**Análisis instituCIONAL  
  
Programa de Descontaminación del Río Tiete – Etapa IV  
BR-L1492**

Table of Contents

**Capacidad Institucional de SABESP**2

**Entendimiento General del Organismo Ejecutor**2

La Sociedad Controladora (holding) 8

Recursos Humanos de la SABESP 10

**Arreglos institucionales para la ejecución del programa Tiete IV** 11

Ejecución de los componentes I y II 11

**Estructura Organizacional** 12

**Esquema de Ejecución - BR-L1492** 13

Recursos humanos de la TG y empresa gerenciadora 15

**Evaluación de la capacidad institucional de SABESP** 19

Objetivo, Alcance y Metodología utilizada19

**Resultados del Diagnóstico para la ejecución del Programa BR-L1492**21

Informe de aplicación del PACI 21

# Capacidad Institucional de SABESP

La evaluación de la capacidad institucional de la SABESP se realizó con base a la aplicación de la metodología PACI- Plataforma para el Análisis de la Capacidad Institucional. La metodología comprende los siguientes seis módulos: (i) Marco legal, gobernanza y entorno institucional; (ii) RRHH y capacidades gerenciales y técnicas; (iii) Administración de proyectos; (iv) Gestión de adquisiciones; (v) Gestión financiera; y (vi) salvaguardias ambientales y sociales.

Entendimiento General del Organismo Ejecutor

SABESP fue creada a través de la Ley Estatal No. 119/1973, la cual fue posteriormente modificada por la Ley Estatal 8.523 del 29 de diciembre de 1993. La empresa es de economía mixta donde el accionista mayoritario es el Estado de Sao Paulo con 50,3% de las acciones. Está subordinada al régimen de derecho público y de forma subsidiaria al régimen de derecho privado. La Ley 12.292 del 2 de marzo de 2006 y la Ley Complementar 1.025 del 7 de diciembre de 2007, amplían el campo de actuación de la Empresa con relación a aspectos geográficos y prestación de nuevos tipos de servicio. Actualmente, SABESP atiende a 368 de los 645 municipios del Estado, incluyendo aquellos localizados en la Región Metropolitana de Sao Paulo (RMSP). SABESP suministra servicios de agua potable a 24,9 millones de personas y saneamiento a 21,5 millones de personas. En abril del 2002, SABESP ingresó en el Nuevo Mercado de la BOVESPA (27,2% de las acciones) y en el mismo año pasó a tener acciones negociadas bajo la forma de American Depository Shares (ADS) en la Bolsa de Valores de Nueva York – NYSE (22,5% de las acciones). Actualmente, SABESP tiene 29,7% de las acciones en BOVESPA y 20,0% de las acciones en la NYSE. SABESP es una de las mayores empresas de agua del mundo, siendo la cuarta empresa de agua y saneamiento a fines del 2017 en términos de clientes. SABESP atiende al 66% de la población del estado de Sao Paulo. SABESP tenía 14.980 empleados al 31 de diciembre del 2016.

**Marco legal**. La Ley Federal 11.445 del 5 de enero de 2007, Ley de Saneamiento Básico (LSB), establece el marco legal para los servicios de agua y alcantarillado sanitario. La LSB establece el marco legal para los servicios de agua y alcantarillado sanitario que son caracterizados como un servicio público por la Constitución Federal. A su vez, la Constitución establece que les corresponde a las municipalidades la provisión de los servicios públicos de interés local, incluyendo los servicios de agua y alcantarillado sanitario. La Constitución al mismo tiempo, autoriza a los estados a crear áreas metropolitanas o conglomerados urbanos para centralizar la provisión de los servicios públicos de interés común para todas las ciudades participantes.

La prestación de los servicios de saneamiento, de acuerdo con los artículos 175 y 241 de la Constitución Federal puede ser realizada a través de concesiones, permisos o consorcios públicos. Permisos y concesiones son similares en el contexto de la Ley Federal 8.897/95 que legisla sobre la entrega de concesiones de servicios públicos. No obstante, los estados y municipios pueden promulgar legislación propia para entrega de concesiones desde que, en línea de dicha Ley, de acuerdo con la cláusula XXVII del artículo 22 de la Constitución Federal. El consorcio público entre dos diferentes unidades de la federación para el desarrollo de las actividades de común interés es gobernado por la Federal 11.107 del 6 de abril del 2005. La Ley de Saneamiento Básico define que la titularidad de los servicios de saneamiento es de los municipios.

**Regulación.** En lo que se refiere al ámbito de regulación en que opera SABESP, el Marco Regulatorio (Ley Federal 11.445 del 5 de enero del 2007 y Ley Estatal 1.025/07, CONAMA Resoluciones 357 de 17/03/05 y 397 de 03/04/08, Decreto No. 4868 de 08/09/76; Ministerio de Salud Portaría No. 518 de 25/03/04, entre otras) establece claramente las normas de calidad tanto de agua potable como de alcantarillado y la forma de regulación. Dado que la competencia de la prestación de los servicios de saneamiento es municipal, de acuerdo con la Constitución brasileña, SABESP ejerce sus funciones y obligaciones de prestación de servicios de saneamiento básico mediante contratos de concesión y contratos de programa firmados con los municipios, donde se establecen las responsabilidades correspondientes para la prestación de los servicios.

A partir de la constitución de la Agencia Reguladora de Saneamiento y Energía del Estado de São Paulo (ARSESP), el 07/12/2007, por la Ley Complementaria 1025, atendiendo a lo que establece la Ley Federal 11.445 / 2007, la empresa pasó a ser regulada y fiscalizada por el organismo regulador, que incluye los siguientes aspectos: (i) la regulación de las funciones y responsabilidades de las entidades del sector; (ii) establecimiento del régimen tarifario y del esquema de subvenciones; (iii) definición de los mecanismos de resolución de conflictos sobre el reajuste tarifario; (iv) creación del régimen de activos y valorización; (v) creación de un sistema de incentivos a la eficiencia y la competencia basado en indicadores de rendimiento; (vi) establecimiento de procedimientos de control de la prestación de los servicios y de las tarifas; (vii) regulación de los contratos de concesión y de la relación de la Agencia con el poder concedido; (viii) definición de reglas de arbitraje sobre decisiones relacionadas con los contratos de concesión y (ix) implantación de la contabilidad regulatoria. Para sus servicios, la ARSESP cobra una tasa de regulación del 0,50% del total anual facturado de la receta operativa bruta. La ley No. 11.445 del 2007 permite a los municipios crear sus propias agencias de regulación. La prefectura de Lins, que creó su propia entidad regulatoria en el 2007, reconsideró esa decisión en el 2010 y se transfirió el poder regulatorio a la ARSESP para la revisión tarifaria. Los reajustes tarifarios siguen las directrices establecidas por la Ley de Saneamiento Básico y por la ARSESP.

**Misión de la SABESP**

**Prestar servicios de saneamiento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y del medio ambiente**

**Visión de la SABESP**

**Ser una referencia mundial en la prestación de servicios de saneamiento, de forma sostenible, competitiva e innovadora, con un enfoque en el cliente**

**Directrices estratégicas**

- Seguridad Hídrica

- Excelencia em la Prestación de los Servicios

- Sostenibilidad

- Integración y Relacionamientos

- Innovación y Tecnología

- Valorización de las Personas

- Ampliación del tratamiento de las aguas residuales

**Gestión Corporativa.** Sabesp es la primera empresa de saneamiento de Brasil listada en la bolsa de valores ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial o Sustainable & Responsible Investment (SRI) por sus siglas en ingles).

SABESP participa del Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) de la Bolsa de Valores de Sao Paulo (BOVESPA) que es comparable a los índices de Sostenibilidad de la Dow Jones, Bolsa de Londres y Bolsa de Johannesburg, para el cual, la empresa prepara un Informe de Sostenibilidad anual según los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI). El ISE mide la sostenibilidad de la empresa en 6 áreas: ambiental, social, económico-financiera, gobernanza corporativa, naturaleza del producto y general. Por otra parte, al nivel nacional, el Sistema Nacional de Información sobre Saneamiento - SNIS, vinculado a la Secretaría Nacional de Saneamiento Ambiental del Ministerio de Ciudades, es el mayor portal de informaciones del sector de saneamiento brasileño, con una base de datos e indicadores sobre la prestación de servicios de agua, alcantarillado y residuos sólidos. SABESP proporciona anualmente al SNIS datos de carácter operativo, de gestión, financiera y de calidad de los servicios prestados.

La Gerencia Financiera y de Relaciones con Inversionistas (F) es responsable por velar por la conformidad con las exigencias prescritas por la Ley de las Sociedades Anónimas (SAs), Novo Mercado, Comisao de Valores Mobiliarios (CVM), Securities and Exchange Commission (SEC), New York Stock Exchange (NYSE) y Sarbanes Oxley.

La participación de SABESP en la Bolsa de valores de Nueva York (NYSE) requiere que SABESP cumpla con requisitos muy estrictos de transparencia y gobernanza. El código de ética y conducta de SABESP, editado en 2003 y actualizado en 2014, es la base principal para la gestión sostenible, socioambiental, legal, transparente, ética y orientada hacia la lucha contra el fraude y la corrupción. SABESP entiende que la gobernanza corporativa es fundamental para la sostenibilidad de la Compañía y expresa en su estrategia la preocupación por este principio. La compañía está listada en el Nuevo Mercado de la Bolsa de Valores, Mercancías y Futuros - BM & FBovespa, el segmento de más alto nivel de gobierno corporativo de Brasil, y en el New York Stock Exchange - NYSE (ADR nivel III), desde 2002, y por lo tanto está sujeta a las reglas de la Comisión de Valores Mobiliarios - CVM y BM & FBovespa, en Brasil, ya las normas de la Securities and Exchange Commission - SEC y de la NYSE, en los Estados Unidos. SABESP participa en el Índice de Gobierno Corporativo - IGC y el Índice de Acciones con Tag Along Diferenciado - ITAG. La estructura de Gobierno Corporativo de SABESP es la siguiente:

* ***Asamblea General de Accionistas****:* Instancia máxima de decisión, con poderes para decidir todos los negocios relativos al objeto de la Compañía y tomar las resoluciones que juzgue convenientes a su defensa y desarrollo. Corresponde a la junta general, entre otros, elegir o destituir a los consejeros de administración y fiscales. Todos los documentos que analizar en asamblea están disponibles en la sede social, en el sitio web de la Compañía y en la BM & FBovespa, a partir de la publicación del edicto de convocatoria.
* ***Consejo de Administración****:* Está compuesto actualmente por 8 miembros con posibilidad de alcanzar 15 con mandato unificado de dos años, permitida la reelección. La posición de presidente del consejo y presidente de la Compañía está ocupada por personas distintas y no podrá recaer en la persona del Director Presidente de la Compañía que sea elegido consejero. Entre los consejeros, cuatro son independientes de acuerdo con las reglas del Reglamento del Nuevo Mercado, siendo uno de ellos elegido por los accionistas minoritarios. Se garantiza la participación de un representante de los empleados en el Consejo de Administración, con mandato coincidente con el de los demás consejeros. El CA se reúne mensualmente y es responsable por el establecimiento de las políticas de la empresa, elección de sus directores ejecutivos, aprobación y monitoreo del plan estratégico, y aprobación del presupuesto y cronograma de inversiones propuestos por la Directoría. La titular de la Secretaría de Saneamiento y Energía del Estado de Sao Paulo (SSESP) preside el CA y participa en la elaboración de la estrategia y decisiones políticas de la Empresa; la mayoría de los miembros de la Gerencia Ejecutiva es nombrada por el Gobierno Estatal. La política de remuneración de los miembros del directorio de SABESP es establecida en acuerdo con las directrices del Gobierno del Estado de Sao Paulo y está sujeta a aprobación por los accionistas en la asamblea general.
* ***Comité de Auditoría****:* El Consejo de Administración es asesorado por un Comité de Auditoría, compuesto por tres consejeros de administración independientes, de los cuales uno es especialista en finanzas y Coordinador del Comité. Las responsabilidades y la forma de funcionamiento de este Comité se definen en su reglamento interno.
* ***Consejo Fiscal****:* Instalado de forma permanente, desde la creación de la Compañía, se compone de cinco miembros titulares y respectivos suplentes, siendo un representante de los accionistas minoritarios.
* ***Dirección Ejecutiva****:* El Directorio está compuesto por seis miembros con mandato unificado de dos años, permitida la reelección. Los directores son elegidos por el Consejo de Administración, siendo uno de ellos designado Director Presidente. El Director Presidente integra el Consejo de Administración.
* ***Secretarias Ejecutivas de Gobernanza****:* asesoran los procesos de gobernanza, ayudando al Presidente del Consejo de Administración, al Coordinador del Comité de Auditoría, al Consejo Fiscal y al Director Presidente de la Compañía en la definición de la agenda de las reuniones; en la convocatoria y conducción de las asambleas generales; en el encaminamiento de la agenda y del material de apoyo a las reuniones; en la elaboración de las actas y en la interacción con los miembros del Directorio Ejecutivo, entre otros, colaborando para el perfeccionamiento de la gobernanza.
* ***Auditoría Interna****:* Tiene actuación independiente, con el objetivo de evaluar la integridad, adecuación, eficacia y eficiencia de los procesos y de los sistemas de información y de controles internos. Para el adecuado cumplimiento de sus responsabilidades, la Auditoría Interna tiene acceso a todos los documentos, registros físicos y lógicos, sistemas, locales y personas involucradas con las actividades bajo examen. Está subordinada a la Presidencia y sus actividades son supervisadas por el Comité de Auditoría.
* ***Auditoría Externa****:* SABESP obedece a los principios que preservan la independencia del auditor externo en cuanto a no auditar su propio trabajo, no ejercer funciones gerenciales y no abogar por su cliente. KPMG Auditores Independientes ha actuado como auditor independiente de la Compañía desde junio de 2016.

SABESP creó un programa de integridad en el 2015, inicialmente con el objetivo de implementar un conjunto de medidas anticorrupción, específicamente las que tienen por objetivo la prevención, detección y remediación. Actualmente, el programa está estructurado en 7 pilares: (i) compromiso de la Alta Gerencia; (ii) estructuración funcional; (iii) Valores y conducta y canal de denuncia; (iv) relaciones con terceros; (v) gobernanza y controles internos; (vi) gestión de riesgos; y (vii) entrenamiento y comunicación.

El Estado también aprueba el presupuesto de la Empresa y el Tribunal de Cuentas revisa los estados financieros. En la implementación de una reestructuración matricial, la empresa creó en 2007 la Superintendencia de Gestión Ambiental para vincular sus objetivos operacionales con la sostenibilidad ambiental y social. La empresa cuenta con una política ambiental que incluye la realización de audiencias públicas, auditorias de sostenibilidad y tiene aprobado un Código de Ética y Conducta que fue firmado por consejeros, directores y empleados.

SABESP tiene un programa de participación de los empleados en los resultados de la empresa, lo cual constituye un instrumento para incentivar los esfuerzos de los empleados que cumplen con los objetivos organizacionales.

Un desglose de los accionistas de SABESP se encuentra en el cuadro siguiente:

**(12/2017)**

**Concesiones.** Las concesiones para proveer servicios de agua y saneamiento se formalizan a través de acuerdos firmados por el estado o el municipio y un concesionario. Las concesiones de SABESP generalmente tienen un periodo contractual de hasta un periodo de 30 años. Las concesiones pueden terminar en cualquier momento si algunos estándares de seguridad o de calidad se cumplen o en el evento de un incumplimiento de los términos del contrato de concesión.

Históricamente, la renovación de las concesiones ha sido relativamente automática, aunque los municipios tienen la opción de licitar nuevamente las concesiones o terminarlas cuando venzan. En febrero del 2006, SABESP creo una nueva división para gestionar la renovación de las concesiones a punto de vencer. La responsabilidad principal de esta división, que reporta directamente al gerente general, es mantener la base existente de municipios que SABESP opera y formalizar los contratos con los municipios.

Las concesiones son basadas en un formato de contrato estándar entre SABESP y el municipio. Cada contrato tiene que recibir la aprobación del consejo legislativo de cada municipio. Los términos principales de los contratos son los siguientes:

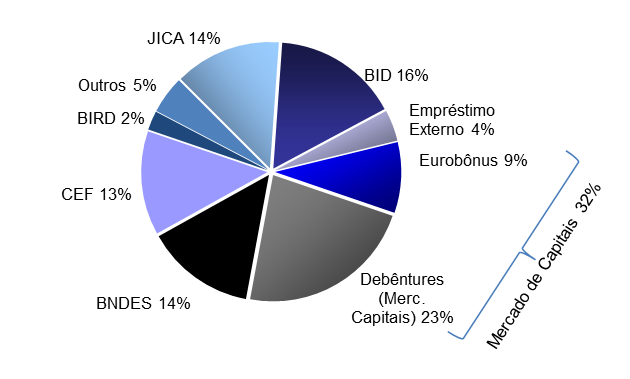
* SABESP tiene la responsabilidad por la provisión de los servicios de agua y saneamiento en el municipio;
* SABESP determina y recauda las tarifas correspondientes al servicio prestado sin autorización previa del municipio;
* Los activos existentes que forman parte de los sistemas de agua y saneamiento del municipio son transferidos del municipio a la SABESP. Desde el 1998, SABESP ha adquirido activos e agua y saneamiento y concesiones municipales pagando el municipio un monto igual al valor presente de 30 años de flujo de caja estimado de la concesión adquirida;
* SABESP está exento de impuestos municipales y no paga regalía al municipio por la concesión;
* Al terminar la concesión, SABESP tiene que revertir los activos al municipio y el municipio tiene que pagar a SABESP el valor no-amortizado de los activos de la concesión.

**Relación con el municipio de Sao Paulo**. El 23 de junio del 2010, SABESP celebro con el Estado y el Municipio de São Paulo un Contrato de prestación de servicios públicos de abastecimiento de agua y saneamiento en el Municipio de São Paulo por un período de 30 años hasta el 2040, prorrogable por 30 años más. Este contrato con el Municipio de São Paulo, que representa el 55,46% de los ingresos totales de SABESP, al 31 de diciembre del 2016, garantiza seguridad jurídica y patrimonial a SABESP, retorno adecuado a los accionistas y prestación de servicios de calidad a sus clientes. SABESP no tiene un contrato de concesión formal con la ciudad de Sao Paulo.

La pérdida del derecho de proveer servicios a la ciudad podría impactar muy negativamente la salud financiera de SABESP. Sin embargo, es un escenario improbable dado el nivel de coordinación entre los gobiernos federales, estatales y municipales que una transferencia requeriría y la potencial interrupción del servicio como resultado. Además, la infraestructura pertenece a SABESP, lo cual complicaría aún más una transferencia de concesionario. Entre el 2017 y el 2030, 34 de los contratos de concesión existentes de SABESP vencerán. Esos 34 contratos representan un 6,7% del total de los ingresos de SABESP al 31 de diciembre del 2016 y 6,3% de los activos intangibles a esa misma fecha.

**Metas de la SABESP**. Los principales objetivos de mediano plazo de la actual administración de SABESP incluyen: (i) la universalización de los servicios de recolección y tratamiento de las aguas servidas; (ii) la excelencia operacional principalmente en el área ambiental; (iii) la adopción de una filosofía institucional orientada hacia objetivos de sostenibilidad ambiental y social; y (iv) la expansión de sus acciones a otros mercados y a otras áreas, en línea con las directrices de la Ley de Saneamiento Básico (LSB)[[1]](#footnote-1) .

El plan de inversiones de SABESP para el periodo 2017-2021 alcanza los R$13,9 mil millones. Para lograr sus objetivos de inversiones para este periodo, SABESP ha contado con financiamiento de la Caja Económica Federal (CEF), Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), Banco de la Cooperación Internacional Japonesa (JBIC), Banco Mundial y del BID. El proyecto de descontaminación del Rio Tiete, que entra en su cuarta etapa, tiene previsto el tratamiento de 100% de las aguas servidas recolectadas antes del 2023. El grafico siguiente presenta las fuentes de financiamiento de largo plazo de la SABESP:



La reglamentación actual establece que el Estado de Sao Paulo tiene que tener un 50% + 1 de las acciones con derecho a voto de la SABESP. Actualmente el Estado tiene 50,3% de las acciones (100% de las acciones ordinarias con un valor de mercado de R$22,7 mil millones).

**Estructura de Capital**



Valor de Mercado:

R$ 22,7 mil millones (set/17)

Listada en la Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) desde 1997 y parte del Novo mercado desde 2002

**20.0%**

**29,7%**

**50,3%**

Sólido compromiso con los accionistas minoritarios

**Governo do Estado**

**de São Paulo**

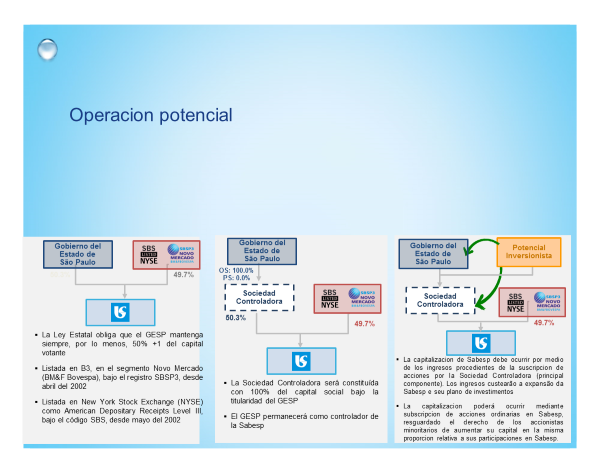
Acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York

**La Sociedad Controladora (holding)**

Entre el año 2007 y 2016, SABESP invirtió unos R$2,3 millones anuales, o sea 25% de todas las inversiones que Brasil realiza en el sector de saneamiento básico. En razón del nivel de endeudamiento actual de la empresa, las posibilidades de obtención de recursos adicionales son limitadas para financiar eficientemente las inversiones necesarias para la universalización de los servicios de saneamiento básico en el Estado de Sao Paulo de manera más rápida.

Para enfrentar ese desafío, la SABESP realizó internamente varios estudios y analizó alternativas para capitalizar la empresa sin usar recursos fiscales, preservando el control del accionista público y la contiuidad de los contratos firmados con los municipios. El Gobierno del Estado de São Paulo (GESP), como accionista principal de SABESP, aprobó la Ley Estatal No. 16.525 en 2017 por medio de la cual el GESP está autorizado a constituir una sociedad controladora para auspiciar la totalidad de las acciones de SABESP perteneciendo al Gobierno del Estado. La Ley Estatal autorizo el Gobierno del GESP a constituir una Sociedad Controladora bajo los términos de la Ley nº 6.404/76 (Ley de las S.A.) y de la Ley nº 13.303/16 (Ley de las empresas estatales). La ley autoriza el Estado a enajenar una parte de sus acciones siempre cuando el Estado mantenga la mayoría del capital votante de la Sociedad Controladora constituida. El GESP permanecerá como accionista mayoritario de SABESP. A través de la constitución de la Sociedad Controladora, se realizará la venta de la minoría de las acciones del capital social de la sociedad controladora. Se espera que la constitución de la Sociedad Controladora sea muy favorable para SABESP dado que los ingresos procedentes de la venta de las acciones deben permitir el aumento del capital social de SABESP, incrementando los recursos destinados a su expansión y acelerar su programa de inversiones. Se celebrará un contrato de gestión entre, por un lado, la SABESP y la Sociedad Controladora y, por otro lado, el GESP a través de la Secretaria de Finanzas, juntamente con la Secretaria de Saneamiento y recursos Hídricos.

Una operación societaria se está desarrollando con el objetivo de atraer a inversionistas para comprar el capital minoritario de la Sociedad Controladora.



**Organigrama de SABESP**



**Recursos Humanos de la SABESP**

SABESP, a diciembre del 2017 reportó un total de 14,980 funcionarios, a continuación, en la siguiente tabla se presenta el detalle del personal por área y por nivel ocupacional conforme a su estructura organizativa:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Diretorias** | **Categoria** | | | | | **Total** |
| **Cargo de Confiança** | **Gerentes** | **Universitários** | **Técnicos** | **Operacionais** |
| P - Presidência | 23 | 17 | 98 | 34 | 9 | 181 |
| C - Diretoria de Gestão Corporativa | 14 | Parte inferior do formulário  28 | 335 | 226 | 18 | 621 |
| T - Diretoria de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente | 11 | 42 | 251 | 58 | 8 | 370 |
| F - Diretoria Econômico-Financeira e de Relações com Investidores | 12 | 15 | 108 | 31 | 1 | 167 |
| M - Diretoria Metropolitana | 15 | 191 | 891 | 3.110 | 2.134 | 6.341 |
| R - Diretoria de Sistemas Regionais | 17 | 217 | 685 | 2.211 | 2.832 | 5.962 |
| **Total** | **92** | **510** | **2.368** | **5.670** | **5.002** | **13.642** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **CR - Superintendência de Recursos Humanos** | **1** | **5** | **48** | **13** | **0** | **67** |

*Fuente: elaborado con datos proveídos por SABESP,*  01/2018

# **Arreglos institucionales para la ejecución del programa Tiete IV**

**Ejecución de los componentes I y II**

**Prestatario, organismo ejecutor y garantes**. El prestatario y Organismo Ejecutor (OE) será la SABESP. El Estado de Sao Paulo será el garante de las obligaciones de hacer y del aporte de contrapartida local, y la República Federativa del Brasil será el garante de las obligaciones financieras relativas al préstamo.

El Programa de Descontaminación del Rio Tietê – Etapa IV será ejecutado por la SABESP utilizando el mismo esquema de las etapas anteriores financiadas por el Banco, o sea, a través de una Unidad de Gestión del Programa (UGP), constituida por el personal de la propia SABESP, con el apoyo de un equipo de Gerenciamiento Externo y del personal técnico de diversos departamentos de la SABESP.

La UGP será la Superintendencia de Gestión de Proyectos Especiales – TG, unidad vinculada a la Gerencia de Tecnología, Desarrollos y Medio Ambiente –T. En esta función, la TG será responsable por la elaboración de los proyectos de ingeniería, preparación de informes de acompañamiento del programa, técnicos y financieros, y de las obligaciones contractuales del préstamo, manteniendo el vínculo entre el proyecto y el Banco y la relación con todas las entidades internas y externas involucradas en el proyecto. En la ejecución de los diferentes componentes, la TG tendrá a su cargo el cumplimiento de las funciones relacionadas a la gestión del programa, de las cuales se destacan las actividades siguientes:

* Planificación general del Programa;
* Gestión y acompañamiento físico y financiero del programa;
* Acompañamiento del cumplimiento de las obligaciones contractuales de financiamiento, así como el control de sus recursos financieros;
* Control, acompañamiento y evaluación del desarrollo del proyecto, en todas las etapas de su ciclo de vida;
* Gestión de los procesos de adquisiciones, y que incluye la elaboración de los pliegos de licitación para las obras y adquisiciones de bienes y servicios y preparación de los respectivos contratos, la elaboración de los términos de referencia para la contratación de consultorías específicas, especialmente de gerenciamiento y supervisión técnica de las obras, así como la gestión de los procesos licitatorios;
* Monitoreo de los resultados del Programa.

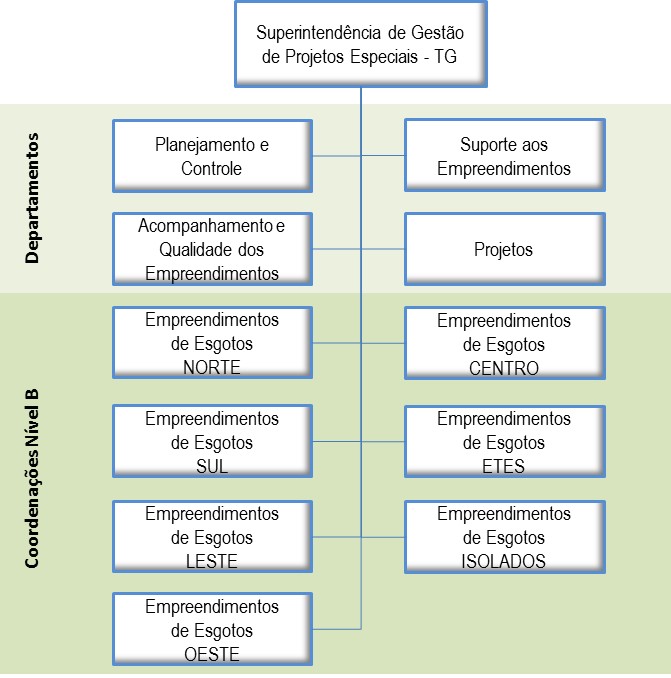
Como resultado de las lecciones aprendidas durante la ejecución de la Etapa II del Proyecto Tietê, con el objetivo de evitar atrasos en la obtención de los permisos ambientales y autorizaciones para ejecutar las obras (Secretaria do Meio Ambiente - SMA, CETESB, CONVIAS, CPTM, COMGÁS, ELETROPAULO, PETROBRÁS etc.), fueron constituidas en la TG, en la Etapa III, equipos especialmente dedicados y responsable por la gestión de los procesos de liberación de obras, para acompañar el procesamiento y alertar a la Alta administración de la SABESP, cuando fuera necesario, para adoptar medidas en caso de atrasos.

La empresa de apoyo a la supervisión de las obras y gestión (empresa de gerenciamiento), contratada por la TG tendrá a su cargo las siguientes actividades de acompañamiento y control:

* Planificación y programación físico-financiera de los desarrollos, incluyendo actividades de acompañamiento y control;
* Mantenimiento de la central de monitoreo de los desarrollos y del programa;
* Apoyo para comunicarse conjuntamente con la SMA y CETESB con el objetivo de obtener los permisos y autorizaciones ambientales;
* Supervisión de las obras y apoyo en el control de calidad;
* Apoyo técnico con las diferentes instituciones responsables por los derechos de vía, concesionaria de energía y telecomunicaciones etc.;
* Preparación y consolidación de los informes necesarios para la gestión de los desarrollos;
* Apoyo técnico para la supervisión ambiental y de aspectos de salud y seguridad laboral.

**Estructura Organizacional**

La estructura de la TG sigue un formato matricial mixto, modelo adoptado por la SABESP en su búsqueda de excelencia en la gestión de proyectos visando el mejor retorno de las inversiones de la empresa (ver figura abajo).

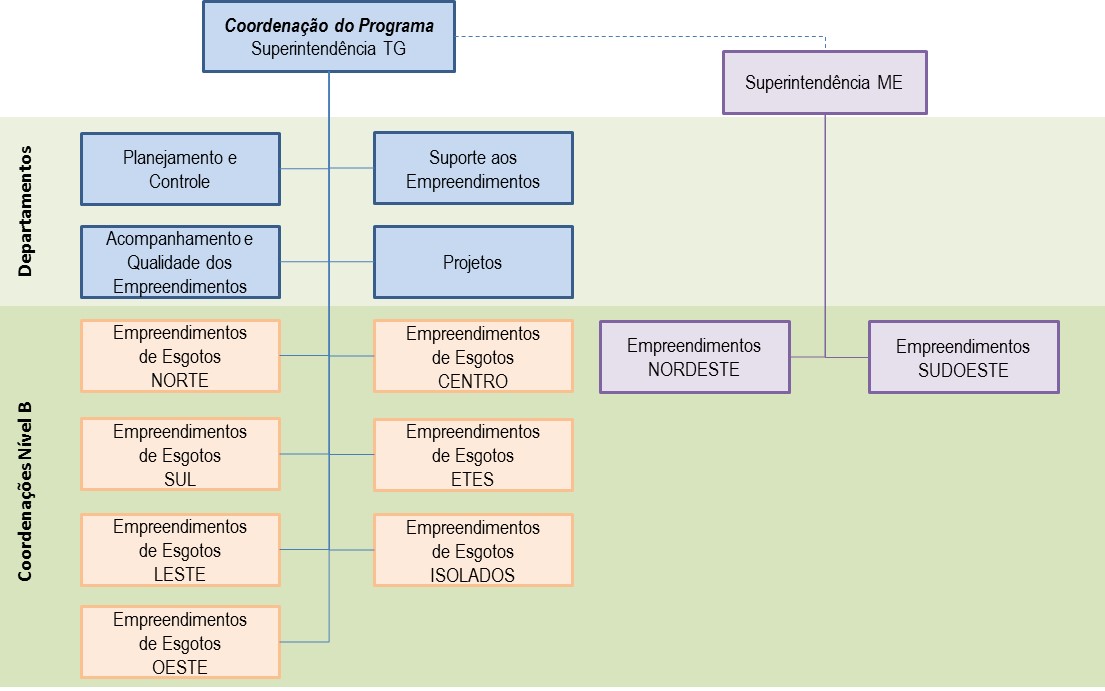


La Unidad de Coordinación tiene un carácter temporal, en función del volumen de los proyectos. Por lo tanto, nuevas unidades de coordinación se pueden crear o eliminar, siendo la responsabilidad del coordinador de la implementación de esos proyectos bajo su responsabilidad. La Etapa IV del Programa de Descontaminación del Rio Tietê, según el ejemplo de la Etapa III en ejecución, será manejada por la UGP del Programa, bajo la responsabilidad del Gerente de la TG apoyado por cuatro departamentos funcionales y unidades de coordinación especiales para gerenciar los proyectos, además de la empresa gerenciadora externa, a ser contratado, y de las diversas unidades de interface en la empresa.

**Esquema de Ejecución - BR-L1492 -**

Siguiendo el modelo adoptado en la ejecución de las etapas anteriores del Proyecto Tiete, la TG será responsable por la coordinación general del Programa. Sin embargo, la implementación de los proyectos, o el desarrollo de los proyectos de ingeniería, la supervisión y acompañamiento de las obras de los colectores-tronco e interceptores y de las intervenciones en las plantas de tratamiento de agua residual serán coordinados por la TG, las obras de implementación de redes de coleta y conexiones domiciliares de alcantarillado serán la responsabilidad de la Gerencia de Gestión de Proyectos de la región Metropolitana.

Las obras concluidas serán transferidas a las Unidades de Negocio de la Región Metropolitana de São Paulo, subordinadas a la Gerencia Metropolitana - M de SABESP, las cuales son responsables por la operación y mantenimiento de los proyectos. La figura siguiente presenta la estructura de UGP, en funcionamiento en la Etapa III y adoptada para la Etapa IV, donde la TG figura como la responsable por la coordinación del Programa.



La TG, cuando sea necesario, se apoyará en las áreas de SABESP involucradas en la ejecución de las actividades, entre las cuales, la Superintendencia de Finanzas, la Superintendencia Jurídica, la Superintendencia de Captación de Recursos.

**Dimensionamiento de la estructura para la supervisión del contrato de gerenciamiento del Componente I.**

Todos los contratos de Sabesp, incluyendo los pertenecientes al Proyecto Tietê, designan formalmente a unos profesionales responsables por la administración y por la fiscalidad de los servicios. Esa duplicidad en la designación busca garantizar la segregación de las funciones para la aprobación y la verificación de los documentos relevantes durante la vigencia de los contratos.

Para el futuro contrato de la empresa gerenciadora, esa misma estructura se adoptará, para la cual la Gerente de Planeación y Control se designará para la función de Administradora del Contrato y el Gerente de Soporte de los proyectos para la supervisión de los servicios. Además de esas normas formales, 2 analistas de gestión serán movilizados para integrar el equipo de supervisión, siendo calificados para el control detallado de los servicios y productos suministrados por la futura gerenciadora.

**Dimensionamiento de la gerenciadora para el programa en base a la nueva modalidad de contratación por desempeño.**

La licitación Sabesp TGD nº 15.989/17 propone un nuevo formato de Contrato de gerenciamiento para el proyecto Tietê, vinculando la ejecución del contrato de gerenciamiento a la terminación de las obras previstas en el programa y sus respectivas entregas, generando el beneficio propuesto.

Con esta innovación, Sabesp espera lograr la mitigación del pago de los servicios por hora y un mayor compromiso de la empresa gerenciadora con el resultado final (calidad, plazo y costo establecidos). La licitación se está realizando bajo la Modalidad de Técnica y Precio y la prestación de los servicios está estructurada en 3 frentes de servicio, según la información que sigue abajo:

F**rente 1 - Gerenciamiento**

Comprende los servicios de planeación, gestión y acompañamiento de los proyectos y del programa, los cuales serán remunerados por productos, incluyendo los informes de gestión (Avance del programa / Análisis Crítica / Ejecución de los proyectos / Evaluaciones/ Conclusión / Financiamientos) y la Central de Monitoreo Online. Para su dimensionamiento, Sabesp clasifico todos los profesionales necesarios para la elaboración de cada producto previsto, estableciendo su movilización y agrupando los resultados en valores unitarios en la planilla de licitación, considerando el plazo establecido y las cantidades previstas para cada producto.

**Frente 2 – Supervisión de las Obras**

Comprende los servicios de supervisión y acompañamiento de la ejecución de los proyectos del programa, siendo remunerados por desempeño. Eso significa que la remuneración de la gerenciadora será proporcional al avance físico medido de las obras gerenciadas, siendo observadas las reglas establecidas en el pliego de licitación y contrato. Considerando el histórico de la ejecución de las etapas anteriores del proyecto Tietê, Sabesp estableció dos directrices para dimensionar esta frente, conforme a lo siguiente:

* **Productividad Media:** Relación entre ejecución media y número de profesionales supervisores asignados por tipo de obra
* **Complejidad:** Dimensionamiento de los equipos en función del nivel de complejidad de la obra

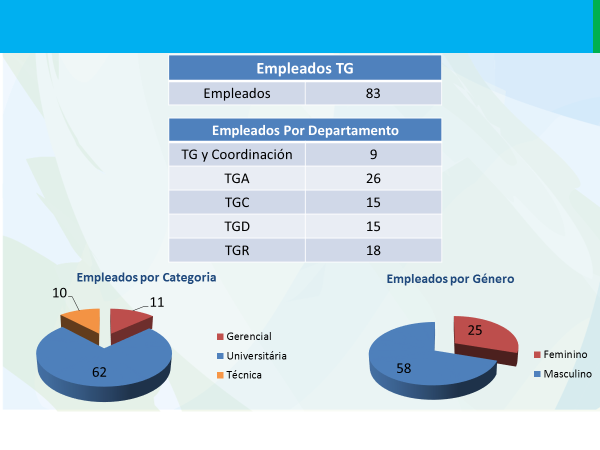
Con esas premisas, fueron estimadas las cantidades y perfiles de movilización de los profesionales para cada equipo de supervisión, la cual fue dimensionada considerando las características y exigencias técnicas de los tipos específicos de obras del proyecto Tietê.

**Frente 3 - Asesoría Técnica**

Comprende los servicios técnicos necesarios a la ejecución de los proyectos y la gestión del programa que será remunerada por hora. Una vez mapeadas las principales actividades en las cuales la empresa gerenciadora deberá apoyar Sabesp en la ejecución del proyecto Tietê, Sabesp selecciono a los profesionales que tendrían la calificación y formación necesarias para el pleno atendimiento. Después de identificar a los profesionales, Sabesp promovió la alocación de horas necesarias durante el período de vigencia del futuro contrato de gerenciamiento.

**Recursos humanos de la TG y empresa gerenciadora:**

El personal de la TG es actualmente de 83 personas y el personal de la gerenciadora ha variado históricamente de 50 personas a unas 300 personas dependiendo de la carga de trabajo de la TG.



**Cartera de Programas y Proyectos de la TG**

El total de la inversión que administraba la TG a finales del año 2017 ascendía a R$688 millones o sea USD .

**Componente 2: Sostenibilidad institucional y operacional.** Este componente financiará acciones orientadas specificamente a ampliar las capacidades de los profesionales de la SABESP en lo siguiente:

1. Ampliar la capacidad de SABESP en el ámbito de la gestión de los sistemas de alcantarillado a través de la adquisición de nuevos equipos de medición, inspección y monitoreo, camiones-talleres, equipos de limpieza de tuberías profundas, así como la capacitación de profesionales de la SABESP;
2. Apoyar a la SABESP en el desarrollo de tecnologías operacionales innovadoras a través de la elaboración de un estudio de concepción de una planta de tratamiento de agua residual demostrativa y la implementación de la planta en una primera fase, así como el desarrollo de capacidades de los profesionales de la SABESP con la utilización de tecnologías innovadoras a través de talleres de capacitación y visitas técnicas; y
3. Apoyar a la SABESP en lo siguiente: (i) atender los requerimientos del Ente Regulador a través de un estudio de diagnóstico sobre la estructura regulatoria de la SABESP con el objetivo de proponer mejoras organizacionales; (ii) desarrollar un plan director regulatorio para su implementación y la coordinación de las actividades regulatorias con la planificación estratégica de SABESP y las normas regulatorias; y (iii) desarrollar capacidades de los profesionales de la SABESP en los aspectos regulatorios, apoyando la diseminación de la cultura regulatoria en la mepresa y la formación adecuada de los recursos humanos.

Es importante destacar que la TG brindara el apoyo necesario a las unidades de SABESP responsables por el desarrollo de las atividades del Componente 2, especialmente para llevar a cabo los processos de adquisiciones, las cuales son:

1. Fortalecimiento de la capacidad de gestion de SABESP en el ámbito del alcantarillado sanitario: MT – Unidad de Negocio de Tratamiento de Aguas Residuales de la región metropolitana;
2. Apoyo em el desarrollo de tecnologias operacionales inovadoras en servicios de alcantarillado sanitario: TX – Superintendencia de Investigacion, Desarrollo Tecnológico e Inovacion; y
3. Apoyo a SABESP para atender los requerimentos del Ente Regulador: PR – Superintendencia de Asuntos Regulatorios
4. **Apoyo a SABESP para atender los requerimientos del Ente Regulador**

Para apoyar a SABESP en los asuntos regulatorios, se propone la contratacion de un apoyo técnico especializado para la consolidacion del Plan Director Regulatorio que incluira las siguientes actividades:

1. **Mejorar la estructura organizacional de regulacion interna de la SABESP**

Esta actividad de modernizacion y reorganización de la estructura interna regulatoria de SABESP, sera realizada en tres etapas, a saber:

* + 1. Mapeo de los processos actuales y actividades regulatorias de SABESP, levantamiento de los principales flujos de informacion regulatoria y desafios identificados por la empresa en relacion con esos temas;
    2. Diagnóstico sobre los processos y flujos de informacion que pueden establecerse – considerando los desafios identificados y la comparación con otras estructuras organizacionles del área regulatoria en empresas comparables;
    3. Presentacion de los resultados de las etapas anteriores para discusion de propuestas de mejora, bajo el liderazgo de SABESP, en un workshop que permitira la elaboracion de recomendaciones finales a la empresa y con la identificación de acciones prioritarias y la implantación de las mejoras acordadas.

1. **Capacitar a los profesionales de SABESP en temas identificados como necesarios a los procesos regulatorios, apoyando la diseminacion de la cultura regulatoria em la empresa y la formación adecuada de recursos humanos:**

Capacitacion y desarrollo de los profesionales de SABESP en regulacion a traves de la realizacion de workshops internos, entrenamiento y cursos de capacitacion “in house” y cursos externos de especializacion (capacitacion internacional) en temas regulatorios con el objetivo de dotar a los profesionlaes de SABESP de conocimiento de las mejoras prácticas. Esas atividades de capacitacion podran ser de tres tipos:

1. enfocadas en explicar y diseminar los procesos regulatorios instituídos o reorganizados,
2. visitas técnicas de expertos internacionales / benchmarking y
3. enfocadas en instruir profesionales de SABESP en temas muy específicos relacionados a la regulacion. Está prevista la participação de profesionales reconecidos al nível nacional e internacional para el cumplimiento de los objetivos del Plan Director Regulatorio.
4. **Desarollar el Plan Director Regulatorio**

Desarrollo e implementación del Plan Estratégico para atender la regulación en SABESP, en el contexto contractual, fiscalización, tarifario, contable y normativo. El área responsable por la realización de este produto em la SABESP es la Superintendencia de Asuntos Regulatorios.

1. **Apoyo al desarrollo de tecnologias operacionales inovadoras**
   * + - 1. **Estudio de Concepción de la Planta de tratamento de aguas residuales demonstrativa**

El sub-producto consiste em la elaboración del **Estudio de la Planta de Tratamiento de Aguas residuales Demonstrativa**, consistiendo en los proyectos de Concepción y proyecto básico, adaptados a las necesidades y características del sector saneamiento en América Latina.

El área responsable por la realización de este subproduto en SABESP será la Superintendencia de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Inovación – TX a traves de la Dirección de Tecnologia, Proyectos y Medio Ambiente - T.

* + - * 1. **Evento de capacitación tecnológica.**

Este subproducto consiste en implantar un programa de capacitación tecnológica dirigido a sistemas de saneamiento sanitario.

El área responsable por la realización de este subproduto en la SABESP será la Superintendencia de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Inovación – TX a traves de la Dirección de Tecnologia, Proyectos y Medio Ambiente - T.

1. **Primera fase del estudio de concepción de la Planta de Tratamiento de Aguas residuales Desmostrativa implementada.**

El subproducto consiste en la implementación de la primera etapa de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Demostrativa detallada en el estudio de concepción y proyecto básico

El área responsable por este subproducto en la SABESP es la Superintendencia de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Inovación – TX a traves de la Dirección de Tecnologia, Proyectos y Medio Ambiente - T.

1. **Ampliación de las capacidades de SABESP en la gestión de los sistemas de alcantarillado**

O aperfeiçoamento e estruturação dessas atividades dentro da Superintendência exigem uma estrutura adequada para guardar, efetuar manutenção e limpeza nos equipamentos empregados nestas tarefas, além do investimento em novas tecnologias de inspeção e diagnóstico evitando sinistros e extra vasões, através da reabilitação dos ativos críticos, bem como equipamentos para os atendimentos preventivos e emergenciais.

El desglose del costo de cada sub-componente del Componente 2 se encuentra abajo:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| **Sub-componentes del Componente 2** |  | **Costo ($Reais)** |
|  |  |  |
| **Sub componente 1** |  |  |
| **Fortalecimiento de la capacidad de gestión** |  |  |
| **de SABESP en el ámbito del alcantarillado sanitario** |  |  |
| 1. Adquisición de equipos |  | 7,500,000 |
| 2. Capacitación |  | 300,000 |
| **Costo total Sub componente 1** |  | **7,800,000** |
|  |  |  |
| **Sub componente 2** |  |  |
| **Apoyo al desarrollo de tecnologias operacionales** |  |  |
| **inovadoras** |  |  |
| 1. Elaboración de un estudio de concepción |  | 5,000,000 |
| de la PTAR demostrativa |  |  |
| 2. Implementación de la PTAR demostrativa |  | 30,000,000 |
| (Fase 1) |  |  |
| 3. Capacitación en tecnologías inovadoras |  | 2,000,000 |
| **Costo total sub componente 2** |  | **37,000,000** |
|  |  |  |
| **Sub componente 3** |  |  |
| **Apoyo estructurante a SABESP para atender los** |  |  |
| **requerimientos del ente regulador** |  |  |
| 1. Estudio sobre estructura organizacional de |  | 500,000 |
| SABESP en el área regulatoria |  |  |
| 2. Desarrollo del Plan Director Regulatorio |  | 1,500,000 |
| 3. Desarrollo de capacidades de la SABESP en |  | 1,000,000 |
| temas regulatorios |  |  |
| **Costo total sub componente 3** |  | **3,500,000** |
|  |  |  |
| **Total costos Componente 2** |  | **48,300,000** |

**Reglamento Operativo del Programa**. La ejecución del programa se regirá por las disposiciones del ROP, incluyendo, entre otros, los siguientes aspectos: (i) esquema detallado de ejecución; (ii) criterios de elegibilidad y priorización; (iii) roles y responsabilidades institucionales de las entidades involucradas; (iv) estrategia de intervención en las diferentes fases del ciclo de los proyectos; (v) normas y procedimientos para la selección y contratación de obras, bienes y servicios; (vi) normas y procedimientos para la gestión administrativa y financiera; (vii) criterios de viabilidad social y ambiental para la aprobación de los proyectos a financiar por el programa; (viii) procedimientos de evaluación de impacto ambiental y social de los proyectos a financiar por el programa; (ix) MGAS; y (x) procedimientos para el seguimiento y monitoreo.

# **Evaluación de la capacidad institucional de SABESP**

# **Objetivo, Alcance y Metodología Utilizada**

Al fin del año 2017, el BID llevo a cabo un diagnóstico de SABESP utilizando la Plataforma para el Análisis de la Capacidad Institucional (PACI), la herramienta creada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para analizar la capacidad institucional de los Organismos Ejecutores (OEs) durante la etapa de preparación del ciclo de proyectos del BID. Este marco conceptual define los insumos, actividades, herramientas y productos necesarios para lograr los siguientes **objetivos**:

1. Promover que el análisis de la capacidad institucional sea un insumo clave para diseñar el esquema de implementación del proyecto y, de ser necesario, un plan de fortalecimiento de capacidad institucional para el OE;
2. Evaluar el grado de desarrollo de la capacidad institucional del organismo ejecutor;
3. Propiciar que los riesgos de capacidad institucional se mantengan actualizados, en coordinación con la Gestión de Riesgos del Proyecto (GRP);
4. Presentar sugerencias de cambios o de incorporación de mecanismos para mejorar la capacidad institucional, necesarias para la ejecución adecuada de las obras;
5. Proponer acciones de fortalecimiento institucional para el organismo ejecutor en las áreas evaluadas como una oportunidad y/o debilidad;
6. Presentar insumos para la definición del esquema de ejecución, matriz de riesgos y acuerdos fiduciarios;
7. Facilitar que las lecciones aprendidas de la evaluación de las capacidades y el proceso de fortalecimiento, sean capturadas en un repositorio común, que sea insumo útil para el diseño de futuros proyectos.
8. Garantizar el acompañamiento de la implementación del plan de fortalecimiento de la capacidad institucional a lo largo del ciclo de vida del proyecto;

La evaluación institucional de SABESP, organismo ejecutor del programa Tiete IV, se realizó en noviembre del 2017 mediante la aplicación de seis módulos temáticos que diagnostican la capacidad institucional del OE, y con el fin de definir el esquema de ejecución más adecuado para dicha operación y las acciones de fortalecimiento que sean necesarias. Un ejercicio participativo se llevó a cabo con representantes de SABESP, con los insumos de las respuestas al cuestionario previamente llenado de la Plataforma del PACI. Por medio de este ejercicio, se obtuvieron insumos necesarios para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad para fortalecimiento institucional de SABESP, con el objetivo de promover una ejecución oportuna, eficaz y eficiente.

Los 6 módulos temáticos incluyen: (i) Marco Legal; (ii) Gobernanza y Entorno Institucional; (iii) Entorno General; (iv) Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas; (v) Administración de Proyectos; (vi) Gestión de Adquisiciones; y (vi) Gestión Financiera.

Para la evaluación, se focalizó el análisis en la SABESP - que será la responsable de ejecutar los diferentes componentes del Programa BR-L1492. El enfoque metodológico por el cual se analiza la disponibilidad de recursos humanos, materiales, y de sistemas de información se agrupan en las siguientes áreas:

1. **Marco legal, gobernanza y entorno institucional. El marco legal** evalúa la competencia (entendida como la capacidad legal para los organismos del sector público) para ejecutar el proyecto y las normas que deberá observar el OE en la ejecución del proyecto (condicionantes). La g**gobernanza y entorno institucional** cuyo objetivo **es e**valuar si la madurez del OE y sus características generales y el carácter de sus vínculos con el entorno directo le permiten, sin mayores ajustes ni instrumentos complementarios, ejecutar eficaz y eficientemente el proyecto, obtener los resultados buscados e impactar con ellos a los beneficiarios finales del proyecto.

**2. Entorno general.** Evaluar la capacidad del OE para identificar, estimar la probabilidad de ocurrencia y capacidad para adoptar medidas de mitigación de los riesgos provenientes de su entorno que están fuera de su control y que pueden afectar sensiblemente la gestión y ejecución del proyecto.

**D. Recursos humanos y capacidades gerenciales y técnicas.** Evaluar si las características de los RRHH, los sistemas de gestión de los mismos y las Capacidades Gerenciales y Técnicas del personal del OE directamente involucrado en roles de ejecución del proyecto, reúnen las condiciones necesarias para su ejecución y para la sostenibilidad de sus resultados.

**E. Administración de proyectos.** Evaluar la experiencia, los RRHH, la estructura de toma de decisiones y las prácticas usadas en la administración y sostenibilidad de proyectos por el OE, para determinar su capacidad actual de ejecutar el proyecto en los plazos previstos, así como los eventuales ajustes y complementos que para el efecto deban implementarse

**F. Gestión de adquisiciones.** Evaluar la capacidad del OE y los sistemas conexos existentes para gestionar en forma eficiente el ciclo de planificación y administración de sus adquisiciones en general, con miras a determinar las que corresponderá realizar durante la ejecución del proyecto.

**G**. **Gestión financiera**. Evaluar la capacidad del OE para llevar un registro, seguimiento y documentación de la información financiera; así como de los mecanismos de control y externos existentes para su supervisión y rendición de cuentas.

La Tabla de Valoraciónde la Plataforma PACIestablece, para cada pregunta del cuestionario que representa un estándar mínimo o adicional, si: i) el estándar se cumple totalmente; ii) el estándar se cumple parcialmente; o iii) el estándar no se cumple. Las preguntas de contexto no son evaluadas por la Tabla de Valoración. Al finalizar la evaluación de las preguntas, se determina estatus general de cada condición de ejecutabilidad de la siguiente forma:

* + **Debilidad (foco rojo):** condiciones de ejecutabilidad que cuentan con aspectos que representan un riesgo significativo para el proyecto y que requieren de atención prioritaria. Una condición de ejecutabilidad se cataloga automáticamente como debilidad cuando al menos un estándar mínimo de esa condición no ha sido alcanzado de acuerdo a la Tabla de Valoración.
  + **Área de Oportunidad (foco amarillo):** condiciones de ejecutabilidad que presentan aspectos con áreas de mejora y que, de ser atendidos, pueden mejorar la implementación del proyecto. Una condición de ejecutabilidad se cataloga automáticamente como área de oportunidad si, de acuerdo a la Tabla de Valoración, al menos un estándar adicional no fue alcanzado por el OE, o a un estándar mínimo fue alcanzado solo parcialmente por el OE.
  + **Fortaleza (foco verde):** condiciones de ejecutabilidad que presentan aspectos deseables para la futura implementación del proyecto. Se evalúa una condición como fortaleza si el estándar (mínimo o adicional) en la Tabla de Valoración fue alcanzado por el OE.

# **Resultados del Diagnóstico para la ejecución del Programa BR-L1492**

Como resultado de la aplicación de la metodología PACI, se presentan a continuación las conclusiones sobre los seis módulos temáticos:



**Informe de aplicación del PACI**

El informe de aplicación del PACI se encuentra abajo:

| **Organismo Executor: SABESP** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Módulo** | **Debilidades** | **Áreas de oportunidade** | **Fortalezas** |
| **1. Marco Legal, Governança e Entorno Institucional** | * Não se identificaram nenhuma condição com debilidades significativas. | * Baseado em projetos ou ações que tenham sido implementadas pela Instituição no último ano, a pressão sobre a Instituição por parte de agentes externos como grupos de interesse, sindicatos, fornecedores etc. é moderada. Como exemplo, foi informado pelo executor a pressão recebida pela empresa no período da seca, onde a SABESP foi extremamente questionada e divulgada pelos meios de comunicação, cujo interesse popular se refletiu na condução da implantação do Sistema Produtor São Lourenço e na implantação da captação do novo manancial (Itapanhaú). E no âmbito do esgotamento sanitário, a cobrança permanente da sociedade em relação ao avanço do Programa de Despoluição do Rio Tietê. | * A SABESP é sociedade anônima de economia mista e controlada pelo Governo do Estado de São Paulo, constituindo a administração indireta do Estado, por meio da Secretaria de Energia, Recursos Hídricos e Saneamento. Embora sua estratégia seja orientada pelas políticas públicas estaduais do setor de saneamento, a SABESP não depende do orçamento do Estado para desempenhar seu objeto social. Seus recursos advêm da cobrança de tarifas pelos serviços prestados e pela obtenção de empréstimos e financiamentos, públicos e privados, nacionais e internacionais. * Tomando como referência o organograma e o Manual da Organização e Funções da Instituição, os mecanismos para gestão podem ser considerados eficazes. * A SABESP conta com uma unidade de análise e melhoria dos seus processos de trabalho, que está incluído como um dos seus nove objetivos de seu planejamento estratégico de 2016-2025. Este objetivo é coordenado pela Superintendência de Planejamento Integrado. * Em média, nos últimos 10 anos, pode se considerar que a máxima autoridade da SABESP, muda a cada ciclo eleitoral. No entanto, o mandato dos administradores não é regido pelo ciclo eleitoral. O Estatuto Social da Companhia prevê que o mandato dos administradores tem o prazo de 2 anos, sendo permitida a reeleição. * O segundo nível de autoridade permanece, em geral, estável por mais de um ciclo eleitoral. * O grau de independência fiscal da SABESP, quando medido pelo percentual de recursos orçamentários, pode ser considerado alto, uma vez que não depende do orçamento do Estado para desempenhar seu objeto social. Os recursos advêm da cobrança de tarifas pelos serviços prestados e pela obtenção de empréstimos e financiamentos, públicos e privados, nacionais e internacionais. * As compras e contratações que realiza a Instituição estão reguladas por normas que regem a toda a Administração Pública Nacional ou Subnacional. * Os sistemas de administração financeira da SABESP (orçamento, tesouraria, finanças e contabilidade) estão regulados como um sistema integrado, sujeito ao governo central. * A SABESP não está sujeita a normas que requerem a prática de controles prévios por parte de entidades externas (Controladoria, Procuradoria, Planejamento, Fazenda etc.) sobre os seus atos administrativos (adjudicações e/ou assinatura de contratos, autorizações de pagamentos etc.). * Os objetivos e ou componentes do Projeto que serão financiados pelo BID estão previstos no Planejamento Estratégico do Estado (A SABESP foi autorizada pela Lei Estadual 119, de 29 de junho de 1973). * O Manual da Organização e Funções ou os regulamentos organizacionais da SABESP conferem a capacidade legal/normativa às gerências, diretorias, ou Unidades Executoras para que estas possam dirigir tecnicamente e executar administrativamente todos os componentes/atividades do Projeto (Estatuto Social e Atribuições Superintendência). * Segundo as pesquisas de satisfação, grupos focais ou outros estudos independentes, a satisfação média dos clientes ou beneficiários das obras, bens e serviços que a Instituição fornece à comunidade é alta. * A SABESP conta com mecanismos sistematizados para medir a insatisfação da comunidade quanto aos serviços sob sua competência: * Relatório de Sustentabilidade 2016: p. 14 (Código de Ética) e p. 92 (Ouvidoria/Procon): http://site.sabesp.com.br/site/uploads/􀂡le/sociedade\_meioamb/relatorio\_sustentabilidade\_2   016.pdf   * Ouvidoria (http://site.sabesp.com.br/site/interna/ouvidoria.aspx) * Canal de Denúncias   (http://site.sabesp.com.br/site/interna/Default.aspx?secaoId=445)   * A SABESP conta com uma política ou instrumento que define diretrizes claras para prevenir atos de crime e delito contra o capital humano e patrimônio em seus projetos e programas. Existem, inclusive, medidas de acompanhamento das ações tomadas e também se conta com um mecanismo de sanções nos casos de incumprimento (não cumprimento) dessas ações. * A SABESP conta com um código de conduta e ou ética que regulamenta o comportamento esperado do pessoal e que inclui, entre outros aspectos, o recebimento de presentes e favores. Também conta com processos disciplinares para penalização por incumprimento do código de conduta e/ou de ética. |
| **Módulo II.**  **Recursos Humanos e Capacidades Gerenciais e Técnicas** | * Não se identificaram nenhuma condição com debilidades significativas. |  | * A SABESP conta com um quadro e distribuição de seus Recursos Humanos que facilita a implementação e sustentabilidade do Projeto. * Diante de um aumento temporário na carga de trabalho, existe flexibilidade para aumentar o quadro de pessoal de forma não permanente, através de empresa gerenciadora. * O planejamento de recursos humanos da SABESP conta com sistemas que permitem um conhecimento razoável sobre as disponibilidades de Recursos Humanos existentes e previsíveis no futuro, nos diferentes âmbitos organizacionais. Existe uma adequada distribuição da carga de trabalho entre as unidades e flexibilidade para distribuir pessoal entre gerências e unidades. * Com referência à gestão do emprego na Instituição, observou-se que: a seleção de pessoal se realiza mediante processos abertos, competitivos e baseados no mérito, conta-se com um regime disciplinar para o pessoal e com os mecanismos para assegurar seu cumprimento. Foi informado ainda, que existem mecanismos para garantir a igualdade efetiva e a não discriminação nos procedimentos de acesso e de progressão no emprego público. * Com relação à gestão do desempenho, compensação e desenvolvimento na Instituição, foi informado que se estabelece uma definição periódica dos padrões de desempenho esperados dos empregados e se realiza uma avaliação de desempenho baseada no grau de cumprimento destes padrões. * Em relação à gestão da compensação e o desenvolvimento na Instituição, o nível de remuneração é adequado para atrair, motivar e manter pessoas dotadas das competências necessárias. * A Superintendência de Gestão de Projetos Especiais (TG) poderá absorver a responsabilidade total sobre a direção do Projeto. * É necessária a contratação de pessoal adicional para o apoio ao gerenciamento e fiscalização de obras. Estas contratações estão previstas para serem realizadas através do contrato com a empresa gerenciadora. |
| **Módulo III.**  **Administração de Projetos** | * Não se identificaram nenhuma condição com debilidades significativas. | * Considerando a média dos quatro últimos anos, o percentual de recursos anuais que a Instituição destina a investimento em relação ao orçamento total do ano é médio, entre 10 e 20%. Em 2016, o orçamento aprovado foi de R$1.8 bilhões. Uma forma de ampliar o investimento é a aprovação da etapa IV do Programa. * Em relação aos processos de gestão de riscos dos programas da SABESP, os riscos se qualificam segundo sua probabilidade e impacto esperados, mas não estão plenamente documentados e não são definidos planos de monitoramento e resposta aos riscos identificados. Foi realizada uma primeira oficina de riscos para o Programa e deverá ser feita outra, no primeiro semestre de 2018, para identificar os possíveis riscos e planos de mitigação para monitoramento durante a execução. | * A SABESP tem experiência prévia na administração de programas na área de atividade do Projeto que será financiado pelo BID, as etapas I, II e III do Programa de Despoluição do Rio Tietê. * A SABESP conta com profissionais certificados em PMI (*Project Management Institute*). Há cerca de 50 profissionais que fizeram curso básico em gestão de projetos, com metodologia PMI. Há ainda profissionais que fizeram especialização com duração de 2 anos, em ênfase na gestão de projetos utilizando PMI na Fundação Vansolini (USP) e Fundação Getúlio Vargas (FGV). * Na SABESP, o gerente de projeto, na média dos últimos quatro anos, costuma permanecer até a conclusão do programa. * Os Programas de investimento na SABESP são gerenciados por uma unidade específica, responsável pela execução do Programa. No caso da etapa IV deste Programa, a SABESP será auxiliada por gerenciamento externo, contratado com este propósito, através de licitação pública. * O processo de tomada de decisões sob esta estrutura organizativa é um processo centralizado ou misto em que as gerências técnicas (ou unidades executoras) dependem de algum comitê ou autoridade superior para tomar decisões em alguma área da administração de seus programas (planejamento, seguimento, controle, aquisições, administração financeira). * A SABESP conta com processos de verificação de produtos e controle de qualidade de produtos ou serviços de terceiros (fornecedores, contratistas, consultores) para contratos de obras, bens, serviços e consultoria. * Em todos os contratos (obras, bens, serviços e consultoria) são realizadas supervisão e fiscalização da SABESP diariamente. * Para a etapa IV do Programa será utilizado o Plano de Monitoramento e Seguimento da Operação, metodologia instituída na Etapa III do Programa, o qual deverá ser atualizado para a nova operação. |
| **Módulo IV.**  **Gestão das Aquisições** | * Não se identificaram nenhuma condição com debilidades significativas. | * A proporção em que se incrementa o tempo de execução dos contratos em relação ao prazo inicialmente previsto (contratado) é entre 11% e 25%. * A proporção de incremento do valor dos contratos em relação ao montante incialmente previsto (contratado) é entre 11% e 25%. * A instituição conta com um sistema de arquivos e registro de documentação de suporte das aquisições e contratação de obras, bens e serviços de consultoria que permite referenciar e identificar de forma direta os procedimentos seguidos durante a abertura das ofertas e as transações efetuadas. Porém o sistema não permite o controle das compras recebidas e seu reflexo no sistema de inventário não está disponível para revisão, consultas. | * Em relação às aquisições e contratações, a SABESP tem um regulamento de operações que inclui a organização, funções, atribuições e restrições para a administração de bens e serviços da entidade. (Procedimento Empresarial de Contratações - PE-SU0019, item "Responsabilidades") * O pessoal de aquisições da Instituição tem experiência na utilização das políticas e procedimentos do BID e da JICA (*Japan International Cooperation Agency*):   + BID- Programa de Despoluição do Rio Tietê Etapas I, II e III.   + JICA- Programa Onda Limpa – Saneamento Básico no Litoral. * Em relação aos programas permanentes de capacitação em aquisições, são feitas trocas de experiências no âmbito do Comitê de Editais. Em 28/05/1996 foi criado o Comitê de Atualização dos Editais Padrão e Minutas de Contrato, vigentes na companhia através da Deliberação de Diretoria n 0232/96, atualizada pela DD 0424/2013 e com a DD vigente n 0107/2016, onde se altera a composição do Comitê. * Os planos de aquisições são consistentes com os planos estratégicos e anuais da empresa, definem os tipos de aquisições, especificam o cronograma de execução das aquisições e são baseadas em um estudo de mercado para definir os custos dos contratos realizados. * A SABESP conta com fluxogramas dos processos de aquisições que desagregam os processos por tipo de aquisição (obras, bens, consultorias, etc.); identificam os papéis e responsabilidades do pessoal que participam do processo e incluem instâncias de aprovação e controle. Existe uma oportunidade de melhoria dos fluxogramas caso incluíssem os tempos de referência para realizar cada atividade. * Os processos competitivos de aquisições são publicamente anunciados, e os critérios para a avaliação e qualificação utilizados estão detalhados de forma clara nos documentos de licitação já realizadas pela empresa. * Os documentos de licitação incluem procedimentos para apresentação de protestos ou reclamações em qualquer parte ou momento do processo. * Os procedimentos para a abertura de ofertas de processos licitatórios são públicos, são registrados e estão disponíveis para consulta. * É obrigatório por norma constituir Comitês de Avaliação para os processos de contratação da empresa. * Os relatórios de avaliação das licitações contêm avaliação técnica, legal e financeira/econômica. * De forma geral, o tempo entre a aprovação da fatura e o pagamento é dentro de 30 dias da aprovação. * A SABESP conta com um sistema de informação de acesso livre e gratuito para a publicação das adjudicações: <https://www.sabesp.com.br/> (acesso aos fornecedores) |
| **Módulo V.**  **Gestão Financeira** | * Não se identificou nenhuma condição com debilidades significativas. | * Dos processos de Gestão Financeira da empresa, não estão definidos nas políticas e/ou procedimentos internos a elaboração orçamentária e inventário físico dos ativos fixos. A elaboração orçamentária é realizada por cada área, porém a decisão final é centralizada. * As normas para a conciliação bancária utilizadas pela Instituição cumprem com as seguintes características de serem periódicas, e ter gerenciamento de contas bancárias institucionais em bancos privados, mas não foi citado que são oportunas nem que são adequadamente autorizadas. | * A SABESP conta com regulamento operativo que inclui as funções, atribuições e restrições para a gestão financeira. (PE-FN0002 - v.5 - Procedimento Empresarial Financeiro – Pagamentos) * Os níveis de autoridade e responsabilidade no processo de Gestão Financeira estão definidos em manuais ou regulamentos da empresa. (PE-FN0002 - v.5 - Procedimento Empresarial Financeiro - Pagamentos * PE-AU-0004 v.2 - Procedimento Empresarial Auditoria - Segregação de Funções) * O pessoal responsável (aproximadamente 10 pessoas) pela Gestão Financeira dos projetos que a empresa executa possui experiência na aplicação das políticas e procedimentos do Banco. * Nos últimos 5 anos, a rotatividade média do pessoal responsável pela Administração Financeira dos projetos da SABESP foi de 4 anos. * A empresa conta com um fluxograma dos processos contábeis, financeiros e administrativos. Estes estão separados por funções e responsabilidades do pessoal interveniente, são revisados e atualizados periodicamente, definem instancias de aprovação e controle, e estabelecem tempos referenciais para a realização de cada atividade. * A empresa conta com um mecanismo de conciliação e análise das diferenças entre o orçamento planejado versus o efetivamente executado. (Acompanhamento Orçamentário) * A SABESP informou que considerando os últimos 4 anos, o orçamento executado pela empresa refletiu o planejamento orçamentário elaborado no início do exercício. * A SABESP se ajusta a nomenclatura orçamentária do país/estado/município. * A instituição conta com procedimentos de tesouraria consistentes com a norma nacional ou setorial. Estes estabelecem que os pagamentos são efetuados contra apresentação de documentação de respaldo, são devidamente verificados quanto ao valor e quantidade e identificados como processados. * Os níveis de autoridade e responsabilidade no processo de pagamentos estão definidos em manuais ou regulamentos da empresa. (PE-FN0002 - v.5 - Procedimento Empresarial Financeiro – Pagamentos PE-AU-0004 v.2 - Procedimento Empresarial Auditoria - Segregação de Funções) * As Normas técnicas de controle interno vigentes no país, ou outras a que está sujeita a empresa, requerem o estabelecimento de uma unidade de auditoria interna, e a mesma está vinculada à máxima autoridade da empresa. * Existem procedimentos documentados que a SABESP deve seguir caso aconteça um incidente de uso não autorizado de fundos, regulamentados nos seguintes documentos: Procedimento Empresarial Auditoria - Sindicância Investigatória - PE-AU0008; Procedimento Empresarial Auditoria - Averiguação de Ocorrência e Aplicação de Penalidades - PE-AU0007; e Política Institucional Conformidade - PI0029. * As auditorias externas independentes são realizadas trimestralmente e a SABESP está obrigada a publicar os demonstrativos financeiros auditados em sua página web. |
| **Módulo VI.**  **Salvaguardas Ambientais e Sociais** | * Não se identificaram nenhuma condição com debilidades significativas. |  | * A SABESP conta com um sistema para a administração de assuntos ambientais, sociais e de segurança e saúde ocupacional (ESHS), que delineia seu compromisso de administrar riscos ambientais e sociais, assim como questões relevantes para suas operações. * O Sistema Administrativo, inclui procedimentos para identificar, avaliar, administrar, mitigar e monitorar riscos e impactos ambientais e sociais. * O Sistema Administrativo também inclui procedimentos para assegurar que subcontratações cumpram com os regulamentos e padrões do Sistema Administrativo ESHS. * A SABESP conta com um processo documentado para realizar análises ambientais e sociais (incluindo avaliação de reassentamento e/ou perda de sustento). * A SABESP conta com um processo documentado para realizar análises de impacto acumulativas, análises ambientais e sociais estratégicas, análises com assessoria sobre danos a terceiros, impactos indiretos, impactos de facilidades associadas e levando a cabo auditorias de caráter ambiental e social. * A SABESP conta com um sistema de inclusão de partes interessadas. Ao mesmo tempo, o público é consultado sobre situações ambientais e sociais relevantes. * Há evidências de que os aportes de informações das consultas junto ao público são levados em conta no desenho final dos projetos. * A SABESP conta com um mecanismo de trâmite de queixas ou um quadro de trabalho que aceita queixas internas ou externas. * Na SABESP, a equipe de trabalhadores tem, pelo menos, 5 anos de experiência relevante em administração de assuntos ambientais e sociais com seus impactos e riscos. Existem treinamentos e capacitações disponíveis para os trabalhadores na área ambiental e social, assim como também existe um compromisso claro de prover esse treinamento dentro dos próximos 3 ou seis meses. * Em relação aos recursos para o Sistema Administrativo ESHS, ou o Plano ESHS, a empresa respondeu que existe uma documentação do processo de planejamento orçamentário para as funções ambientais e sociais para o ano atual e os próximos. A equipe também tem a capacidade financeira de identificar, avaliar, administrar, coordenar planos de mitigação e monitorar impactos e riscos ambientais e sociais. |

# **Conclusiones del Análisis y Recomendaciones**

SABESP es un organismo ejecutor (OE) que cuenta con amplia experiencia em la ejecución de programas en el sector agua y saneamiento, que incluye los proyectos con financiamiento externo. Em los últimos anos, la empresa implemento proyectos em colaboración con JICA (*Japan International Cooperation Agency*) y el Banco Interamericano de Desarrollo. Con el BID el Programa de Descontaminación del Rio Tietê, Etapas I, II y III, em las cuales, SABESP utilizo su propia estructura, con una Unidad de Ejecución del Programa (UEP), dentro de la Gerencia de Gestión de Proyectos Especiales. De forma general, fue verificado que SABESP tiene capacidad institucional en todos los módulos analizados. Las conclusiones del análisis de capacidad institucional por módulo son las siguientes:

**Marco Legal, Gobernanza y Entorno Institucional.** En estemódulo, SABESP tiene atribuciones legales adecuadas, un esquema de gobernanza y un entorno institucional propicio para implementación del programa.

**Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas.** En estemódulo, no se encontraron debilidades. Se constato que la calificación del personal en las áreas técnicas para la gestión del programa era suficiente.

**Administración de Proyectos.** Con respecto a la capacidad en administración de proyectos se encontraron fortalezas y buena practicas em desarrollo, como, por ejemplo, cuenta con diversos profesionales capacitados y certificados en gestión de proyectos.

**Gestión de Adquisiciones.** En el área de adquisiciones, SABESP sigue las buenas prácticas y cumple integralmente con el marco legal y normativo volcado a esa área en el ámbito de administración pública brasileira.

**Gestión Financiera.** En gestión financiera, SABESP también sigue las buenas prácticas y cumple integralmente con el marco legal y normativo volcado a administración pública brasileira.

**Salvaguardias Ambientales y Sociales.** En salvaguardias ambientales y sociales, SABESP tiene un sistema de gestión ambiental y social y de seguridad y salud ocupacional para todas sus actividades. Cuenta con recursos humanos y financieros para adecuada gestión ambiental y social.

Para la evaluación, se utilizaron los formularios del PACI que forman parte de este informe em el Anexo I.

1. Ley Federal 11.445 del 5 de enero del 2007 [↑](#footnote-ref-1)