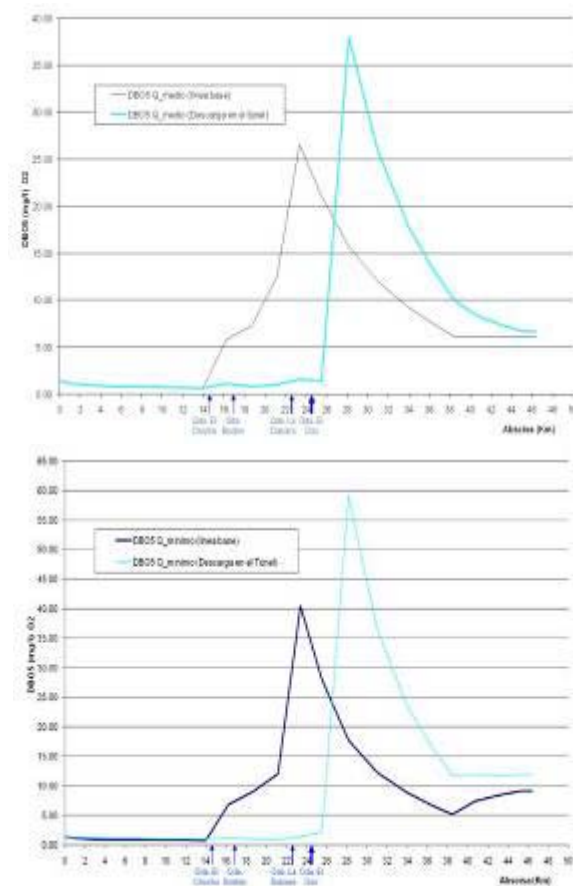
Las variaciones no han sido significativas desde el momento de establecimiento de la línea base (año 2000 – inicio del crédito BID) hasta la fecha, esto en consideración a que todavía no se tiene totalmente empalmado el interceptor Consota en sus diferentes tramos construidos, situación que haría notorio el incremento del INSF en todo el tramo urbano de la cuenca.

4. MODELACIONES UTILIZANDO EL SOFTWARE QUAL 2K DE LA EPA

En las gráficas siguientes puede observarse el comportamiento de la demanda biológica de oxígeno y del oxígeno disuelto, para ambas condiciones de simulación (línea base de la situación actual y descarga frente al portal de entrada Consota-Otún), comparando para caudal mínimo y para caudal medio.

En términos generales se aprecia un traslado significativo del punto de descarga del orden de 10 Km aguas abajo, con incrementos del pico contaminante de 12 mg/L de DBO5 para un caudal medio y de cerca de 20 mg/L para caudales mínimos en el río, carga que gracias a las condiciones de pendiente final del cauce permite llegar con valores de 10 mg/L para la situación más crítica (Q mínimo).

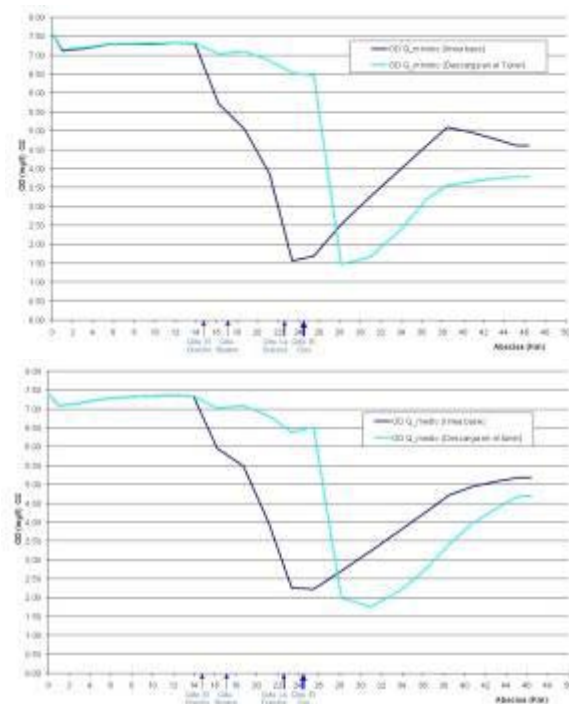
La diferencia en mg/L, apreciado aguas abajo en la desembocadura en el río La Vieja, entre la situación actual de descarga y el vertimiento en el portal de entrada, no es significativa, y para el caso de variación de caudales sólo se registran 4 mg/L de diferencia.



En lo que respecta al oxígeno disuelto, tal como debería suceder su comportamiento es inverso al de la DBO5, registrando valores casi anóxicos después de la desembocadura de la quebrada La Dulcera y posteriores a la descarga frente al portal del entrada del túnel, con datos cercanos a los 1,5 mg/L.

Tal como se describe para el caso de la DBO5 se observa una recuperación significativa en el tramo final antes de la desembocadura sobre el río la Vieja, con valores aún críticos de oxígeno disuelto para el caso de simulación con caudales mínimos asociados a la descarga en el sitio del túnel.

En el caso de los caudales medios, la situación más crítica sigue siendo la de descarga en el portal del túnel, sin embargo, los valores de llegada son superiores a 4.5 mg/L cercanos a los niveles de aseguramiento de vida acuática en el río.



Es importante reiterar que estas simulaciones se encuentran recreadas para situaciones extremas de caudal en el río Consota donde su permanencia en el tiempo sería inferior al 20%. Con la construcción del túnel Consota-Otún se garantizarían valores de DBO5 inferiores a 3 mg/L y niveles de oxígeno disuelto superiores a 6,5 mg/L

Gestión ambiental institucional

Sostenibilidad ambiental garantizada

Como elemento estructurante del desarrollo, mediante un Sistema de Gerencia Ambiental, la Empresas ha venido consolidando sus estrategias de trabajo basados en la protección y la prevención de los impactos ambientales, estableciéndose un equilibrio con las necesidades socioeconómicas.

Así las cosas, la cultura de ejecución del proyecto de agua potable y saneamiento bajo e cumplimiento de las exigencias ambientales en la ciudad de Pereira viene siendo implementada desde el año 2000, lo que permitió la minimización de impactos negativos causados por la ejecución de las obras civiles en el entorno natural, físico y humano según los parámetros trazados por el Plan de manejo ambiental del Plan de Saneamiento de Pereira; acompasado en el año 2008 con la Política Integrada de Control y Calidad; mediante la cual se da cumplimiento a los requerimientos exigidos en las normas de calidad 17025, 9001, 14001, 18001 y GP1000.

Bajo dicho enfoque, desde el año 2003 el programa de Saneamiento se viene ejecutando con una visión integral de región Pereira - Dosquebradas e involucrando distintas variables del orden técnico, económico, ambiental, institucional, y legal, además de contar con la aprobación de la Corporación Autónoma Regional de Risaralda CARDER, entidad ambiental competente en el departamento y así se acordaron metas de calidad para los ríos Otún y Consota.

Gestión socio-ambiental

De forma complementaria al Plan de Saneamiento Hídrico del Municipio, la Empresa como estrategia de sostenibilidad para los proyectos de recuperación ambiental de los ríos y quebradas urbana, optó por el fortalecimiento del Programa “RIOS DE AGUA PURA”, articulando las comunidades y las instituciones locales en acciones de educación, formación, promoción de actividades para la libre expresión de la comunidad y acción para la protección de rondas hidráulicas, facilitando la conducción y promoción de procesos de participación y gestión ambiental comunitaria.



Siembra árboles, microcuenca urbana



Talleres socialización, ríos de Agua Pura

Conservación de Cuencas

En el planteamiento original del Contrato de Préstamo con el BID se postulaba la ejecución de Plan Integrado para el Manejo Ambiental de la Cuenca Media y Alta del río Otún como estrategia para garantizar el abastecimiento de agua en las ciudades de Pereira y Dosquebradas. Sin embargo, las autoridades ambientales, dando cumplimiento al Decreto 1729 de 2002 por el cual se reglamenta la Parte XIII, Título 2, Capítulo III del Decreto-ley 2811 de 1974 sobre cuencas hidrográficas, parcialmente el numeral 12 del artículo 5o. de la Ley 99 de 1993, priorizan la cuenca del río Otún y pone en ejecución el proceso para la elaboración de Plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca del río Otún, lo cual inhabilitó la iniciativa propuesta por la Empresa.

En términos del conservación de la cuenca, las distintas actividades de cuidado y protección de los predios de propiedad de la Empresa y el Municipio han permitido asegurar condiciones para que el caudal medio anual del río Otún sea de 12.5 m³/s, tal como lo evidencian los estudios de Balance Hídrico Regional contratados por la Empresa con la Universidad Nacional de Medellín.

De un total de 32.000 Hectáreas que tiene la cuenca alta y media del río Otún, desde el punto de captación de agua para el abastecimiento de la ciudad de Pereira, Aguas y Aguas de Pereira como estrategia de sostenibilidad del recursos protege y conserva 14.150 Hectáreas, que corresponden al 44.21%,



Laguna del Otún

La recuperación de humedales en la cuenca alta y media del río Otún, se ha constituido en un eje fundamental, de importancia trascendental para las condiciones futuras y calidad de vida de la comunidad en general, ya que con ello se obtienen condiciones de regulación, recuperación, mejoramiento de la calidad, y disponibilidad del recurso hídrico; actividad que le representó a la Empresa en el premio ambiental Planeta Azul en el año 2007. Esta actividad se complementa con el aislamiento de áreas de importancia estratégica y predios para la protección de ecosistemas relacionados con el recurso hídrico.

Adicional a la inclusión del manejo de humedales, se determina como esquema de conservación la promoción de coberturas vegetales contando con las plantaciones establecidas en predios de la Empresa, y la promoción de procesos de regeneración vegetal tendientes a restaurar las condiciones ecosistémicas en la cuenca, y así garantizar una cobertura vegetal que contribuya al mejoramiento de las condiciones hidrológicas de la cuenca.

De manera complementaria, tanto para la toma de decisiones en el manejo de la cuenca, se fortalece la recolección de datos hidrometeorológicos, mediante el establecimiento de una red telemétrica que refuerza y moderniza la medición de pluviosidad, nivel y caudales de los principales corrientes hídricas en la cuenca.

Dado que la educación y el disfrute del paisaje son estrategias complementarias conducentes a la apropiación de nuestros recursos hídricos, Aguas y Aguas de Pereira ha involucrado a la comunidad en sus procesos y promueve el acceso controlado a predios de la cuenca media del río Otún, como lo son la Cascada Los Frailes.

➤ LECCIONES APRENDIDAS

La financiación de programas o proyectos a través de créditos con la banca multilateral, tradicionalmente han sido vistos a nivel local como el inicio de procesos de privatización de las Empresas de servicios públicos que los solicitan, y como tal durante el proceso de maduración hasta la protocolización del crédito se tuvieron distintas posiciones, a favor y en contra.

Considerando de partes interesadas en promover como negativa una gestión de crédito con la banca multilateral, es conveniente que una vez se protocolice un crédito, tanto las autoridades locales como el Banco deben dar claridad a la comunidad de los objetivos y de los compromisos adquiridos por las partes.

Desde la óptica de las Empresas de servicios, la gestión de créditos con la Banca Multilateral exigen de la realización de estudios de viabilidad empresarial, resultado que en definitiva es determinante para su aprobación, pero que a su vez se convierten en puntos de partida hacia la elaboración de planes de mejoramiento en todos los componentes técnicos, administrativos y financieros.

Por lo tanto la construcción concertada de planes de desempeño, consideramos que es una exigencia positiva, la cual puede ser complementada con la cofinanciación por parte del Banco de proyectos de aseguramiento de la prestación de los servicios en aquellos casos en los cuales durante un periodo determinado, el resultado de la evaluación de la Empresa fuese de incumplimiento parcial de un proceso o indicador.

De otra parte en relación a exigencias que podrían ser interpretadas como intervencionistas, durante la primera fase del crédito se exigía la contratación de una consultoría integral hacia todos los procesos que involucran los servicios de acueducto y alcantarillado, la cual se convirtió para el desarrollo del crédito en obstáculo, tal vez por su concepción inicial. Para su superación, fue clave la actitud siempre proactiva de BID y el reconocimiento por parte de la Empresa a la crítica y la necesidad de apoyo a sus proyectos y programas.

En relación a la moneda, los créditos de la banca multilateral se realizan en Dólares y en países como Colombia tal decisión se convierte en una amenaza al éxito del mismo crédito y la viabilidad de las Empresas. En el caso particular de Aguas y Aguas de Pereira para el periodo del crédito se proyectaron tasas de cambio con TRM para finales del año 2009 con valores superiores a \$2.800 y la realidad es que finalizó en \$2.044, lo cual si bien representa menor costo de la deuda, es también una menor inversión en pesos. Dado el impacto que genera en la viabilidad de las empresas la volatilidad de la TRM, es conveniente que según el país que estén gestionando un crédito con la banca multilateral, se busquen

opciones de préstamos en moneda local o conversión a pesos del valor del crédito desde la fecha de protocolización y desembolsos actualizados según los índices del IPC de cada país.

Finalmente, siendo el objetivo de los proyectos financiados con el Banco Interamericano de Desarrollo el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones y que esta sea perdurable en el tiempo, es conveniente que una vez finalice el periodo de desembolsos de un crédito, el Banco cofinancie estudios de diagnóstico y fortalecimiento de las empresas en temas específicos, con lineamientos concertados entre el banco y la Empresa, con lo cual el acompañamiento se convierte en un visor de la gestión de pagos del receptor del crédito.

Primera Fase del Programa de Aguas Potable y Saneamiento de Pereira
CO-0182
Evaluación Ex post

Se elaboró una evaluación ex post siguiendo la metodología utilizada en la evaluación ex ante. Para ello, se actualizaron los costos de inversión los cuales se aplicaron en las fechas en que ocurrieron las inversiones actualizándolos con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y se cambió el número de beneficiarios teniendo en cuenta las conexiones históricas desde el año 1999 hasta la fecha. Los beneficios unitarios se supusieron iguales y se actualizaron a junio de 2010 utilizando la serie de IPC.

I. Proyectos de Saneamiento

1. Proyectos de Colectores

La metodología utilizada para la evaluación ex-ante de los proyectos de colectores fue la de evaluación contingente. En cuanto a los beneficios, se actualizó la disposición a pagar por hogar por tener quebradas (arroyos) limpias estimada en la evaluación ex -ante del proyecto la cual era de Col \$ 4.527 por mes a precios de junio de 1996. Para actualizarla se utilizó los índices de precios al consumidor de junio de 1996 (35,62) y de junio de 2010 (104,52) para obtener un valor de la DAP de Col \$ 13.284.

En cuanto a los costos, se tomó la serie histórica de inversiones para cada colector y se actualizó utilizando la serie de IPC. Las inversiones en alcantarillado a precios corrientes se presentan en el cuadro No. 1. Las razones precios cuenta (RPC) utilizadas en la evaluación fueron para costos, 0,732 y para beneficios, 0,909. Los resultados principales de la evaluación ex-post son:

Evaluación Beneficio Costo Ex-Post Proyectos de Descontaminación Quebradas					
Quebrada	Familias Beneficiadas		Inversión	VPN	TIRE
	Año 2001	Año 2010	C\$ Corrientes	C\$ Constantes	%
Calvario, Zanjón Hondo y Cristalina	1,838	2,010	496,432,975	1,330,000,000	38
Chocho	1,930	3,397	2,261,803,667	1,198,493,438	28
Bedoya	2,254	2,690	407,909,160	2,238,290,833	68
San José	1,125	1,695	349,852,057	937,102,502	55
Arenosa	4,278	5,256	2,826,442,417	1,171,105,419	18
Tigre	1,365	2,401	284,217,160	2,187,238,265	64
Parida	1,124	1,611	1,333,342,324	191,170,737	17
Dulcera	4,360	5,641	11,129,425,179	-4,508,504,852	<0
Mielita	1,537	2,699	331,362,852	1,444,270,916	>100
Punta e Piedra	1,416	2,863	481,618,396	2,442,227,821	43
Caño Boston	2,099	2,390	1,089,855,190	577,513,731	32
Rio Consota	13,475	19,663	31,335,038,792	-6,372,044,145	4
Total Precios de mercado	36,801	52,316	52,327,300,168	2,836,864,666	13.0
Total Precios de eficiencia	36,801	52,316	52,327,300,168	8,648,917,918	19.4

En el cuadro No. 2 se presenta un ejemplo de la evaluación detallada de un colector.

2. Renovación de Redes y Colectores

Los beneficios de renovación de redes considerados en la evaluación ex -ante es el ahorro de costos al disminuir los costos anuales de operación y mantenimiento en \$12.12 por metro cúbico de agua transportado (valor suministrado por Aguas y Aguas de Pereira). Para la evaluación ex – post se actualizaron los beneficios con los índices de precios y se colocaron los costos reales de las obras.

II. Proyectos de Agua Potable

Para los proyectos de agua potable se corrigieron los consumos y las tasas de crecimiento utilizando los valores históricos. La tasa de crecimiento del consumo residencial total de la ciudad se redujo de 5,5% utilizada en el análisis ex ante a 1% registrada en los últimos 10 años.

1. Agua No Contabilizada

En cuanto a los beneficios del proyecto de reducción de pérdidas, se contabilizaron únicamente los debido a la reducción en costos de producción y distribución sin tener en cuenta beneficios de ahorro de costos por aplazar proyectos de producción de nuevas fuentes, ya que la tasa de crecimiento de la demanda se redujo de tal forma que no se necesita nuevos proyectos hasta dentro de 10 a 15 años. La información utilizada en la evaluación económica se presenta en el siguiente cuadro:

Información de Costos de Inversión y Agua Producida						
AÑO	COSTO	Costo Deflactado	Costos Económicos	Agua Producida	IANC	
	COL\$	COL\$	COL\$	MM3/AÑO	Sin Proyecto	Con Proyecto
2001	0	0	0	42,988,903	42.2%	42.2%
2002	9,086,357,676	13,580,748,672	9,873,204,285	42,626,512	42.2%	42.2%
2003	0	0	0	43,844,881	42.2%	36.6%
2004	0	0	0	43,701,591	42.2%	34.2%
2005	0	0	0	43,367,427	42.2%	34.0%
2006	998,794,969	1,204,864,774	875,936,691	41,023,047	42.2%	34.1%
2007	0	0	0	40,259,831	42.2%	35.6%
2008	163,414,324	173,457,189	126,103,376	36,999,414	42.2%	31.8%
2009	2,022,363,220	2,067,767,990	1,503,267,329	35,676,571	42.2%	30.0%
2010		0	0	35,676,571	42.2%	30.0%

Se determinó cual sería el agua no contabilizada con y sin proyecto y se valoró al costo de producción de un m3. La serie de costo de producción en Col\$ es:

AÑO	Costo por M3	Costo por M3
	Col\$ Nominales	Col\$ Reales
2001	208	330
2002	242	362
2003	291	406
2004	301	396
2005	341	428
2006	374	451
2007	405	461
2008	466	495
2009	486	497
2010	554	554

La serie de beneficios netos y los resultados de la evaluación son:

AÑO	Sin Proyecto	Con Proyecto	Diferencia	Beneficio Económico bruto	Beneficio Neto
	COL\$	COL\$	COL\$	COL\$	COL\$
2001	5,986,577,554	5,986,577,554	0	0	0
2002	6,500,243,849	6,500,243,849	0	0	-9,873,204,285
2003	7,498,941,267	6,501,098,276	997,842,991	907,039,279	907,039,279
2004	7,288,983,362	5,912,790,109	1,376,193,253	1,250,959,667	1,250,959,667
2005	7,817,285,875	6,304,262,802	1,513,023,073	1,375,337,973	1,375,337,973
2006	7,803,008,506	6,313,107,688	1,489,900,818	1,354,319,843	478,383,152
2007	7,820,691,075	6,596,389,342	1,224,301,734	1,112,890,276	1,112,890,276
2008	7,715,845,913	5,816,166,582	1,899,679,331	1,726,808,512	1,600,705,135
2009	7,474,164,073	5,311,336,709	2,162,827,365	1,966,010,074	462,742,746
2010	8,332,848,253	5,921,540,172	2,411,308,081	2,191,879,045	2,191,879,045
				VPN	1,447,837,346
				TIRE	14.0%

La evaluación se elaboró hasta el año 2024. La serie se supuso estacionaria desde el 2010 hasta el 2024.

2. Tanques de almacenamiento

La construcción de los tanques de almacenamiento tiene un impacto directo en la continuidad del servicio ya que permite almacenar agua y cubrir los picos de demanda de las zonas aguas abajo. Sin los tanques, las zonas más alejadas tienen deficiencias en el servicio en las horas de mayor consumo. Sin el proyecto el sistema tenía una continuidad global del 97%. Con la construcción de los tanques se llegó a una continuidad del 99% en los circuitos beneficiados. Dicha mejora de

continuidad conlleva un aumento en la oferta de agua disponible para el sector beneficiado. Para la evaluación ex -post se supuso que estos beneficios se concretaron ya que no se pudo establecer los resultados por medio de indicadores excepto por los reportes verbales de los ingenieros. La diferencia en el análisis ex ante y ex post fueron los costos de diseño y los reales.

3. Líneas expresas de agua

Para identificar el impacto del componente de redes expresas, se analizaron los cálculos del Plan Maestro para definir las áreas de expansión. Se determinó la oferta con y sin proyecto y los beneficios se calcularon como la DAP por agua potable entre los dos escenarios. Los cálculos se obtuvieron utilizando el SIMOP. Para la evaluación ex -post se supuso que estos beneficios se concretaron ya que no se pudo establecer los resultados por medio de indicadores excepto por los reportes verbales de los ingenieros. La diferencia en el análisis ex ante y ex post fueron los costos de diseño y los reales.

III. Resultados

El resumen de los resultados y la comparación con la evaluación ex ante se presentan en el siguiente cuadro. Las diferencia con la evaluación ex - ante se deben a los cambios de costos en los proyectos redes expresas, Tanques y redes de alcantarillado. En los proyectos de descontaminación de quebradas y agua no contabilizada los cambios se deben a que la ciudad no creció a una tasa menor a la que se esperaba.

Análisis Beneficio Costo				
Componente	Ex Ante		Ex Post	
	VPN (mill de Col \$)	TIRE %	VPN (mill de Col \$)	TIRE %
AGUA POTABLE				
1. Agua no Contabilizada	3,894	15.0	1,447	14.0
2. Tanques de Almacenamiento	13,900	31.0	1,283	16.8
3. Líneas expresas de agua	1,864	20.0	2,660	27.2
ALCANTARILLADO				
1. Renovación de redes y colectores	2,325	16.5	5,800	24.6
2. Descontaminación Quebradas	16,809	47.0	8,648	19.4

Cuadro No. 1
Inversiones en Saneamiento Año 2001-2010
a Precios corrientes en Col\$

RIO/QUEBRADA	INVERSIONES DEL PROGRAMA BID 2000-2010									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Servicio de alcantarillado										
Río Otún			-							
Calvario, Zanjón Hondo y Cristalina	-	476,234,585	-	-	-	20,198,390	-	-	-	-
Río Otún	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Río Consota	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chocho	-	-	-	-	-	-	1,393,767,462	329,797,734	460,490,695	77,747,776
Bedoya	-	407,909,160	-	-	-	-	-	-	-	-
San José	-	-	-	150,647,895	-	-	-	-	199,204,162	-
UTP	-	218,053,760	-	-	-	-	-	-	-	-
Torres de León	-	179,968,323	-	-	-	-	-	-	-	-
Terminal	-	219,494,656	-	-	-	-	-	-	149,933,188	-
Condina	-	722,256,838	-	-	-	-	-	29,996,875	46,533,286	-
Oso	1,210,599,967	4,352,907,915	-	-	916,000,278	3,198,042,924	-	1,104,849,161	158,706,166	-
Cundina	-	-	-	-	240,000,000	-	-	-	-	-
Letras	-	831,321,972	-	-	174,027,777	-	-	-	-	-
San Joaquín	-	-	-	-	-	-	-	364,963,380	571,585,857	-
Arenosa alta	-	1,428,703,754	-	-	-	-	-	-	-	-
Arenosa baja	-	-	-	-	-	-	1,397,738,663	-	-	-
Tigre	-	284,217,160	-	-	-	-	-	-	-	-
Parida	-	-	-	-	-	-	-	-	1,333,342,324	-
Dulcera	-	-	-	-	-	4,070,755,975	1,802,484,935	4,352,096,885	904,087,384	-
Mielita	-	-	-	-	-	-	-	-	331,362,852	-
Punta e Piedra	-	481,618,396	-	-	-	-	-	-	-	-
Caño Boston	-	-	-	-	-	-	-	-	1,089,855,190	-
Río Consota	-	-	-	161,522,141	17,749,923	-	5,032,519,630	5,037,497,502	21,085,749,596	-
Renovación de redes de alcantarillado		11,243,418,163								

**SERVICIO DE
ACUEDUCTO**

Programa de agua no contabilizada (sectorización, micro medición)		2,441,988,374	-	-	-	998,794,969	-	163,414,324	2,022,363,220	-
Renovación de redes de acueducto		6,644,369,302								
Redes primarias y expresas	-	-	-	-		1,148,322,980	587,512,516	-		-
Tanques de almacenamiento	-	-			2,610,112,411	-	2,475,403,361	-	-	-

Cuadro No. 2								
Análisis beneficio costo de los proyectos de Saneamiento de quebradas								
AÑO	Inversión	Familias	Familias	Beneficios	IPC	Costos	Costos	Beneficios
			Beneficiadas	Millones de Col \$		Deflactados Pesos del 2010	O&M Pesos del 2010	netos Millones de Col \$
2001	0	38,119	0	0	65.81546	0	0	0.0
2002	0	39,483	0	0	69.93	4601494052	0	-3,368.3
2003	0	40,897	10,160	1,620	74.97	0	186,480,891	1,335.7
2004	161,522,141	42,361	10,495	1,673	79.52	410292735.3	186,480,891	1,083.8
2005	17,749,923	43,878	11,527	1,837	83.36	22255319.26	198,531,194	1,508.6
2006	-	45,449	11,924	1,901	86.64	4934993628	573,687,602	-2,304.6
2007	5,032,519,630	47,076	17,324	2,761	91.87	10951824131	648,216,454	-5,981.1
2008	5,037,497,502	48,762	21,015	3,350	98.47	10316711482	648,216,454	-4,981.3
2009	21,085,749,596	50,508	23,807	3,795	102.22	25974448187	648,216,454	-16,038.2
2010	0	52,316	52,298	8,336	104.52	77747776	1,718,693,019	6,262.9
2011		54,189	54,241	8,646			1,718,693,019	6,601.3
2012		56,129	56,270	8,970			1,718,693,019	6,895.3
2013		58,139	58,389	9,307			1,718,693,019	7,202.3
2014		60,221	60,602	9,660			1,718,693,019	7,523.0
2015		62,377	62,915	10,029			1,718,693,019	7,858.1
2016		64,610	65,332	10,414			1,718,693,019	8,208.3
2017		66,923	67,858	10,817			1,718,693,019	8,574.4
2018		69,319	70,500	11,238			1,718,693,019	8,957.2
2019		71,801	73,262	11,678			1,718,693,019	9,357.5
2020		74,372	76,152	12,139			1,718,693,019	9,776.2
2021		77,035	79,176	12,621			1,718,693,019	10,214.3
2022		79,793	82,340	13,125			1,718,693,019	10,672.8
2023		82,650	85,653	13,653			1,718,693,019	11,152.8
2024		85,609	89,121	14,206			1,718,693,019	11,655.3
						VPN		\$8,648.92
						TIRE		19.4%