



#### PROGRAMA COMPASS

COOPERACIÓN PARA LA MEJORA DE PRESTADORES DE AGUA Y SANEAMIENTO EN COLOMBIA

## CO-T1457 y CO-1417

### Reglamento Operativo



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia  
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

<b>Fecha de Elaboración:</b>	Julio 18 de 2017
<b>Versión anterior:</b>	Febrero 23 de 2018
<b>Preparador Por:</b>	Claribel Acosta T.
<b>Revisado por:</b>	Susana Orejarena S.
<b>Estado:</b>	Actualizado
<b>Fecha de Revisión:</b>	Marzo 26 de 2020

## CONTENIDO

I.	GENERALIDADES.....	1
1.	INTRODUCCIÓN .....	1
2.	PROPÓSITO Y ALCANCE .....	2
3.	MODIFICACIONES.....	2
4.	MARCO REGULATORIO APLICABLE .....	3
II.	EL PROGRAMA.....	4
1.	OBJETIVO.....	4
2.	COMPONENTES.....	4
3.	COSTO Y FINANCIAMIENTO (US\$ millones).....	6
III.	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA .....	8
1.	MARCO INSTITUCIONAL .....	8
1.1	Comité Directivo .....	9
1.2	Comité Consultivo .....	9
1.3	Unidad Coordinadora del Programa .....	10
1.4	Especialistas Sectoriales BID .....	12
2.	ESQUEMA DE EJECUCIÓN .....	14
a.	Componente 1: Evaluación de Servicios Públicos Urbanos a través de AquaRating .....	15
b.	Componente 2: Formulación de Planes Estratégicos y Propuestas Técnicas .....	16
c.	Componente 3: Implementación de Propuestas Técnicas .....	20
d.	Componente 4: Línea de Cierre y Certificación .....	22
e.	Componente 5: Diálogo Sectorial.....	24
IV.	GESTIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA .....	27
1.	PROGRAMACIÓN FINANCIERA.....	27
2.	FLUJO FINANCIERO, DESEMBOLSOS Y PAGOS.....	27
3.	CONTABILIDAD .....	28
4.	MONITOREO Y SUPERVISIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA .....	29
5.	AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO .....	29
V.	GESTIÓN DE ADQUISICIONES DEL PROGRAMA .....	30
1.	MARCO LEGAL.....	30
2.	PLAN DE ADQUISICIONES.....	30
3.	PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES .....	31
4.	DISPOSICIONES ESPECIALES .....	31
VI.	MONITOREO Y SEGUIMIENTO.....	32
1.	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN .....	32
2.	INFORMES DE SEGUIMIENTO .....	35
3.	EVALUACIONES.....	36
ANEXOS.....		38
No. 1.	Reglamento Comité Directivo .....	38
No. 2.	Reglamento Comité Consultivo.....	42
No. 3.	Esquema para la formulación y seguimiento del PACP.....	45

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANDESCO	Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Públicos
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BDA/ACP	División de Servicios Administrativos y Adquisiciones Institucionales
BEO	Operación ejecutada por el Banco (por sus siglas en inglés)
CCO	Representación en Colombia
CC	Comité Consultivo
CD	Comité Directivo
CP	Coordinador del Programa
CRA	Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EDC	Especialista en Desarrollo Corporativo
EFC	Especialista Financiero y de Gestión Comercial
EIT	Especialista Ingeniero Técnico
EPE	Especialista en Planeación Estratégica y Gestión de Proyectos
ESP	Empresas de Servicios Públicos
FINDETER	Financiera de Desarrollo Territorial
HRD	Departamento de Recursos Humanos
INE	Sector de Infraestructura y Medio Ambiente
MVCT	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
MR	Matriz de Resultados
OCSU	Unidad de Servicios de Consultorías para Operaciones dentro de la BDA/ACP
OE	Organismo Ejecutor
PA	Plan de Adquisiciones
PE	Planes Estratégicos
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PF	Programación Financiera
POA	Plan Operativo Anual
PRC	Departamento de Compras Institucionales
PSG	Financiamiento No-Reembolsable para Proyectos Específicos (por sus siglas en inglés)
PT	Propuestas Técnicas
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SECO	Secretaría de Estudios Económicos
SSPD	Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios
SSPI	Sistema de Seguimiento y Presentación de Informes

UCP	Unidad Coordinadora del Programa
VPC/FMP	Oficina de Gestión Financiera y Adquisiciones para Operaciones
WSA	División de Agua y Saneamiento

## I. GENERALIDADES

El presente **Reglamento Operativo del Programa (ROP)** constituye una guía general de operación para la ejecución de las Cooperaciones Técnicas ATN/CF-16250-CO “Desarrollo Integral de las Empresas de Acueducto y Alcantarillado Urbanas en Colombia” y ATN/MA-15853-CO “Apoyo al Sector de Agua y Saneamiento a través de la Aplicación de AquaRating en Colombia” las cuales cofinancian el **«Programa COMPASS – Cooperación para la Mejora de Prestadores de Agua y Saneamiento en Colombia»**, en adelante el Programa, por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con UDR en INE/INE, en adelante Organismo Ejecutor (OE), administrador de los recursos de la Programa de Cooperación Económica y Desarrollo de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO), de acuerdo con lo acordado con el Gobierno de Colombia y confirmado en la carta de no objeción de la Agencia Presidencial de Cooperación. La Cooperación Técnica ATN/MA-15853-CO “Apoyo al Sector de Agua y Saneamiento a través de la Aplicación de AquaRating en Colombia” se ejecutó en su totalidad y fue cerrada en octubre de 2019.

Hacen parte integral de este ROP, los documentos principales del Proyecto a saber: (i) el Convenio de Administración BID-SECO, (ii) Los Documentos de las Cooperaciones Técnicas, y (iii) las Políticas del Banco para la ejecución de los proyectos.

## INTRODUCCIÓN

Este Programa es financiado con recursos provenientes de SECO, mediante una contribución otorgada por el Programa de Cooperación al Desarrollo Económico de Suiza. El objetivo del programa que se apoyará con esta contribución está alineado con la actual estrategia de cooperación económica desarrollada por SECO para Colombia 2013-16/2017-20 y con los objetivos generales de la Cooperación Internacional Suiza 2013-16/2017-20, particularmente en lo que respecta al objetivo de impulsar “Instituciones y servicios eficaces” y a la línea de acción orientada a apoyar el desarrollo y fortalecimiento de “servicios públicos básicos fiables”. En el marco de esta línea de acción, desde el Programa de Cooperación al Desarrollo Económico de Suiza, se promueve, de manera particular, la importancia de que las empresas de servicios públicos cuenten con una plataforma sólida de medidas integrales de Desarrollo Corporativo<sup>1</sup>.

Así mismo el Programa es cofinanciado con recursos de una cooperación técnica del BID provenientes del AquaFund<sup>2</sup>. En este sentido es consistente con las estrategias del Banco así:

- (i) Se alinea con la *Estrategia de País* vigente del Banco con Colombia 2015-2018 (GN-2832), que tiene como objetivo apoyar áreas que contribuyan a lograr un país de altos ingresos,

---

<sup>1</sup> El objetivo es transformar a las empresas de servicios públicos en entidades autofinanciadas y sostenibles, mediante el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo y fortaleciendo las áreas de operaciones, gestión financiera, recursos humanos, organización y gestión de la relación con los clientes.

<sup>2</sup> El AquaFund, es un mecanismo de financiamiento de cooperación técnica diseñado por el BID para las áreas de agua y saneamiento, que cuenta con el apoyo de la cooperación suiza (SECO y COSUDE) y otros donantes.

- para lo que se requiere enfrentar vulnerabilidades que afectan el crecimiento sostenido, mejorar el nivel de productividad de las instituciones y lograr mayor movilidad social, identificando tres áreas de política: (i) productividad de la economía; (ii) efectividad de la gestión pública; y (iii) movilidad social y consolidación de la clase media, en esta última área, se focaliza en incrementar el acceso equitativo a servicios básicos de calidad, y establece como propuestas en servicios de energía y agua, aumentar la eficiencia y la sostenibilidad.
- (ii) Con la *Estrategia Institucional 2010-2020* del Banco (AB-3008), respondiendo a los siguientes desafíos para el desarrollo: (i) Inclusión Social e Igualdad; (ii) Productividad e Innovación; y (iii) Integración Económica, dado que con el uso de una herramienta y un enfoque innovador se va a mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de agua y saneamiento que son básicos para el desarrollo del país y para mejorar las condiciones de vida de la población de manera equitativa e inclusiva.
  - (iii) Se alinea con la *Estrategia de Infraestructura Sostenible para la Competitividad y el Crecimiento Inclusivo* (GN-2710-5), contribuyendo a: (i) promover el acceso a los servicios de infraestructura; y (ii) apoyar la construcción y el mantenimiento de una infraestructura social y ambientalmente sostenible.
  - (iv) De igual forma, esta CT está alineada con el documento GN-2487 Propuesta para el establecimiento del AquaFund; específicamente, con la sección VII por cuanto se busca el “fortalecimiento de los operadores de agua (públicos y privados) con respecto a capacidad de gestión, estructura corporativa y transparencia, ejecución capacidad, sistemas de monitoreo, evaluación y gestión de información”.
  - (v) Es consistente, igualmente, con las dimensiones de éxito del *Marco Sectorial de Agua y Saneamiento* (GN-2781-3) de acceso universal y mejora de la calidad de los servicios.

## PROPÓSITO Y ALCANCE

El ROP tiene como propósito establecer los términos y condiciones por los que se regirá la ejecución del **Programa COMPASS Colombia (ATN/CF-16250-CO y ATN/MA-15853-CO)**. Este documento comprende además los arreglos institucionales y los mecanismos de implementación, seguimiento y control definidos para el Programa.

El ROP se constituye en una herramienta de consulta, para todas las entidades y personas que hacen parte de la ejecución del Programa, reuniendo la información general del mismo, las normas, procedimientos, instrumentos y sistemas para su ejecución, seguimiento y control. Asimismo, se apoya en lo establecido en las políticas, normas y procedimientos establecidos por el BID, para llevar a cabo la administración del Programa.

## MODIFICACIONES

El presente ROP es de aplicación obligatoria para todas las instancias involucradas en la ejecución del Programa, y será de libre acceso para las autoridades nacionales, sectoriales y otras entidades interesadas.

El reglamento podrá ser actualizado y mejorado como consecuencia de la implementación del Programa, procedimiento que estará bajo la responsabilidad de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP). Las modificaciones entrarán en vigor una vez hayan sido aprobadas formalmente por el BID y deberán ser socializadas a todas las partes vinculadas al programa. Ninguna de las modificaciones podrá cambiar el propósito del Programa. La UCP mantendrá en sus archivos todas las versiones del ROP, tomando el debido cuidado de que se apliquen dentro del período en que cada versión estuvo vigente.

## **MARCO REGULATORIO APLICABLE**

El Convenio de Administración BID-SECO tiene la preeminencia legal sobre los demás documentos del Programa. El orden de aplicación de la documentación del Programa será: Convenio de Administración, Normas y Políticas del BID (de adquisiciones, de gestión financiera y gestión ambiental y social), y Reglamento Operativo del Programa.

Por tratarse de un Financiamiento No-Reembolsable para Proyectos Específicos (PSG), los recursos del programa se administrarán de conformidad con lo establecido en el informe “Report on COFABS, Ad-Hocs and CLFGS and a Proposal to Unify Them as Project Specific Grants (PSG)” (Documento SC-114).

En lo referente a las adquisiciones, teniendo en cuenta que el Organismo Ejecutor será el BID, para todas las contrataciones se aplicarán las siguientes Normas y Políticas:

- (a) Contratación de Consultores Individuales: Normas AM-650
- (b) Contratación de Firms Consultoras para servicios de naturaleza intelectual: Política GN-2765-1 y sus Guías Operativas asociadas (OP-1155-4)
- (c) Contratación de servicios logísticos y compra de bienes: Política GN-2303-20.

## II. EL PROGRAMA

### 1. OBJETIVO

El objetivo de la Cooperación Técnica ATN/CF-16250-CO es financiar un programa que apoye la mejora de los niveles de desempeño de las empresas prestadoras de los servicios de agua potable y saneamiento (ESP) en Colombia, en materia de calidad en el servicio y sostenibilidad financiera.

Los objetivos específicos son:

- (i) Apoyar a que al menos diez ESP urbanas mejoren su capacidad de gestión en términos de calidad del servicio, sostenibilidad financiera y fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y procesos de mejora continua;
- (ii) Implementar AquaRating<sup>3</sup> como línea base de conocimiento del estado de las ESP e identificación de potenciales oportunidades de mejora, e identificar, a partir de los resultados de la evaluación, acciones de corto y mediano plazo encaminadas a mejorar el desempeño de las empresas, con especial énfasis en su desarrollo corporativo; y
- (iii) Adelantar un diálogo sectorial con la participación de las entidades sectoriales.

De manera articulada, el objetivo de la Cooperación Técnica ATN/MA-15853-CO es promover la eficiencia en los servicios de agua y saneamiento mediante el uso de AquaRating.

Los objetivos específicos de esta Cooperación son:

- Apoyar la aplicación de la herramienta de evaluación del rendimiento AquaRating en al menos ocho ESP.
- Fortalecer la capacidad las instituciones del sector para promover la eficiencia en los servicios de agua y saneamiento.
- Promover el diálogo sobre el desempeño de los servicios públicos entre las instituciones del sector nacionales y regionales.

### 2. COMPONENTES

La Cooperación Técnica ATN/CF-16250-CO está estructurada en cinco (5) componentes, que corresponden con los 3 componentes de ATN/MA-15853-CO como se explica a continuación:

#### 2.1 COMPONENTE 1: EVALUACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS URBANOS A TRAVÉS DE AQUARATING

Este componente cofinanciará, junto con la operación de Cooperación Técnica “Apoyo al

---

<sup>3</sup> El AquaRating es un estándar internacional, universal e imparcial de calificación para ESP, desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en colaboración con la *International Water Association Association* (IWA), que permite evaluar el estado actual de las empresas e identificar sus principales oportunidades de mejora agrupadas en ocho áreas de calificación que cubren la totalidad de la cadena de valor de los prestadores. El AquaRating se está implementando actualmente en diferentes países de la región como Colombia, México, El Salvador, Argentina y Jamaica, además de países como España, Fiji y Sierra Leona.



Sector de Agua y Saneamiento a través de la Aplicación de AquaRating en Colombia” (CO-T1417- ATN/MA-15853-CO) la aplicación de AquaRating hasta la validación de consistencia.

## **2.2 COMPONENTE 2: FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS Y PROPUESTAS TÉCNICAS**

Se financiará la formulación de Planes Estratégicos (PE) con horizonte de diez años que tendrán que ser acoplados con el plan tarifario e incluir mejoras en la infraestructura, los procesos operativos, organizativos y comerciales, al igual que la gobernanza corporativa de la entidad. Como resultados de los PE, se definirán las Propuestas Técnicas (PT) que contendrán las acciones de corto y mediano plazo, y de alto impacto que podrán ser ejecutadas de forma inmediata, con especial énfasis en su desarrollo corporativo y gestión. Este componente financiará la contratación de firmas consultoras especializadas en planeación estratégica que realizarán este trabajo, y que para tal propósito tomarán como insumo principal el análisis generado en el Componente.

## **2.3 COMPONENTE 3: IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS TÉCNICAS**

Este componente financiará actividades que conduzcan a una mejora en desarrollo corporativo de las ESP. Las actividades se identificarán en detalle una vez culmine el desarrollo del Componente 2, y podrían centrarse posiblemente en una o varias de las siguientes áreas<sup>4</sup>: (i) acciones de desarrollo corporativo y desarrollo de capacidades; (ii) acciones de mejora operativa (i.e. diseño e implementación de planes de gestión de pérdidas aparentes, realización de auditorías energéticas); (iii) compra de software, adecuación, puesta en marcha y adquisición de licencias; y (iv) inversiones en equipos para mejorar la gestión operacional de la empresa. Uno de los objetivos a resaltar es el fortalecimiento de las capacidades de las ESP tanto a nivel del personal como de los procesos; por esta razón se llevarán a cabo talleres de capacitación que acompañen a las actividades ejecutadas, con el fin de asegurar su sostenibilidad. Estos talleres serán cofinanciados con la operación ATN/MA-15853-CO. Este componente financiará la contratación de firmas consultoras y consultores individuales. Dentro de los contratos para estas consultorías se podrá incluir la compra de bienes, de acuerdo con las políticas del BID.

## **2.4 COMPONENTE 4: LÍNEA DE CIERRE Y CERTIFICACIÓN**

Este componente financiará una segunda aplicación de AquaRating por parte de las ESP participantes, para evaluar su desempeño, y analizar el impacto que han tenido las acciones implementadas.

Este proceso implica una autoevaluación de la empresa aplicando el AquaRating, la validación de la información y una Auditoría AquaRating. El proceso de auditoría concluirá con la Certificación AquaRating de cada ESP participante. En este componente se contratarán consultores individuales para lo relacionado a la validación de consistencia. Por otra parte, la Auditoría deberá ser contratada con una firma acreditada como auditor AquaRating.

---

<sup>4</sup> Para más detalles ver ANEXO 5 Actividades potenciales a ser ejecutadas bajo el Componente 3.

## 2.5 COMPONENTE 5. DIÁLOGO Y FORTALECIMIENTO SECTORIAL

Este componente cofinanciará junto con la operación ATN/MA-15853-CO las actividades de apoyo a las entidades del Gobierno Nacional encargadas del sector de agua potable y saneamiento básico para reforzar sus capacidades y fortalecer las políticas públicas relacionadas con el mejoramiento del desempeño de las ESP y su desarrollo corporativo. Estas actividades se concentrarán en: (i) estudios y talleres que promuevan y alimenten el dialogo de sectorial, para lo cual se formará un Comité Consultivo de Diálogo Sectorial en el que se acordarán estas actividades, (ii) capacitación del personal de las diferentes entidades (MVCT, DNP, la CRA, la SSPD y FINDETER) en temas relacionados con AquaRating, evaluación de la gestión de ESP, desarrollo corporativo y gestión del cambio (componente 2), (iii) estudios y actividades para el fortalecimiento institucional, por ejemplo de la Subdirección de Gestión Empresarial del MVCT y la Gerencia de Agua y Saneamiento Básico de FINDETER, para darle continuidad técnica y financiera al uso de AquaRating, así como actividades de mejoramiento de la gestión de las ESP.

## 3. COSTO Y FINANCIAMIENTO (US\$ MILLONES)

El presupuesto estimado del Programa financiado por el Gobierno Suizo por intermedio de la SECO es de hasta US\$15.5 millones y por el Banco Interamericano de Desarrollo (AquaFund) es de hasta US\$600 mil, y será ejecutado en su totalidad por el BID. La distribución de los recursos por componente para cada cooperación se presenta en el Cuadro No. 1 y 2

Los costos estimados incluyen la administración, seguimiento y evaluación del Programa, que contemplan: los gastos de la UCP (recursos humanos definidos y gastos relacionados con su funcionamiento), costos de viajes tanto para los miembros de la UCP como del personal del BID<sup>5</sup>, y las evaluaciones de medio término y final.

---

<sup>5</sup> Cumpliendo con la Política para Cooperaciones Técnicas GN-2470-2, los recursos de esta cooperación no serán usados para complementar el presupuesto de un departamento o división del Banco para actividades ordinarias o de rutina. Los costos asociados a los viajes de personal del Banco en la implementación del programa, se restringen a actividades fundamentales para lograr el objetivo del mismo, y le permiten al Banco seguir desarrollando el know-how de la implementación del Programa, el cual se podrá replicar en otros países.

**COSTOS DEL PROGRAMA Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO (US\$)****CUADRO No. 1 COOPERACIÓN ATN/CF-16250-CO**

Actividad/Componente	Descripción	Presupuesto Actual SECO US\$
Componente 1: Evaluación de servicios públicos a través de Aquarating	Validación de información ingresada al sistema de AquaRating por cada prestador	131.814
Componente 2: Formulación de planes estratégicos y propuestas técnicas	Desarrollo de planes estratégicos y propuestas técnicas para cada prestador. TdR para componente 3	997.000
Componente 3: Implementación de propuestas técnicas	Implementación de las actividades priorizadas dentro de las propuestas técnicas	10.196.277
Componente 4: Línea de Cierre y Certificación	Aplicación de AquaRating por segunda vez para cada prestador, validación, auditoría y certificación	514.493
Componente 5: Dialogo y Fortalecimiento Sectorial	Actividades de promoción del dialogo sectorial y de apoyo a las entidades del sector. Capacitación a entidades del sector.	830,956
Unidad Coordinadora del Programa	Contratación de los miembros de la UCP, consultores de apoyo para las empresas y gastos relacionados con su funcionamiento	1,724,460
Evaluación intermedia y final	Evaluaciones de medio término y fin del proyecto	80,000
Imprevistos	Tasa de cambio y otros	250,000
Comisión de Administración	5% de administración del programa	775,000
<b>TOTAL</b>		<b>15,500,000</b>

**CUADRO No. 2 COOPERACIÓN ATN/MA-15853-CO**

COMPONENTES	BID	TOTAL EJECUTADO
Autoevaluación y Validación ESP a través de AquaRating	196,000	196,000
Capacitación y Fortalecimiento de Capacidad Local	300,000	300,000
Apoyo a Instituciones del Sector	104,000	104,000
<b>Total</b>	<b>600,000</b>	<b>600,000</b>

### III. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

El Organismo Ejecutor (OE) del programa será el BID, administrador de los recursos de la ATN/CF-16250-CO y ATN/MA-15853-CO. El BID contará con una UCP, para efectos de cubrir la ejecución del mismo, encargada de llevar a cabo los procesos de adquisiciones, gestión y supervisión del programa. La gobernanza del programa estará a cargo del Comité Directivo, cuya función principal es supervisar la ejecución del programa y proporcionar orientación estratégica para asegurar el logro de los objetivos. Adicionalmente, para el Diálogo y Fortalecimiento Sectorial (Componente 5), el programa contará con el apoyo de un Comité Consultivo. Los roles y responsabilidades de los diferentes actores vinculados al programa se precisan en este ROP.

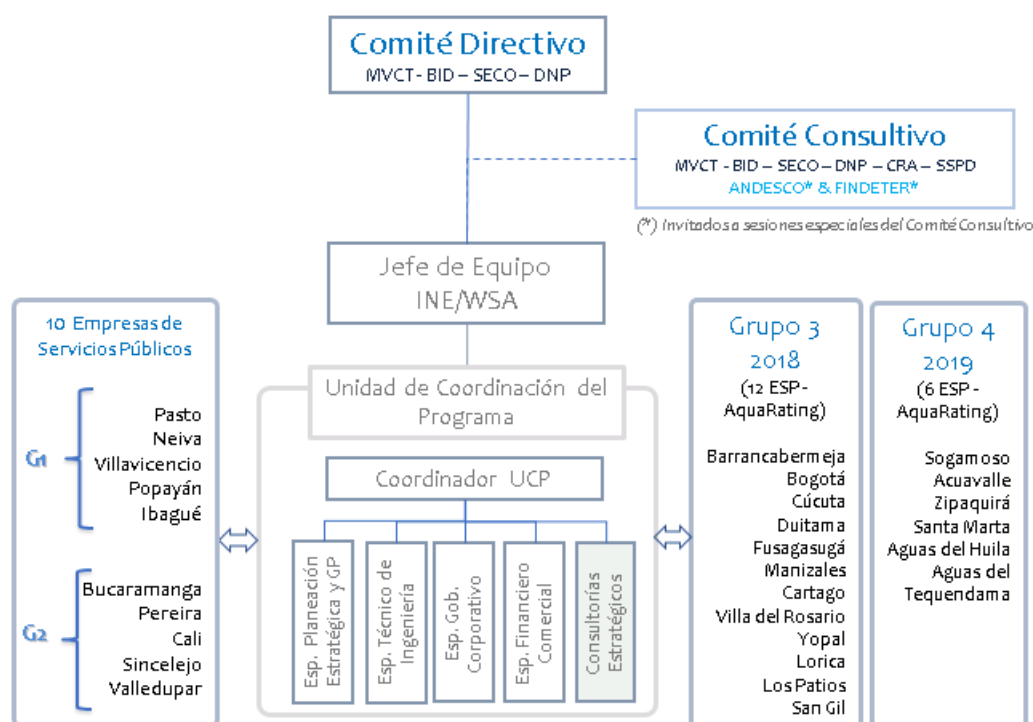
SECO participará en la ejecución del Programa i) como miembro de los Comités Directivos y Consultivos de acuerdo a lo establecido en sus reglamentos, ii) revisando términos de referencia finales para la adquisición de bienes y servicios con una relevancia estratégica, iii) proporcionando orientación estratégica y asesoría en temas de desarrollo corporativo.

#### 1. MARCO INSTITUCIONAL

El gobierno propuesto para la ejecución del Programa facilitará la coordinación interinstitucional, interacción técnica y operativa de los distintos actores. En el Gráfico No. 1 se esquematiza el Organigrama General del Programa, seguidamente se describen los roles y responsabilidades de cada instancia vinculada.

#### ORGANIGRAMA GENERAL

Gráfico No. 1



## 1.1 COMITÉ DIRECTIVO

El **Comité Directivo (CD)**, es el máximo órgano de dirección y decisión, que tiene como función principal supervisar la ejecución del programa y proporcionar orientación estratégica para asegurar el cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos. El CD estará integrado por: (i) El Viceministro de Agua y Saneamiento del MVCT, quien lo presidirá y únicamente podrá delegar su participación en el Secretario General y los Directores Generales, (ii) El Jefe de Cooperación Económica de la SECO, (iii) El Jefe de Equipo del Programa en el BID, quien ejercerá la Secretaría Técnica, (iv) El Director de Desarrollo Urbano del DNP, quien únicamente podrá delegar su participación en el Subdirector de Agua Potable y Saneamiento Básico, el Secretario General o los Directores Técnicos. Podrán invitarse a participar del CD, por decisión de sus miembros, a entidades o expertos, en calidad de observadores, sin voto en la toma de decisiones.

El CD tendrá a su cargo, entre otras, las siguientes funciones:

- a. Aprobar las empresas que participarán y serán beneficiarias del Programa.
- b. Coordinar la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes anuales de trabajo y las actividades requeridas para la óptima implementación del Programa.
- c. Aprobar el plan de trabajo anual del Programa, estructurado con la misma periodicidad por el BID.
- d. Aprobar el plan de trabajo del Comité Consultivo.
- e. Recibir y revisar los planes estratégicos de cada prestador y las propuestas técnicas en las que se identifiquen las acciones a financiar en materia de desarrollo corporativo y mejora operativa.
- f. Aprobar las acciones a financiar para cada operador, de acuerdo con los planes estratégicos presentados.
- g. Realizar seguimiento al avance de las actividades y componentes del Programa mediante los informes de progreso entregados por la UCP.
- h. Aprobar en última instancia, las actividades que el Comité Consultivo recomiende para el desarrollo del Componente 5 del Programa.
- i. Las demás que se requieran para el cabal cumplimiento de los objetivos del Programa, y las que se definan en su propio reglamento.

## 1.2 COMITÉ CONSULTIVO

El **Comité Consultivo (CC)** de diálogo sectorial, es la instancia de consulta y socialización del desarrollo del Programa, que permite asegurar la participación de todas las entidades del sector<sup>6</sup>, facilitando que se promueva la discusión y el desarrollo de reformas a nivel sectorial que permitan un mejor desempeño de las ESP. El CC estará integrado por: (i) El

---

<sup>6</sup> Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT), encargado de la definición de la política pública y la regulación técnica sectorial, funciones complementadas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP). La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento (CRA), encargada de la regulación económica, en términos de tarifas, calidad y medición de la eficiencia y desempeño de las ESP, y el control y vigilancia ejercidos por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD). Los municipios son responsables de asegurar la prestación de los servicios mediante una ESP, cuyo carácter puede ser público, privado o mixto.

Especialista Sectorial en Colombia del BID, (ii) El Oficial de Programas de la SECO, (iii) El Director de Política Sectorial del MVCT, (iv) El Subdirector de Agua y Saneamiento del DNP, el Director Ejecutivo de la CRA, y (vi) El Superintendente Delegado para Acueducto, Alcantarillado y Aseo de la SSPD.

Así mismo y según sea acordado, se podrá invitar a las reuniones, a otras entidades en calidad de observadores.

El CC se reunirá de oficio trimestralmente, y tendrá a su cargo, las siguientes funciones:

- a. Servir de espacio de consulta y socialización del desarrollo del Programa.
- b. Acordar las actividades orientadas a fortalecer la capacidad y metas del sector en materia de fortalecer la gestión de prestadores de servicios públicos de acueducto y alcantarillado, que puedan ser financiadas en el marco del objetivo del quinto del componente del Programa, el cual está respaldado por las dos CT ya mencionadas.
- c. Enviar al Comité Directivo del Programa la lista de actividades acordadas, en el punto anterior, con el propósito de contar con una aprobación final.
- d. Contribuir con insumos y orientación estratégica en lo referente al uso de AquaRating en las empresas de servicios públicos donde se haga uso de esta herramienta y procurar para que la misma fortalezca la gestión del sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia.

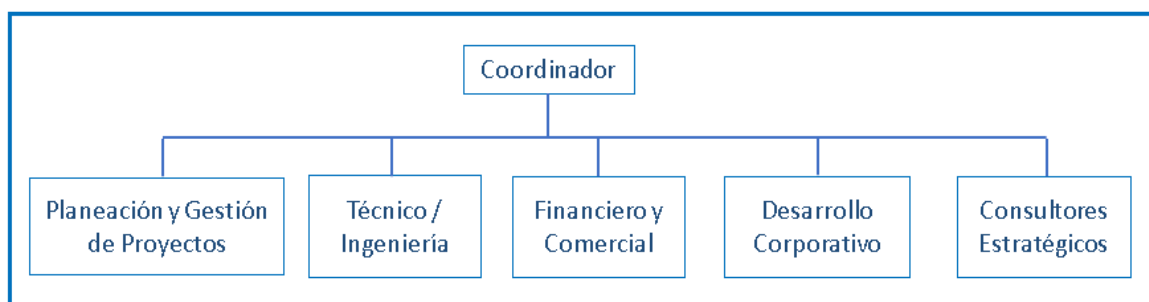
### 1.3 UNIDAD COORDINADORA DEL PROGRAMA

La **UCP** del BID, tendrá a su cargo la ejecución técnica, administrativa y operativa del Programa, que incluye la coordinación de las instancias técnicas, la gestión de los recursos, la preparación de reportes y la supervisión del trabajo y los resultados.

La UCP contará con un Coordinador, un Especialista en Planeación Estratégica y Gestión de Proyectos, y tres Especialistas conocedores del sector de agua y saneamiento, en las áreas: (i) Ingeniería Técnica, (ii) Desarrollo Corporativo, (iii) Comercial y Financiera y (iv) consultores para temas estratégicos. En el Gráfico No. 2, se presenta la estructura orgánica prevista para la UCP.

#### ORGANIGRAMA UCP

GRÁFICO No. 2



**a. Coordinador del Programa**

El **Coordinador Programa (CGP)** es la máxima autoridad técnica-administrativa del Programa. El CP tendrá entre sus funciones articular la relación entre los diferentes actores, garantizando la ejecución integral y armónica de los componentes e integrando los aspectos operativos y fiduciarios para garantizar que se alcancen los objetivos propuestos en el tiempo y la forma establecidos, en cumplimiento de las condiciones previstas en el Convenio de Administración BID-SECO, las políticas del Banco y los documentos que forman parte del Programa. El CP velará por el buen funcionamiento del Programa, a través de la gestión de los procesos necesarios y de las acciones requeridas.

**b. Especialista en Planeación Estratégica y Gestión de Proyectos**

El **Especialista en Planeación Estratégica y Gestión de Proyectos (EPE)** tendrá como parte de sus responsabilidades las relacionadas con la planeación estratégica del programa, liderando la preparación de las herramientas de gestión del mismo (Plan Operativo Anual – POA, Plan de Ejecución Plurianual – PEP, Plan de Adquisiciones – PA, Matriz de Resultados etc.) y asegurando que las actividades se realicen siguiendo las mismas. Liderará los procesos de adquisiciones velando por la correcta aplicación de las normas del Banco. Liderará el desarrollo de reportes al donante y otras instancias. Desarrollará los procedimientos de planeación, presupuesto, tesorería, contabilidad e informes, su seguimiento e implementación, y en general todos los procesos de gestión y administrativos del Programa.

**c. Especialista en Desarrollo Corporativo en Empresas de Agua y Saneamiento**

El **Especialista en Desarrollo Corporativo (EDC)** tendrá como parte de sus responsabilidades establecer y/o liderar integralmente las estrategias para la adecuada ejecución de los procesos de apoyo y fortalecimiento del desarrollo corporativo, con especial énfasis en los procesos de cambio cultural, estructura organizativa, estrategias de incentivos para la mejora de los resultados, transparencia, mejora de procesos y eficiencia en la operación. El Especialista también tendrá en cuenta la documentación de SECO sobre el desarrollo corporativo y procurará desarrollar planes de intervención incluyendo este enfoque.

**d. Especialista Ingeniero Técnico en Empresas de Agua y Saneamiento**

El **Especialista Ingeniero Técnico (EIT)** con sus conocimientos técnicos sobre la operación de prestadores de los servicios de agua potable y saneamiento apoyará al Coordinador en la ejecución, coordinación y monitoreo de las actividades técnicas requeridas para el desarrollo del programa, conforme a las políticas del Banco en forma proactiva y consensuada con las diferentes instancias involucradas. El Especialista Técnico y de Ingeniería, formará parte del equipo responsable de apoyar a las empresas participantes en el programa, y más específicamente en las acciones que conlleven a una mejora de su desempeño en temas técnicos y operativos.

**e. Especialista Financiero y de Gestión Comercial en Empresas de Agua y Saneamiento**

El **Especialista Financiero y de Gestión Comercial (EFC)** tendrá como parte de sus

responsabilidades establecer y/o liderar integralmente las estrategias para la adecuada ejecución de los procesos de mejora del desempeño de los operadores en los ámbitos de sostenibilidad y eficiencia financiera, y en la mejora de la gestión comercial.

**f. Consultores Estratégicos**

Son consultores no permanentes, responsables de temas puntuales y estratégicos que se requieran para el Programa en algún momento específico, con las que se garantiza el conocimiento técnico especializado y profundo. Dentro de estos se encuentran las consultorías integrales especializadas en AquaRating y de acompañamiento a las ESPs en su aplicación.

**1.4 ESPECIALISTAS SECTORIALES DEL BID**

**a. Personal de INE/WSA y WSA/CCO**

El personal del Sector de Infraestructura y Medio Ambiente – División de Agua y Saneamiento en la Representación en Colombia (WSA/CCO), tendrán como parte de sus responsabilidades la supervisión de la UCP.

El personal de WSA/CCO apoyará el funcionamiento del Programa, a través de la gestión de los procesos necesarios y de las acciones requeridas, de acuerdo con las funciones descritas a continuación:

- a. Velar porque todas las herramientas de gestión de la Cooperación (Plan Operativo Anual – POA, Plan de Adquisiciones – PA, Plan de Ejecución Plurianual – PEP, Matriz de Resultados – MR, etc.) sean desarrolladas, utilizadas de forma consistente y se mantengan actualizadas a la realidad del Programa.
- b. Velar por el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el Convenio de Administración BID-SECO.
- c. Velar por el manejo y uso adecuado de los recursos del Programa, conforme a las políticas y procedimientos del BID.
- d. Autorizar las solicitudes de pagos, velando porque sean concordantes con la programación financiera.
- e. Asegurar la calidad de los informes de seguimiento del programa preparados por la UCP.
- f. Revisar informes internos semestrales de seguimiento del avance de la ejecución preparados por la UCP.
- g. Presentar a SECO y ante el Comité Directivo del Programa informes anuales de progreso según el modelo de reporte acordado.
- h. Coordinar el desarrollo de las evaluaciones de medio término y final del programa.

**b. Personal del Banco en gestión financiera, adquisiciones y contrataciones**

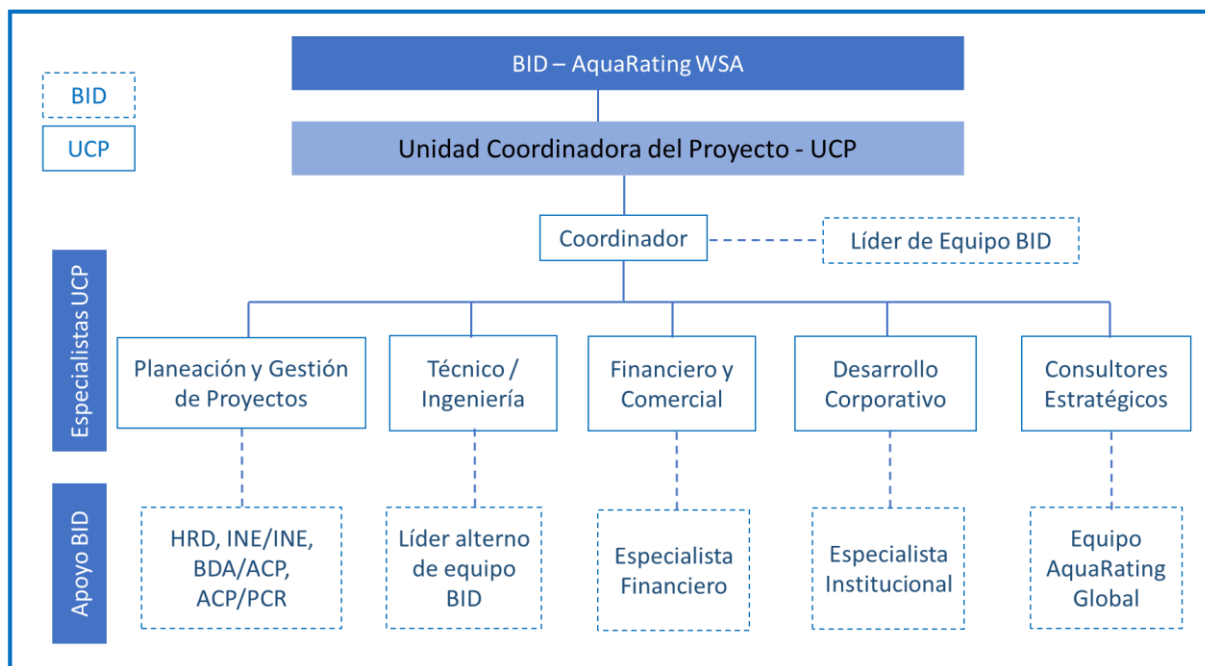
(1) Recursos Humanos en HQ y la Oficina de Presupuesto y Contratos de INE/INE apoyarán con los procesos de selección y contratación de consultores individuales en concordancia con el Reglamento AM-650 del Banco; (2) la Unidad OCSU dentro de la División de Servicios Administrativos y Adquisiciones Institucionales (BDA/ACP) apoyarán a la UCP en los aspectos relacionados con la contratación de firmas para consultorías de carácter intelectual y la aplicación de la política GN-2765-1 y; (3) el personal de Adquisiciones



Corporativas del BID, ACP/PRC, apoyará con la adquisición de servicios logísticos y la compra de bienes según la política GN-2303-20.

### ORGANIGRAMA DE APOYO A LA UCP

GRÁFICO NO. 3



## 2. ESQUEMA DE EJECUCIÓN

El esquema de ejecución del Programa está diseñado para implementar las actividades del mismo desde la estructura del BID prevista para tal fin.

El BID, ejecutor de los recursos de las cooperaciones técnicas, además de ser responsable de los aspectos financieros y de contratación, realizará la coordinación operativa, que incluye la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes anuales de trabajo y demás actividades que se requieran adelantar para la óptima implementación del Programa, en observancia de la orientación estratégica que se reciba del CD.

La implementación del esquema de ejecución contempla la interrelación con otras dependencias gubernamentales encargadas de la planeación, diseño, implementación, vigilancia y control de los planes y programas del sector de agua potable y saneamiento básico, así como el apoyo técnico de los especialistas sectoriales del Banco para cada área técnica.

### 2.1 CICLO DEL PROYECTO

A continuación, se describen las principales actividades, responsabilidades, criterios y entregables, para la ejecución técnica de cada uno de los componentes. Adicionalmente, el proceso se presenta de forma gráfica para facilitar su comprensión e identificar de manera rápida las actividades y roles de los diferentes actores.

### a) Componente 1: Evaluación de Servicios Públicos Urbanos a través de AquaRating

Como resultado de la ejecución de este componente las ESP seleccionadas dispondrán de una línea de base de su nivel de desempeño, con base en la aplicación de AquaRating.

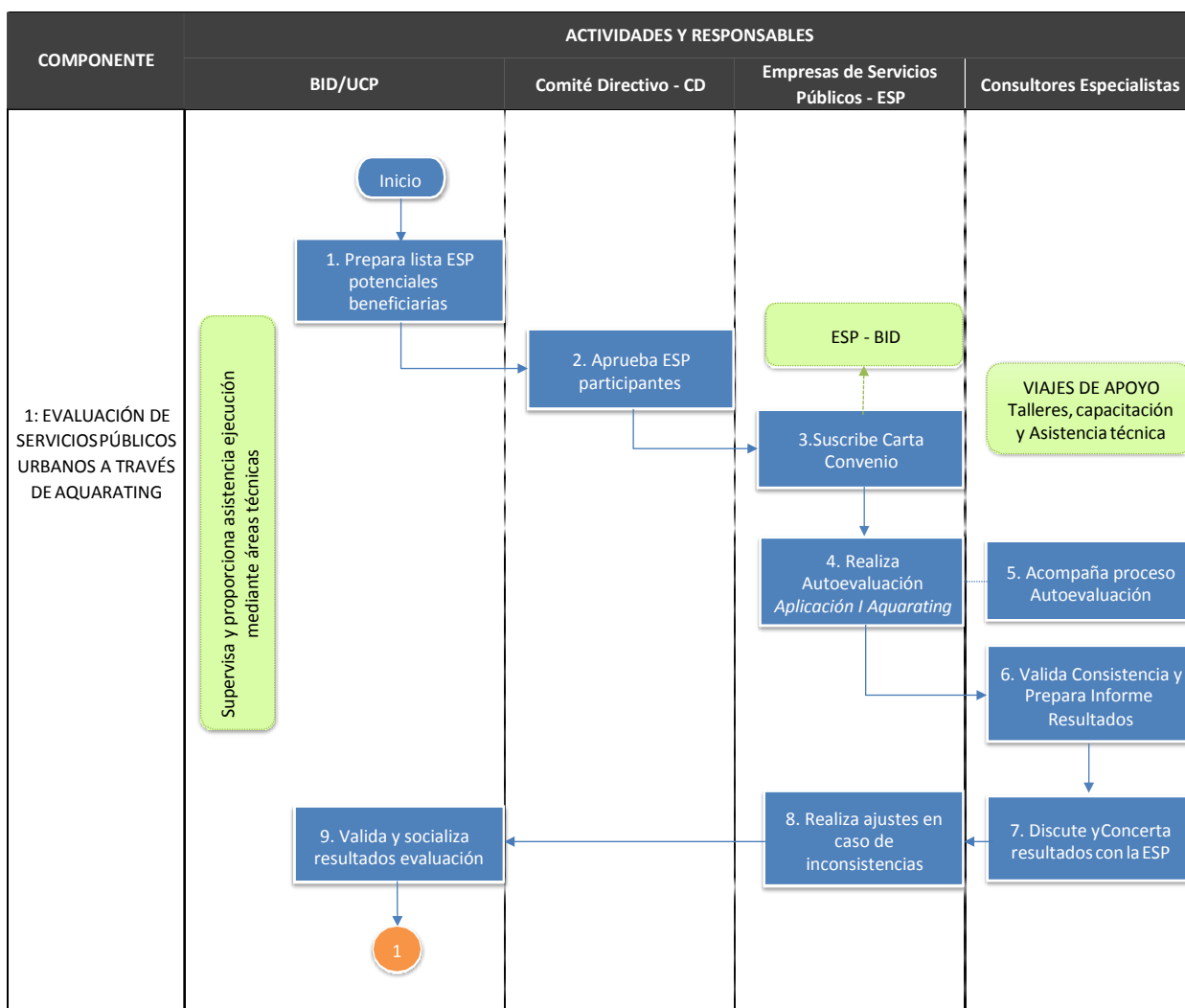
#### a.1 Selección de ESP beneficiarias

Los criterios que se utilizarán para la elegibilidad de las ESP son:

1. Interés demostrado y necesidad de mejorar el desempeño.
2. Uso de AquaRating como herramienta para medir la línea de base y los impactos de las medidas a implementar.
3. Apoyo de la Alta Dirección del prestador para participar en el programa.
4. Disposición para nombrar un coordinador de tiempo completo para la ejecución del programa.
5. Deseable que haga parte del programa de Ciudades Sostenibles o Emblemáticas.
6. Diversificación geográfica de modo que se cubran todas las regiones.
7. Diversificación de tamaños de ESP.

#### CICLO EJECUCIÓN COMPONENTE 1

GRÁFICO No. 4



## **a.2 Suscripción de Compromisos**

Las ESP seleccionadas deberán suscribir una carta de compromiso con el BID antes de iniciar la aplicación de AquaRating.

## **a.3 Autoevaluación**

Cada ESP realiza el proceso de subida de la información necesaria a través de la plataforma AquaRating, base para realizar la evaluación del desempeño.

## **a.4 Soporte técnico durante el proceso de Autoevaluación**

El consultor responsable, mediante reuniones de seguimiento con la ESP, apoya el proceso de autoevaluación mediante orientación, reforzando conceptos, resolviendo inquietudes, y atendiendo requerimientos técnicos.

## **a.5 Validaciones de Consistencia**

Posterior al proceso de autoevaluación de cada ESP, el consultor se realiza en gabinete un análisis de toda la información aportada al sistema y de una muestra representativa de los respaldos y evidencias subido al sistema con el objetivo de verificar la calidad y coherencia de la información aportada y empleada para la autoevaluación. Adicionalmente, prepara y entrega un informe a la ESP en el cual reporta las posibles anomalías o inconsistencias.

## **a.6 Sesión Ejecutiva posterior a la Autoevaluación**

La entrega de este reporte de validación de consistencia se acompañará con una reunión entre el consultor y la empresa para discutir las anomalías o inconsistencias, lo que servirá de base para que implemente las modificaciones apropiadas y se obtenga una nueva evaluación y rating ya validado.

## **a.7 Validación y Socialización Resultados**

Los resultados de la evaluación, una vez validados por la contraparte técnica de la UCP/BID serán socializados con los miembros del Comité Directivo.

## **a.8 Actividades Complementarias**

El Consultor realizará viajes para soportar el proceso de AquaRating en las ciudades donde se esté desarrollando mediante talleres de apoyo técnico, cursos de fomento y capacitaciones, así como de análisis de las evaluaciones obtenidas.

## **a.9 Formulación de Planes de Acción de Corto Plazo**

A partir de los resultados obtenidos por cada empresa de la aplicación de AquaRating se desarrolla de manera conjunta con el Programa COMPASS un Plan de Acción de Corto Plazo (PACP).

El objetivo de estos PACP es aportar mejoras a las empresas mediante la implementación de buenas prácticas que puedan impactar los procesos con calidad, eficiencia y eficacia, mejorando el desempeño de la empresa y la prestación de los servicios de cara al usuario. Estas acciones deben ser ejecutadas con recursos propios de las empresas, con el apoyo del equipo del Programa COMPASS (Ver Componente 3).

**b) Componente 2: Formulación de Planes Estratégicos y Propuestas Técnicas**

Como resultado de la ejecución de este componente las ESP dispondrán de PE y PT con las acciones de corto y mediano plazo y alto impacto que podrán ser objeto de financiación con recursos del Programa.

**b.1 Alcance, Metodología y Diagnóstico**

- a) El consultor deberá presentar una propuesta metodológica para el desarrollo del diagnóstico y la definición del PE y PT. Este deberá ser entregado en un Taller de Trabajo.
- b) El punto de partida para el diagnóstico será el resultado de la aplicación de AquaRating. Con base en la información proporcionada por AquaRating y tomando en consideración otras fuentes de información, entre las cuales se deberá consultar si la ESP suscribió planes de mejoramiento con la SSPD, se completará el diagnóstico de la situación actual de los servicios de agua potable y saneamiento en el área de servicio de la ESP.
- c) Los análisis deben focalizar aspectos endógenos a la institución, tales como estructura, procedimientos, flujos, recursos humanos, operación y mantenimiento, planificación, elaboración y ejecución de proyectos, contabilidad, finanzas, etc. También deben considerar los aspectos técnicos y comerciales de responsabilidad directa de la ESP, o bien los tercerizados. Se debe hacer particular énfasis en temas relacionados con desarrollo corporativo y mejora operativa.
- d) En el marco de la gestión de cambio, el consultor deberá identificar los desafíos técnicos que presenta la entidad, al igual que los desafíos adaptativos que se debe llevar a cabo para definir a donde la entidad quiere o debe estar en el corto, mediano y largo plazo (los problemas adaptativos no se deberán tratar como si fueran técnicos).
- e) Este diagnóstico considerará la totalidad del área de servicio de la ESP como se describen en el AquaRating, y cubriendo:
  - **Situación General de la Gestión.** Modelo de gobernanza de la institución, conocimiento del sistema gerencial con que opera la ESP, estructura organizativa, sistema de planificación y programación de actividades, recursos humanos, sistemas de control, sistemas de información, gestión documental, modelos de seguimiento y control, gestión de conocimiento, modelos de mejora, etc.
  - **Situación de Temas Sociales:** Aspectos relacionados con la población; aspectos relacionados con la pobreza; la educación, organización comunitaria y trabajo, en especial para establecer las condiciones de gobernabilidad de los sistemas de agua y saneamiento.

- **Situación Ambiental:** Aspectos relacionados con el impacto en el medio ambiente de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento. Se deberán considerar los recursos físicos y humanos destinados a la atención de los factores de riesgo ambientales, tales como los sistemas de vigilancia, en especial de la calidad del agua, y control de los sistemas de abastecimiento de agua y saneamiento, desde su etapa de planificación, construcción, operación y mantenimiento.
  - **Situación de la infraestructura y de la gestión técnica de los sistemas de agua y saneamiento.** Se tomará en cuenta la cobertura de los servicios, los procedimientos de operación y mantenimiento de los sistemas en especial los tipos de redes, los materiales de los sistemas de distribución, micro y macro medición, producción y consumo de agua, calidad del agua de consumo y del agua residual, calidad de los servicios con base a las horas diarias con suministro, las presiones en los sistemas, las condiciones de las infraestructuras y reposición de equipos. El diagnóstico de la infraestructura física de los sistemas describirá los elementos en términos de capacidad, además de señalar sus deficiencias, lo que permitirá definir posteriormente las acciones de rehabilitación, sustitución o ampliación que corresponda.
  - **Situación de la gestión comercial y financiera de la prestadora.** Se deberá efectuar un diagnóstico básico para conocer en líneas generales la situación actual del sistema comercial, como operan y se mantienen los sistemas de la gestión Comercial, el Catastro de Usuarios, el sistema de Facturación y Cobranzas, la tarifa de los servicios y aspectos relacionados con la morosidad en el pago, conexiones clandestinas, etc. También se realizará un análisis financiero histórico del prestador en los 3 últimos ejercicios cerrados, incluyendo un análisis de su estado de resultados, flujo de caja y Balance de situación, así como una descripción de la situación tarifaria y ajustes tarifarios.
- f) También será necesario analizar aspectos legales e institucionales, cumplimiento de la regulación (marcos tarifarios, normas expedidas por la CRA), de la vigilancia y control (entrega de información, existencia de sanciones y/o multas por incumplimiento de normas regulatorias u otros aspectos asociados a la SSPD), en particular los relacionados con la figura jurídica de la ESP.
- g) Analizar los sistemas de información que se podrían implantar, modificar o integrar, para facilitar la toma de decisiones gerenciales sobre aspectos tales como la operación, seguimiento financiero, procedimientos de compras y suministros de bienes y servicios, etc.

## **b.2 Plan Estratégico**

- a) El Consultor propondrá en el PE de forma concertada con la ESP, las reformas, modificaciones o ajustes de carácter organizativo, institucional, legal, estructural, técnico, operacional, adaptativo, etc., que se considere necesario implementar en un plazo de diez (10) años para contribuir con una mejora del desempeño de la ESP.
- b) Las propuestas estarán dirigidas a establecer un modelo de gestión empresarial en cada una de las ESP que esté enfocado al desarrollo de la gobernanza corporativa y las mejoras operativas de la empresa.
- c) Tomando como base los hallazgos identificados en la etapa de diagnóstico el

Consultor procederá a:

- Elaborar alternativas de metas factibles para las ocho áreas de AquaRating, escalonadas en el tiempo, para lograr hacer más eficiente la gestión y alcanzar sucesivas mejoras en la capacidad de la ESP para auto-sustentarse financieramente en función del diagnóstico realizado en la Etapa 1.
  - Para cada conjunto de metas, identificar las acciones necesarias (desafío técnico o adaptativo) de refuerzo institucional y operacional, adquisiciones, consultorías, capacitación, etc., necesarias para alcanzar las metas propuestas, estimando costos, condiciones necesarias, dificultades y posibilidades de su cumplimiento.
  - Elaborar y presentar un análisis comparativo de las alternativas de planes de metas propuestas, indicando inversiones y otras acciones, costos, beneficios, problemas y riesgos, tanto para su cumplimiento como para eventuales desvíos.
  - Elaborar una categorización de todas las actividades de potencial mejora con recursos internos, teniendo en cuenta su nivel de inversión (si lo requiere), facilidad de implementación, impacto esperado, área responsable, tiempo de implementación, entre otros; así como la identificación de victorias tempranas en la implementación de los planes de mejora.
- d) Deberán incluirse todos los aspectos para los cuales sea necesario introducir mejoras tendientes a resolver los problemas detectados en el diagnóstico de la etapa inicial.
- e) De los elementos que tendrá el PE, hay dos que requerirán especial atención:

#### **Programa de Fortalecimiento para la modernización de la ESP**

- El Plan de Fortalecimiento de la ESP contendrá al menos: i) el diseño de los proyectos de fortalecimiento y de las acciones necesarias para mejorar el desempeño operativo, comercial y financiero de la ESP; ii) el diseño de un Programa de Capacitación, conteniendo las necesidades de capacitación inicial y permanente, dirigido a los funcionarios y empleados de la ESP; y iii) el plan de mitigación de riesgos y gestión de tópicos especiales, iv) planes de mejora para la operación y mantenimiento sostenible de la infraestructura existente y futura, asociada a la prestación del servicio. Tales mecanismos de sostenibilidad se orientarán a la aplicación de un modelo de gestión participativa que procure la sostenibilidad económica, social y ambiental de los proyectos.
- Establecer un marco de acción que permita la aplicación e interiorización por parte del personal de la ESP, de la cultura organizacional, basado en una propuesta de definición o mejora de la visión, misión y objetivos estratégicos para el logro de los objetivos del Plan en el plazo previsto de 10 años.
- Diseñar un modelo de fortalecimiento o implementación de Gobierno Corporativo/desarrollo corporativo el cual contenga, entre otros elementos: i. Modelo de gestión de personal basado en el mérito, ii. Esquemas de pago basados en el desempeño y mérito, iii. Modelos de rendición de cuentas con los agentes del sector (CRA, SSPD, Usuarios) y con las juntas directivas, iv. Autonomía del gerente de la empresa, v. Información relevante para el acceso al mercado de capitales, vi. Manejo de grupos de interés (*stakeholder*). El modelo de Gobierno Corporativo/desarrollo corporativo deberá tener en cuenta entre otros los lineamientos de la OECD y las herramientas que el BID ha desarrollado para ello.

### Desarrollo de la gestión operativa de la ESP

- Deberán analizarse los elementos de mejora de la gestión operativa teniendo en cuenta las posibilidades reales de implementación considerando los ingresos tarifarios obtenibles por la ESP, los costos operativos, las necesidades de inversión y de financiamiento, y los subsidios.
- El PE deberá indicar, por lo menos:
  - (i) Las medidas administrativas a tomar,
  - (ii) Las modificaciones organizativas e institucionales que implementar,
  - (iii) Los sistemas de información a elaborar o mejorar,
  - (iv) Las normas que modificar,
  - (v) Los servicios que contratar, y
  - (vi) Otras acciones que sean necesarias.
- El PE deberá contener un Plan de Inversiones de agua potable y saneamiento para el área de prestación de los servicios de la ESP. El Plan de Inversiones incorporará las obras a desarrollarse en el área, así como los requisitos que deben cumplirse para la sostenibilidad de los proyectos.
- El Plan de Inversiones deberá armonizarse con los POIR elaborados por la ESP, y en general toda información y/o documentación que se encuentre disponible, la cual será debidamente validada por el Consultor.

### b.3. Propuesta Técnica (PT)

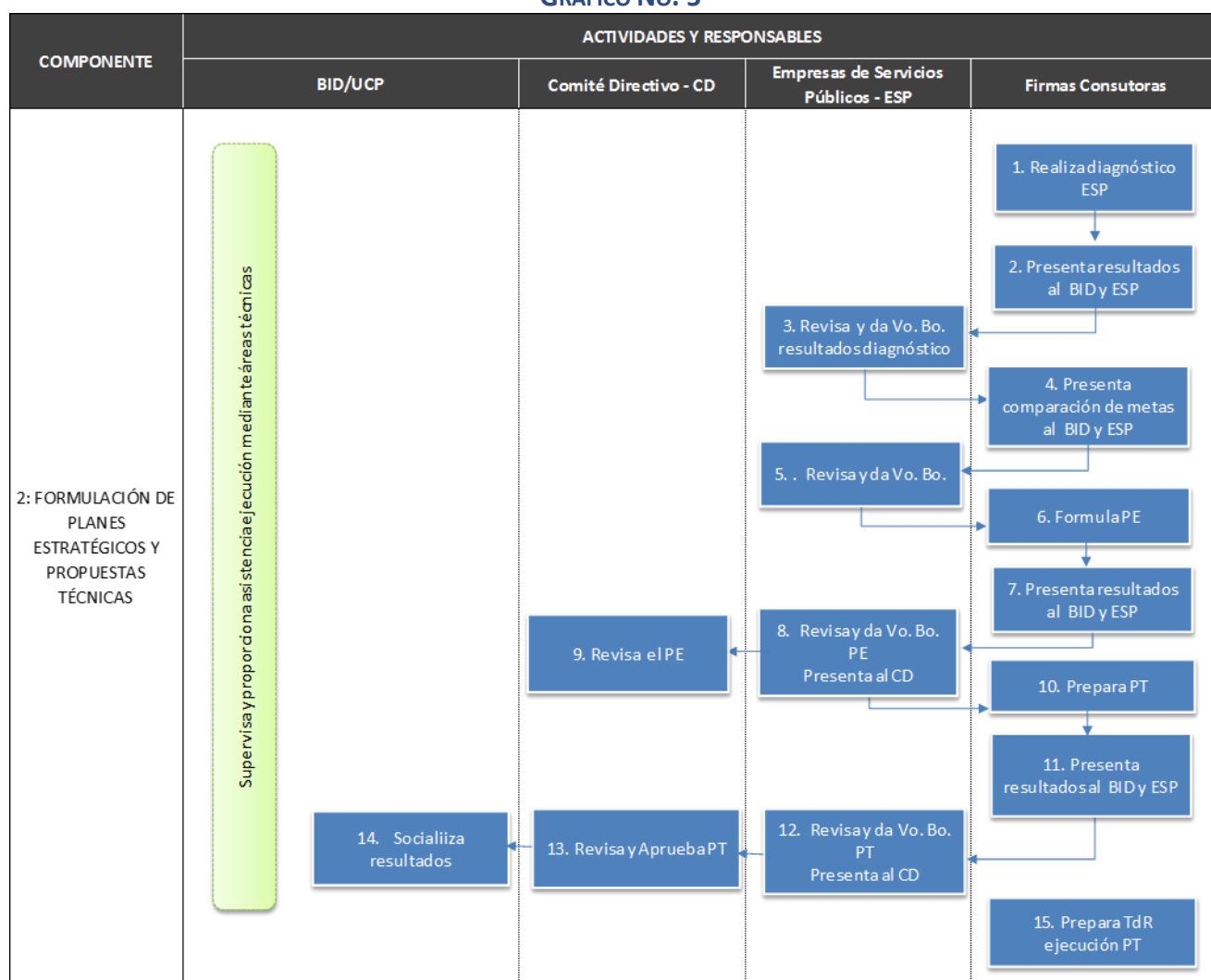
- a) La PT contendrá las acciones a corto plazo (3 años) y priorizará aquellas a ser financiadas por el Programa COMPASS, para lo cual deberá incluir un presupuesto detallado y los responsables de cada actividad, así como un cronograma de las actividades priorizadas indicando etapas y objetivos a lograr en cada una de ellas.
- b) La PT servirá como documento base para evaluar que las metas de desempeño y los plazos de ejecución son congruentes con las previsiones y con el mejoramiento de eficiencia y sostenibilidad institucional, financiera y operativa de la ESP.
- c) Adicionalmente deberá contar con una categorización de todas las actividades de potencial mejora con recursos internos, teniendo en cuenta su nivel de inversión (si lo requiere), facilidad de implementación, impacto esperado, área responsable, tiempo de implementación, entre otros.
- d) La PT deberá definir los niveles de eficiencia y mejoramiento de calidad que la ESP se comprometerá a alcanzar anualmente y durante un plazo máximo de tres (3) años.
- e) El planteamiento de la PT se elaborará sobre la base de los siguientes lineamientos:
  - Sintético y cuantificable a través de AquaRating, para facilitar su evaluación y el control de cumplimiento de las metas.
  - Sistémico, analizando toda la cadena de valor la ESP, inclusive se examinará el entorno (regulación, vigilancia y control, político, etc.), cuando este pueda constituir un riesgo para su desarrollo.
  - Verificable: se acompañará de la información que permita comprobar la

razonabilidad de las metas.

- Realista y flexible: Las metas se formularán conforme a la capacidad de la ESP y podrán adaptarse conforme a los cambios del ambiente externo.
- f) Como parte de esta etapa la empresa consultora deberá elaborar los Términos de Referencia de al menos: i) la eventual contratación de una, varias empresas o consultores individuales para que implemente las acciones priorizadas de la PT, ii) la contratación de profesionales a incorporar a la gestión de la ESP; y, iii) de la adquisición de bienes y equipos requeridos de acuerdo con la formulación realizada en la presente consultoría.

## CICLO EJECUCIÓN COMPONENTE 2

GRÁFICO No. 5



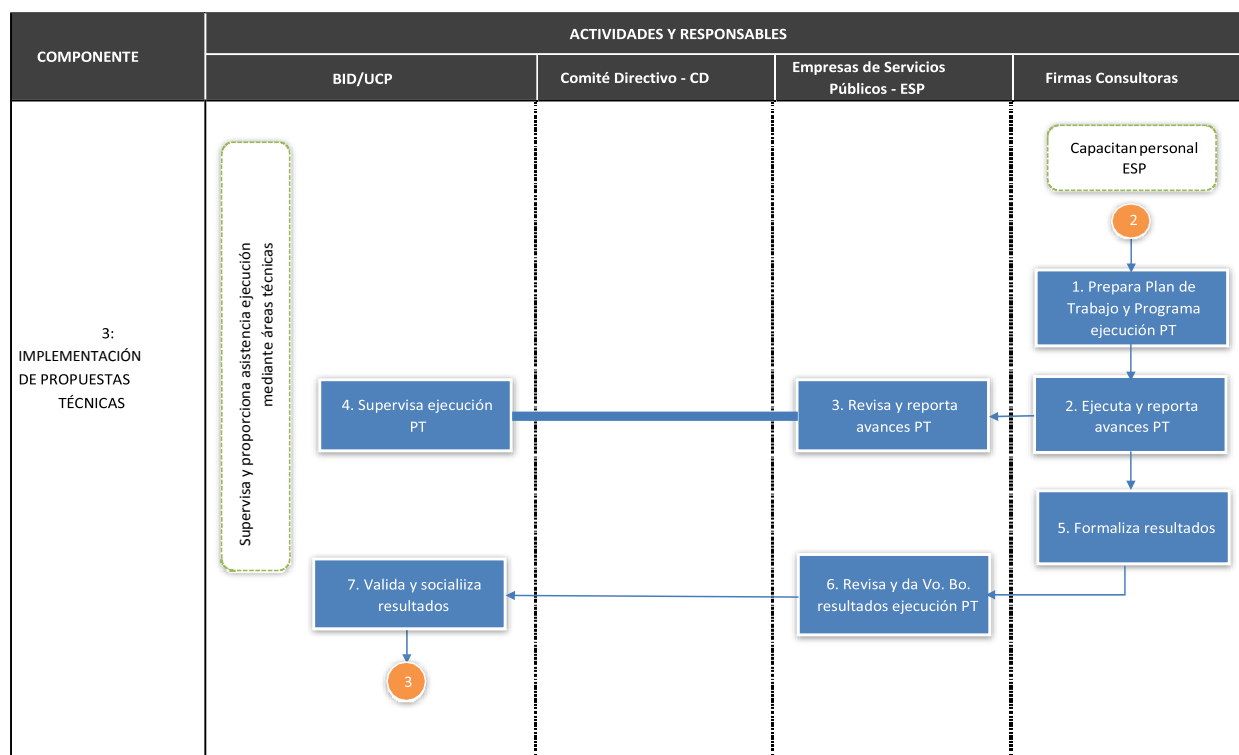
### c) Componente 3: Implementación de Propuestas Técnicas

Como resultado de la ejecución de este componente las ESP se beneficiarán con recursos del programa que les permitirán financiar actividades de desarrollo corporativo y mejora operativa priorizadas.



## CICLO EJECUCIÓN COMPONENTE 3

## GRÁFICO No. 6



## c.1 Plan de Trabajo y Programa para la ejecución de la Propuesta Técnica

La Firma consultora elaborará y presentará la estrategia propuesta para la ejecución del contrato, la cual quedará formalizada en un plan de trabajo que incluirá entre otros, las actividades a desarrollar, el cronograma, el esquema de interacción con la ESP y la UCP, los reportes, y el esquema de monitoreo.

## c.2 Ejecución de la Propuesta Técnica

**Recolección, análisis de información y desarrollo de estudios previos.** La Firma consultora deberá desarrollar los estudios previos requeridos a la ejecución de los proyectos y actividades priorizados en la PT con el fin de validarlos, confirmando el tiempo y los recursos necesarios para su ejecución, y asegurando que se ejecutan los proyectos/actividades priorizados de forma eficaz y haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.

**Priorización de actividades.** Se deben priorizar actividades que se puedan ejecutar en el corto plazo y que tengan un impacto considerable para cada ESP. Si se identifican actividades relacionadas con equipos o software se debe asegurar que estos estén disponibles a tiempo y que el personal de la ESP sea capacitado en el uso de los mismos.

**Garantía de propiedad.** En los casos de compra de software y equipos, se debe garantizar que la propiedad de aquellos sea de la ESP.

Como parte de la ejecución del Programa se establecerá el instrumento mediante el cual se dará transferencia formal de propiedad a la ESP.

### **c.3 Reporte avances y resultados**

Como parte de la ejecución de las actividades, podrá identificarse la necesidad de modificar/actualizar el cronograma previsto, en estos casos el cronograma actualizado deberá ser concertado con la ESP.

La Firma consultora deberá mantener comunicación permanente con la ESP para validar, concertar e informar sobre los avances y resultados de su trabajo.

### **c.4 Actividades Complementarias**

De forma paralela a la ejecución de las actividades descritas anteriormente, se deberá planificar y ejecutar talleres de capacitación de los funcionarios y técnicos de las ESP beneficiarias del Programa, dando énfasis en el “middle management” de la empresa. Esta capacitación estará relacionada con el sistema AquaRating, la gestión del cambio y la medición del desempeño de empresas de agua y saneamiento.

### **c.5 Actividades Seguimiento de Planes de Acción de Corto Plazo**

A partir de los resultados obtenidos por cada empresa de la aplicación de AquaRating (componente 1) se desarrolla de manera conjunta con el Programa COMPASS un Plan de Acción de Corto Plazo (PACP). Este es monitoreado trimestralmente con el fin de asegurar la implementación de las acciones previstas. En el anexo 3 se muestra el esquema de la metodología utilizada para la formulación y seguimiento de estos planes.

## **d) Componente 4: Línea de Cierre y Certificación**

Como resultado de la ejecución de este componente se realizará una segunda aplicación de AquaRating a una cantidad representativa de las ESP beneficiarias del Programa que permitirá establecer las mejoras en el desempeño y los impactos de las acciones implementadas bajo el Componente 3.

### **d.1 Autoevaluación**

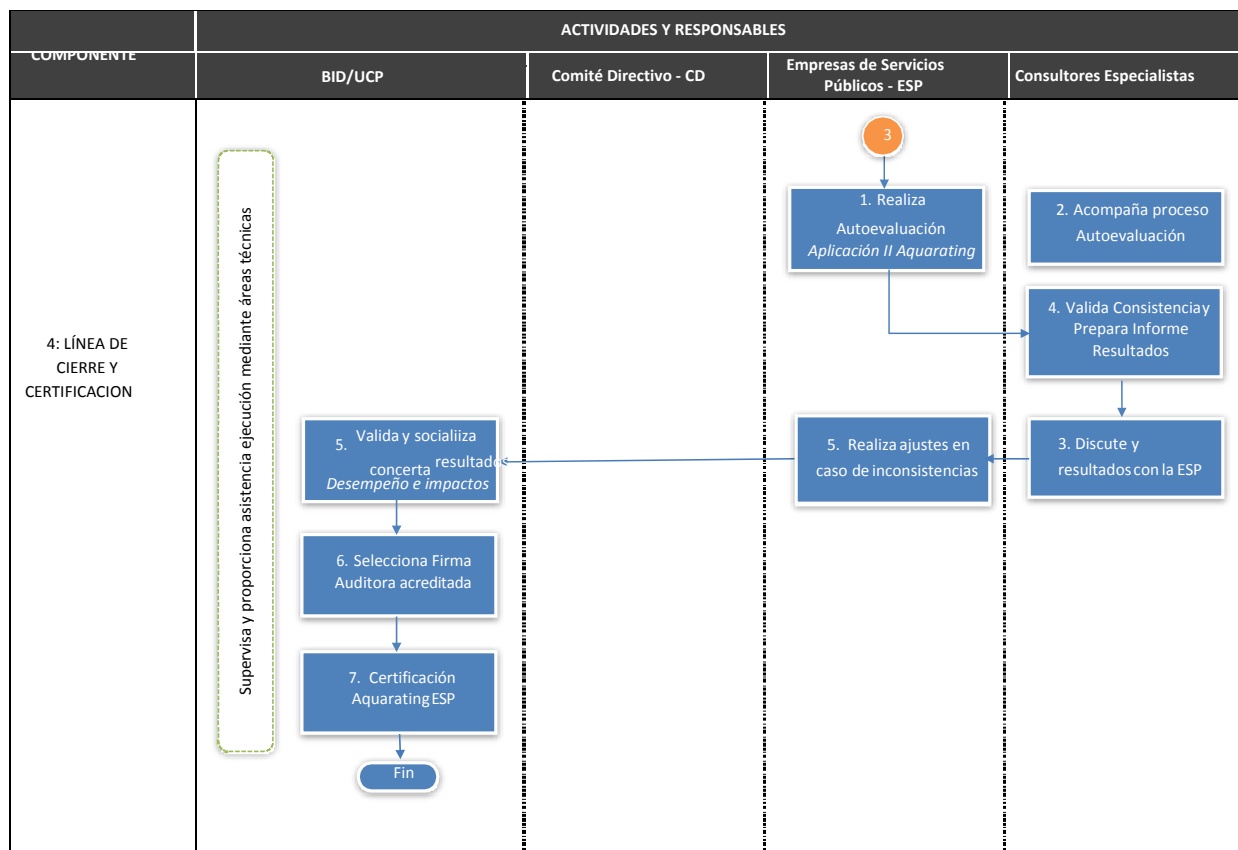
Cada ESP realiza el proceso de subida de la información necesaria a través la plataforma AquaRating, base para actualizar la evaluación del desempeño.

### **d.2 Soporte técnico durante el proceso de Autoevaluación**

El consultor responsable, mediante reuniones de seguimiento con la ESP, apoya el proceso de autoevaluación mediante orientación, reforzando conceptos, resolviendo inquietudes, y atendiendo requerimientos técnicos.

## CICLO EJECUCIÓN COMPONENTE 4

## GRÁFICO No. 7



## d.3 Validaciones de Consistencia

Posterior al proceso de autoevaluación de cada ESP, el consultor realiza en gabinete un análisis de toda la información aportada al sistema y de una muestra representativa de los respaldos y evidencias subidos al sistema con el objetivo de verificar la calidad y coherencia de la información aportada y empleada para la autoevaluación. Adicionalmente, prepara y entrega un informe a la ESP en el cual reporta las posibles anomalías o inconsistencias.

## d.4 Sesión Ejecutiva posterior a la Autoevaluación

La entrega de este reporte se acompañará con una reunión entre el consultor y la empresa para discutir las anomalías o inconsistencias, lo que servirá de base para que implemente las modificaciones apropiadas y se obtenga una nueva evaluación y rating ya validado.

## d.5 Validación y Socialización Resultados

Los resultados de la evaluación, una vez validados por la contraparte técnica de la UCP/BID serán socializados con los miembros del Comité Directivo.

## **d.6 Certificación AquaRating**

La UCP preparará los TdR para la contratación de la auditoría de AquaRating, la Firma seleccionada deberá disponer de acreditación como auditor de esta plataforma. Posterior a la auditoría se otorgará la Certificación AquaRating a cada ESP participante.

## **e) Componente 5. Diálogo Sectorial**

Como resultado de la ejecución de este componente las entidades del Gobierno Nacional encargadas del sector de agua potable y saneamiento básico a efectos de reforzar sus capacidades y fortalecer las políticas públicas relacionadas con el mejoramiento del desempeño de las ESP y su desarrollo corporativo.

### **e.1 Identificación de Acciones y Preparación Plan de Acción**

Las entidades del sector serán responsables de identificar las acciones que podrán ser susceptibles de financiación con los recursos del Programa.

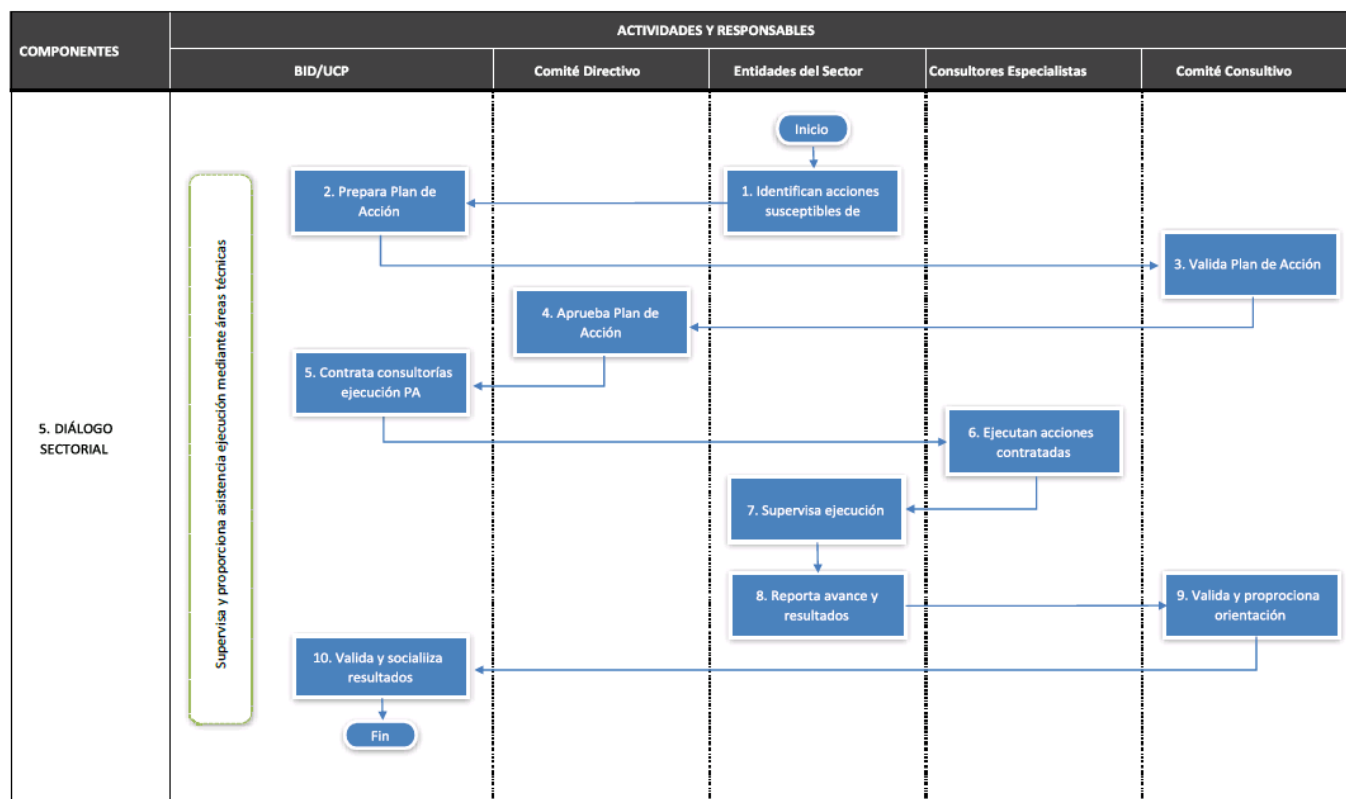
Para la identificación de actividades se deberá tener en cuenta que las mismas estén orientadas a fortalecer su capacidad para generar políticas públicas relacionadas con el mejoramiento del desempeño de las ESP y su gobierno corporativo, y que además estén alineadas y en armonía con los objetivos de política pública trazados para el sector de agua potable y saneamiento básico en este marco de actuación.

Algunos ejemplos de actividades concretas que pueden ser susceptibles de financiamiento a través de este componente son:

- (i) Estudios sectoriales (potencialmente a partir de la información cargada por las empresas en AquaRating) para fortalecer o alimentar el marco regulatorio y las políticas para modernizar el sector.
- (ii) Análisis de sostenibilidad económica y financiera de los operadores, incluido su acceso a los mercados de capital y de recuperación de costos.
- (iv) Desarrollo de estudios para adaptar la regulación a los diferentes contextos del país, (potencialmente a partir de la información de las empresas de servicios públicos que apliquen AquaRating).
- (v) Consultorías para el fortalecimiento de capacidades a entidades sectoriales, interoperabilidad, intercambio de conocimientos y otras herramientas.
- (vi) Consultorías específicas para mejorar la gobernanza de las empresas o del sector.
- (vii) Capacitación del personal de las diferentes entidades, en temas relacionados con AquaRating, evaluación de la gestión de empresas de agua y saneamiento y gestión del cambio.

## CICLO EJECUCIÓN COMPONENTE 5

## GRÁFICO No. 8

**e.2 Revisión y Aprobación Plan de Acción**

Las actividades que se ejecutarán a través de este componente y los planes de acción para su implementación deberán ser acordadas en el CC. Como paso siguiente los planes de deberán someterse a consideración del CD para su aprobación final.

**e.3 Contratación Consultorías**

Con base en el Plan de Acción aprobado, la UCP preparará los TdR para la contratación de las consultorías.

**e.4 Ejecución Plan de Acción**

Como etapa previa a la ejecución el consultor deberá presentar un plan de trabajo en el que describa la forma y oportunidad en que se alcanzarán los resultados.

El consultor mantendrá comunicación permanente con la entidad designada como contraparte para validar, concertar e informar sobre los avances y resultados de su trabajo.

**e.5 Supervisión y Reporte de avances y resultados**

La entidad designada como contraparte supervisará la ejecución de la consultoría y reportará al CC los avances y resultados obtenidos.

### **e.6 Validación y Socialización Resultados**

Los resultados de las intervenciones una vez validados por la entidad contraparte y el CC serán socializados con los miembros del CD.

## IV. GESTIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA

Esta sección se enfoca en el manejo financiero del Programa y busca integrar los mecanismos de programación y seguimiento, las políticas y procedimientos, los sistemas que el Banco, en su calidad de OE, empleará para atender la ejecución del Programa. El propósito general es orientar a los usuarios del ROP en los procesos del esquema de ejecución que involucran los recursos del Programa, desde su programación hasta la rendición de cuentas de las inversiones realizadas.

La administración financiera de los recursos del programa se realizará de conformidad con lo establecido en el informe “Report on COFABS, Ad-Hocs and CLFGS and a Proposal to Unify Them as Project Specific Grants (PSG)” (Documento SC-114), en la medida que los mismos se proporcionarán al Banco a través de un Financiamiento No-Reembolsable para Proyectos Específicos (PSG).

Esta modalidad de administración simplifica los procedimientos operativos y de gestión financiera que regularmente se aplican en un programa cuyos recursos provienen de otras fuentes. El Documento SC-114 puede ser consultado en el Anexo No. 6.

### 1. PROGRAMACIÓN FINANCIERA

El EPE Especialista en planeación estratégica y gestión de proyectos (EPE) de la UCP será responsable de elaborar y mantener actualizada la programación financiera del Programa, de conformidad con lo establecido en la Matriz de Resultados, el POA y el PA, asegurando la disponibilidad de recursos para una adecuada ejecución que todas las actividades. La programación financiera deberá ser aprobada por el Coordinador del Programa y el Jefe de Equipo del BID.

El presupuesto del Programa asciende a US\$15,5 millones de la Cooperación ATN/CF-16250-CO y US\$ 600 mil de la Cooperación ATN/MA-15853-CO, los cuales serán ejecutados en un periodo de 54 meses cada una a partir de la fecha de efectividad. Estas operaciones no cuentan con recursos de aporte local<sup>7</sup>. La programación de desembolsos debe corresponder a la programación de actividades del Programa de acuerdo con las herramientas de gestión (PEP/POA).

### 2. FLUJO FINANCIERO, DESEMBOLSOS Y PAGOS

**Flujo Financiero:** SECO depositará la contribución (ATN/CF-16250-CO) en seis (6) cuotas, previa solicitud formal del BID de acuerdo con el siguiente calendario:

#### FLUJO FINANCIERO DEL PROGRAMA (US\$)

##### CUADRO NO. 3

OPORTUNIDAD	VALOR
Desembolso previo a la suscripción de la Carta de Contribución	3.000.000

<sup>7</sup> Aunque este aporte puede ser solicitado en la medida de lo posible.

OPORTUNIDAD	VALOR
A la firma del Convenio Administrativo por las Partes y máximo el 31.08.17	2.150.000
Máximo el 31.01.18	2.500.000
Máximo el 31.01.19	2.500.000
Máximo el 31.01.20	4.150.000
Máximo el 31.01.21	1.200.000
<b>Total</b>	<b>15.500.000</b>

Las solicitudes de desembolso deberán tramitarse a través del sistema de facturación electrónica de la Administración Federal Suiza y enviadas formalmente en copia dura, conforme a lo dispuesto en el Convenio d Administración.

**Pagos:** Todos los pagos a los contratistas, proveedores y consultores que sean contratados para la ejecución de actividades o adquisiciones de bienes contemplados en el Programa serán realizados a través del WLMS en HQ INE/WSA.

En relación con la información que tenga origen desde la UCP para la administración financiera del Programa, el EPE será el responsable de su preparación. Las solicitudes de pago deberán contar con la aprobación del Jefe de Equipo y ser remitidas a INE/WSA para su gestión y desembolsos

Las solicitudes de pagos a contratistas/proveedores deberán estar acompañadas de las facturas, cuentas de cobro, formato FIN 405-S COLOMBIA cuando los pagos se realicen en COP, formularios de creación de proveedores y de información bancaria cuando los pagos sean en dólares americanos y otros soportes documentales que demuestren la recepción de los productos/servicios en las condiciones pactadas en los contratos y deberán contar con el visto bueno del Coordinador de la UCP y el Jefe de Equipo.

### 3. CONTABILIDAD

Los recursos que financian este Programa se manejarán de conformidad con lo establecido en el Convenio de Administración BID-SECO y en el Anexo I del Documento SC-114, complementado con lo detallado en esta materia en el Apéndice B – Administración de Recursos.

De acuerdo con las políticas del Banco para los recursos administrados bajo la modalidad PSG, no se preparan estados financieros. La actividad detallada y los saldos del programa están disponibles directamente en el sistema de información. Informes financieros específicos podrán ser preparados a solicitud del donante y no requerirán ser auditados.

No obstante, el EPE, será responsable de hacer seguimiento y controlar la ejecución de los recursos financieros para garantizar el adecuado uso y manejo de los mismos.

### 4. MONITOREO Y SUPERVISIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA

El seguimiento, monitoreo y supervisión de la gestión financiera se realizará conforme a lo establecido en el Convenio de Administración BID-SECO y en el Anexo I del Documento SC-114.



Los informes y seguimiento financiero estarán a cargo del EPE.

Todos los documentos de respaldo y registros del Programa, particularmente aquellos que sirven de soporte a la gestión financiera estarán bajo la custodia de la UCP. Estos documentos y registros deberán ser adecuados para: (i) respaldar las actividades, decisiones y transacciones relativas al programa, incluidos todos los gastos incurridos, y (ii) evidenciar la correlación de gastos incurridos con cargo a los recursos del programa.

## **5. AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO**

De acuerdo con las políticas de divulgación y los términos establecidos en el Convenio Administrativo BID-SECO, el Banco pondrá a su disposición, previa solicitud, información sobre la actividad financiada con los recursos de donación, que podrá incluir copia de registros contables, u otra documentación relacionada con las adquisiciones/contrataciones.

Como se citó en una sección anterior, para los recursos administrados bajo la modalidad PSG, no se preparan estados financieros, y los informes financieros específicos preparados a solicitud del donante no requieren ser auditados. Sin embargo, el EPE generará un informe financiero interno de manera mensual para cada CT.

En la medida que el programa es ejecutado directamente por el Banco se ajustará a las normas de auditoría, control interno y al Código de Conducta y Ética del Banco.

## V. GESTIÓN DE ADQUISICIONES DEL PROGRAMA

Esta sección brinda claridad sobre los temas de adquisiciones que no son explícitos en los documentos del Programa, y las disposiciones especiales en esta materia, acordadas en el diseño de la operación.

### 1. MARCO LEGAL

La adquisición de bienes y servicios que se realicen en el marco del programa se llevarán a cabo por el BID de acuerdo con las políticas y procedimientos aplicables citados a continuación:

#### NORMAS APLICABLES PARA LAS ADQUISICIONES

CUADRO NO. 3

TIPO DE CONTRATACIÓN	NORMA Y/O POLÍTICA
<b>Consultor Individual</b>	Normas AM-650
<b>Firma Consultora</b>	Política para la Selección y Contratación de Empresas Consultoras para Trabajo Operativo de naturaleza intelectual Ejecutado por el Banco (GN-2765-1) y sus Guías Operativas asociadas (OP-1155-4)
<b>Contratación de servicios logísticos y compra de bienes</b>	Política Corporativa de Adquisiciones GN-2303-20

Las políticas antes citadas hacen parte de este Reglamento y pueden ser consultadas en las siguientes direcciones:

Para el staff Banco:

<http://idbnet.iadb.org/sites/BDA/en/ACP/PRC/Pages/BankExecutedOperationalWork.aspx>

Para todo público: <http://www.iadb.org/es/find-procurement-opportunities/trabajo-operativo-ejecutado-por-el-banco/trabajo-operativo-ejecutado-por-el-banco,20663.html>

### 2. PLAN DE ADQUISICIONES

El Plan de Adquisiciones (PA) del programa, es el documento que consolida la planificación de todas las actividades del programa que requieren de un contrato o una orden de compra para ser llevadas a cabo.

La UCP debe mantener actualizado el PA (ATN/CF-16250-CO y ATN/MA-15853-CO) y al menos, anualmente, o con mayor frecuencia, según las necesidades del Proyecto deberá revisarlo para confirmar su vigencia. El PA se administrará en la plataforma del Banco dispuesta para tal fin.

Sólo se financiarán adquisiciones que hayan sido registradas previamente en los PA aprobados. La UCP será responsable de implementar el PA en la forma en que haya sido aprobado por el Banco.

Es responsabilidad de la UCP a través del EPE mantener actualizado los PA del Programa bajo la supervisión INE/WSA.

La UCP contará con el apoyo del personal de BDA/ACP, HRD, INE/INE y ACP/PRC para la gestión de adquisiciones.

### 3. PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

En el PA inicial están registradas todas las adquisiciones a ser financiadas con recursos de la cooperación técnica. De acuerdo con el citado Plan se contempla utilizar entre otros, los siguientes procedimientos:

#### PROCEDIMIENTOS PARA LAS ADQUISICIONES

##### CUADRO No. 4

TIPO DE CONTRATACIÓN	PROCEDIMIENTOS
Consultor Individual	CCI: Calificación Consultor Individual SD: Selección Directa o de Fuente Única
Firma Consultora de carácter intelectual	SD: Selección de Fuente Única SCS: Selección Competitivo Simplificado (<250K) SCI: Selección Competitiva Integral (>250K) TO: Convenio Marco - Orden de Tarea  Todos los procesos de selección de Firmas Consultoras bajo la política (GN-2765-1) deben utilizar el módulo en Convergencia. GN-2765-1, par. A.2.2.c: "las adquisiciones de bienes y servicios conexos, salvo cuando tales bienes y servicios sean necesarios para conseguir los objetivos del trabajo operativo que ejecute el Banco y estén incluidos en el contrato de servicios de consultoría y representen menos del 10% del valor de dicho contrato".
Contratación de servicios logísticos y compra de bienes	Selección Directa Selección Competitiva, basada en calidad y costo Comparación de Precios  GN-2303-20 Política de Adquisiciones Institucionales <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras de menor Cuantía o Con tarjeta de Adquisiciones.</li> <li>- Convenio Marco para organización de talleres.</li> </ul>

Para la adquisición de bienes y servicios con relevancia estratégica para el Proyecto, el BID compartirá con la Oficina de SECO en Colombia el borrador final de los Términos de Referencia de las respectivas licitaciones.

Por tratarse de un programa que el Banco ejecutará directamente, no aplican modalidades de revisiones ex-ante o ex-post para las contrataciones y/o adquisiciones.

### 4. DISPOSICIONES ESPECIALES

En el caso de adquisición de bienes por parte de Firmas consultoras bajo el Componente 3, estos serán traspasados a las ESP.

## VI. MONITOREO Y SEGUIMIENTO

### 1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Las Herramientas de Gestión y Monitoreo que debe elaborar y utilizar la UCP corresponden a las establecidas por el Banco para realizar la planificación, gestión, ejecución, supervisión, seguimiento y monitoreo del Programa, las que incluyen las siguientes: la MR, el POA, el PA, y el Plan de Monitoreo y Seguimiento.

Es responsabilidad de la UCP mantener las Herramientas de Gestión y Monitoreo actualizadas para su presentación en las diferentes reuniones de monitoreo, siguiendo las disposiciones establecidas por el Banco. Asimismo, es responsabilidad de la UCP mantener adecuados y actualizados los sistemas de información referentes a la administración y pago de contratos, así como llevar un adecuado control interno y de archivo de la documentación que soporta las adquisiciones del Programa.

El uso integrado de estas Herramientas de Gestión y Monitoreo está diseñado para facilitar la elaboración de los Informes de Seguimiento requeridos para apoyar el monitoreo de la ejecución técnica, fiduciaria y operativa del Programa y garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos del mismo.

#### 1.1 MATRIZ DE RESULTADOS (MR)

Corresponde a la herramienta elaborada durante el diseño del Programa, en la que se desarrolla y presenta la correlación entre los objetivos del Programa y los indicadores de los resultados sectoriales, los cuales se encuentran alineados con las metas de desarrollo del país y en la que se desarrolla un modelo lógico para alcanzar los resultados del Programa. La MR proporciona insumos para el proceso de planificación y a la vez sirve como instrumento de seguimiento durante la implementación del Programa; también ofrece información relevante para que el equipo del proyecto se familiarice de forma muy rápida con los objetivos del Programa y pueda contribuir más estratégicamente durante la ejecución de las actividades y la obtención de los resultados.

Es responsabilidad de la UCP a través del EPEEspecialista en planeación estratégica y gestión de proyectos (EPE), mantener actualizada la MR (ATN/CF-16250-CO y ATN/MA-15853-CO) semestralmente.

#### 1.2 PLAN DE EJECUCIÓN PLURIANUAL DEL PROGRAMA (PEP)

El PEP define el plan de ejecución para los años de duración del Programa. Presenta de manera completa el objetivo y los resultados del Programa (*qué se va a lograr*) en el plazo de ejecución del Programa. Es una herramienta que permite hacer el seguimiento y monitoreo de forma integral al mismo.

En la formulación del PEP se recomienda establecer los vínculos de precedencias y la relación de las distintas actividades, de manera que se pueda analizar la ruta crítica y los efectos en el Programa, para permitir tomar las medidas necesarias para prevenir retrasos

en el desarrollo del proyecto. La elaboración y actualización del PEP es responsabilidad de la UCP.

Los contenidos del PEP deberán estar completamente desagregados para cada uno de los Productos, a nivel de actividades, estableciendo la duración (fecha de inicio y de finalización), costos, responsables, hitos y acciones previstas en el Plan de Mitigación para los riesgos identificados.

El PEP debe permitirle, a la UCP y al Banco, guiar y supervisar la ejecución del Programa. Además, permitirá llevar el control de avance y el monitoreo del desarrollo del Programa, mediante el seguimiento al cumplimiento de las actividades y el logro de los Hitos establecidos en cada uno de los Productos definidos, dentro de los plazos establecidos.

La Matriz de Riesgos que deberá elaborar la UCP deberá contener la descripción de cada uno de los riesgos identificados, incluyendo: i) la calificación de la severidad; ii) la probabilidad de ocurrencia ii) las acciones de mitigación y/o prevención para los riesgos críticos; iii) los responsables de su implementación.

Si el resultado de las evaluaciones de seguimiento y monitoreo del programa, determinan que el avance en la ejecución del Programa no cumple con la programación definida en las Herramientas de Gestión y Monitoreo, la UCP deberá elaborar un plan de acción, que identifique las medidas y acciones preventivas y/o correctivas necesarias para asegurar el logro de los resultados establecidos en el PEP, estableciendo los responsables de su implementación y los plazos, de manera que facilite la toma de decisiones.

### **1.3 PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES (POA)**

Corresponde al documento que debe elaborar e implementar la UCP, a nivel de actividades, para la programación y seguimiento de la ejecución anual del Programa. La UCP presentará al Comité Directivo dentro del Primer Trimestre de cada año calendario y durante la ejecución del Programa, el POA para el año correspondiente.

Se acordó con el donante que el POA se presentará en MS Excel conteniendo la planificación de las actividades a realizarse para cada componente.

El POA será el insumo que se utilizará para la supervisión del Programa, así como para la elaboración de los Informes de Seguimiento que deben presentarse en las Reuniones de Monitoreo.

### **1.4 PLAN DE ADQUISICIONES (PA)**

Corresponde al documento que integra la información sobre la programación de las fechas en las que se estima se realizarán los procesos de adquisiciones y/o contrataciones durante

el año, la clasificación por categoría y los métodos de selección. Es un Instrumento básico de seguimiento del avance físico del Programa que aporta la información necesaria sobre el avance de las compras y muestra la eficiencia de la implementación del proyecto.

Este Plan se debe ajustar de acuerdo con el avance de la contratación y/o según las modificaciones que se realicen al POA, ajustes que deben ser incorporados a la herramienta que el Banco haya dispuesto para tal fin.

El PA es una herramienta dinámica para el seguimiento permanente a los procesos de adquisición programados. La elaboración y modificación del PA es responsabilidad del EPE.

Los elementos Básicos del Plan son: (i) categoría de gasto, (ii) número y tipo de contrato, (iii) descripción de su objeto, (iv) monto presupuestado, (v) monto real, (vi) método de selección, (vii) cronograma de las etapas principales del proceso, (viii) tipo de revisión (si aplica) (ix) nombre del contratista/proveedor/consultor seleccionado.

### **1.5 PLAN FINANCIERO (PF)**

Corresponde al documento que debe elaborar la UCP, para planificar, controlar y dar seguimiento a los flujos de fondos del Programa (ATN-CF-16250-CO y ATN/MA-15853-CO). La elaboración del PF debe hacerse en forma articulada con el PA. Este documento debe contener los flujos de caja, las fuentes presupuestales, los desembolsos proyectados del donante, entre otros. El PF se debe preparar al inicio del programa y actualizar de acuerdo con la evolución de la ejecución del mismo, reflejando las necesidades reales de liquidez.

El PF debe permitirle a la UCP: (i) asegurar que el Programa cuenta oportunamente con los recursos financieros, en los montos previstos en el presupuesto y (ii) efectuar la supervisión y el monitoreo de la ejecución del proyecto.

El PF servirá como respaldo para las solicitudes de desembolso del donante, en la medida que permite confirmar las necesidades de recursos con base a compromisos adquiridos.

Es responsabilidad del Coordinador del Programa con el apoyo del EPE, preparar y mantener actualizado el PF, así como el seguimiento del mismo.

### **1.6 PLAN DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO (PMS)**

A partir de la integración de las Herramientas de Gestión y Monitoreo del Programa, la UCP debe establecer un PMS que consolide los aspectos de ejecución técnica y financiera. El PMS debe ser diseñado de forma que permita controlar de manera integral todos los aspectos de la ejecución y permitir el monitoreo de la MR, brindando información que le facilite a la UCP o a través suyo, a la instancia pertinente, tomar decisiones inmediatas sobre desviaciones e inconvenientes en la ejecución del Programa.

El PMS que establezca la UCP debe considerar también la preparación de un informe semestral y un informe anual que deben presentarse a SECO de acuerdo con el formato acordado. El informe anual se presentará también al Comité Directivo.

Si como resultado del PMS se determina que el avance en la ejecución del Programa no cumple con la programación definida en las Herramientas de Gestión y Monitoreo, la UCP

deberá elaborar un plan de acción, que identifique las medidas y acciones preventivas y/o correctivas necesarias para asegurar el logro de los resultados, estableciendo los responsables de su implementación y los plazos, de manera que facilite la toma de decisiones por parte la UCP.

La elaboración y aplicación del PMS es responsabilidad de la UCP a través del EPE, y del Coordinador, reportar mensualmente los avances del PMS a INE/WSA. Los avances también deberán reportarse en el Sistema de Seguimiento y Presentación de Informes (SSPI), para efectos del monitoreo a cargo de INE/WSA.

## **2. INFORMES DE SEGUIMIENTO**

Las Herramientas de Gestión y Monitoreo que debe elaborar y utilizar la UCP corresponden a las establecidas por el Banco para realizar la planificación, gestión, ejecución, supervisión, seguimiento y monitoreo del Programa, las que incluyen las siguientes: la MR, el POA, el PF y el PA.

A lo largo de toda la ejecución del Programa, la UCP será responsable de preparar los informes técnicos y financieros, de acuerdo con los requerimientos del Banco, de otros donantes y/o por requerimientos del Gobierno de Colombia, o conforme se establezca a lo largo de la ejecución del Programa.

Es responsabilidad de la UCP mantener las Herramientas de Gestión y Monitoreo actualizadas para su presentación en las diferentes reuniones de monitoreo, siguiendo las disposiciones establecidas por el Banco. Asimismo, es responsabilidad de la UCP mantener adecuados y actualizados los sistemas de información referentes a la administración y pago de contratos, así como llevar un adecuado control interno y de archivo de la documentación que soporta las adquisiciones del Programa.

La consolidación de los informes técnicos y financieros es responsabilidad de la UCP a través del Especialista en planeación estratégica y gestión de proyectos (EPE). La revisión y presentación de estos informes es responsabilidad del Coordinador del Programa.

Del uso adecuado de las herramientas de gestión de proyectos dependerá la preparación de informes cuya información guarda estrecha relación con estas herramientas y cuyo monitoreo periódico se desprende de las mismas.

Los informes mencionados serán objeto de validación previa por parte del personal de INE/WSA y VPC/FMP, de acuerdo con su área de especialidad.

### **2.1 INFORMES A SECO**

La UCP elaborará un informe semestral y un informe anual con el fin de informar a SECO sobre el avance del Programa. El informe de Progreso anual no auditado correspondiente al año calendario anterior, debe enviarse a más tardar el 30 de abril de cada año, de acuerdo a lo previsto en el Convenio de Administración BID-SECO.

Dicho informe seguirá el formato acordado con SECO e incluirá:

- Avance en la ejecución, próximas líneas de acción.
- Análisis de cambios en el contexto del programa que puedan incidir en su ejecución.
- Los problemas surgidos en la ejecución y las estrategias para avanzar y abordarlos.
- Análisis de los resultados, y sus indicadores.
- Actividades claves y actividades planificadas según la estrategia de comunicación de COMPASS.
- Matriz de riesgos actualizada
- Lecciones aprendidas.
- Presupuesto actualizado frente a presupuesto aprobado

Para efectos de los reportes, el primer año será el 2017, por lo que el primer informe de progreso se entregará a más tardar el 30 de abril de 2018, con corte en 31 de diciembre de 2017.

### **3. EVALUACIONES**

El Banco realizará evaluaciones de medio término y al final del programa. Las evaluaciones serán contratadas por la UCP y realizadas por consultores contratados mediante un proceso competitivo, de conformidad con términos de referencia acordados SECO, y financiadas con recursos del programa.

#### **3.1 EVALUACIÓN INTERMEDIA**

La UCP a través del Coordinador será responsable de adelantar la contratación de la evaluación, de manera que se pueda disponer del informe de evaluación intermedia del Programa, a los noventa (120) días contados a partir de la mitad del término de ejecución de las dos CT (CO-T1417 y CO-T1457). Dicho informe tomará como base el Plan de Evaluación que incluye la metodología y los mecanismos de evaluación de los resultados del Programa, con el fin de verificar el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas acordadas en la Matriz de Resultados.

El informe incluirá: (i) avances en el logro de las metas incluidas en la Matriz de Resultados; (ii) grado de cumplimiento de las obligaciones contractuales; (iii) efectividad del sistema de seguimiento y evaluación; (iv) monitoreo de los aspectos ambientales y sociales.

Los resultados de la evaluación intermedia serán difundidos entre las entidades participantes, los beneficiarios del Programa. El Coordinador de la UCP con el apoyo del EPE, será responsable por monitorear la aplicación de las recomendaciones resultantes de la evaluación intermedia, debiendo reportar estos aspectos en los informes de avance de la ejecución del Programa.

#### **3.2 EVALUACIÓN FINAL**

La UCP a través del Coordinador será responsable de adelantar la contratación de la evaluación final del Programa de manera que pueda ser iniciada seis meses antes de la conclusión del mismo, y que el Banco pueda presentar y difundir sus resultados. Dicho



informe tomará como base el Plan de Evaluación que incluye la metodología y los mecanismos de evaluación de los resultados del Programa, con el fin de verificar el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas acordadas en la Matriz de Resultados.

El propósito de esta evaluación será medir los resultados y metas propuestas de acuerdo a los objetivos del Programa. El alcance y la metodología serán previamente discutidos con el personal de INE/WSA, incluyendo el diseño de los cuestionarios de las encuestas de evaluación, determinación de la muestra, realización de encuestas piloto y la metodología de procesamiento de datos.

En la evaluación participarán los diferentes actores involucrados en el Programa, autoridades locales y beneficiarios, así como consultores y contratistas. La evaluación examinará como mínimo: i) la calificación del grado de logro de los productos, resultados y efectos esperados o eficacia del Programa; ii) la probabilidad de sostenibilidad de los servicios; iii) la relevancia del Programa, que analizará si el diseño de los componentes del Programa fue el adecuado para atender las debilidades identificadas, y examinará la influencia de los cambios en el contexto y el comportamiento de los riesgos identificados.

Los resultados de la evaluación final serán difundidos entre las entidades participantes locales, BID, los beneficiarios del Programa y publicados en la página web del MVCT y el BID.

## ANEXO 1

### **PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL DE EMPRESAS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO URBANAS EN COLOMBIA REGLAMENTO COMITÉ DIRECTIVO CO-T1457 y CO-T1417**

#### **INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO**

El Programa de Cooperación Económica y Desarrollo de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) de Suiza y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), unieron esfuerzos para apoyar el desarrollo del Programa de “Desarrollo Integral de Empresas de Acueducto y Alcantarillado Urbanas en Colombia”.

El objetivo del Programa es apoyar al menos a 10 prestadores de agua y saneamiento en el ámbito urbano para mejorar su desempeño. Esto se realizará mediante la implementación de AquaRating como sistema de evaluación del desempeño de los operadores, y se identificará, a partir de los resultados de esta aplicación, acciones de corto y mediano plazo que estén encaminadas a mejorar el desempeño de las empresas haciendo énfasis en su Gobernanza Corporativa. Adicionalmente, se busca fortalecer el diálogo de política pública en lo relacionado con la gestión de prestadores de servicios públicos de acueducto y alcantarillado, con el propósito de contribuir a fortalecer aspectos en materia regulación, gestión, información, monitoreo, entre otras acciones claves alrededor de esta área.

El Programa consta de cuatro componentes para reforzar el desempeño de las empresas de agua, los cuales se ejecutarán secuencialmente y un quinto componente de diálogo de política pública sobre gestión de prestadores de servicios públicos de acueducto y alcantarillado, que se implementará junto con las entidades sectoriales del país a lo largo del Programa.

El Programa cuenta con una contribución de donación por valor de US\$15.5 millones, por parte del Gobierno suizo (SECO), en el marco del eje de fortalecimiento institucional que hace parte integral de la estrategia de la cooperación económica de Suiza en Colombia.

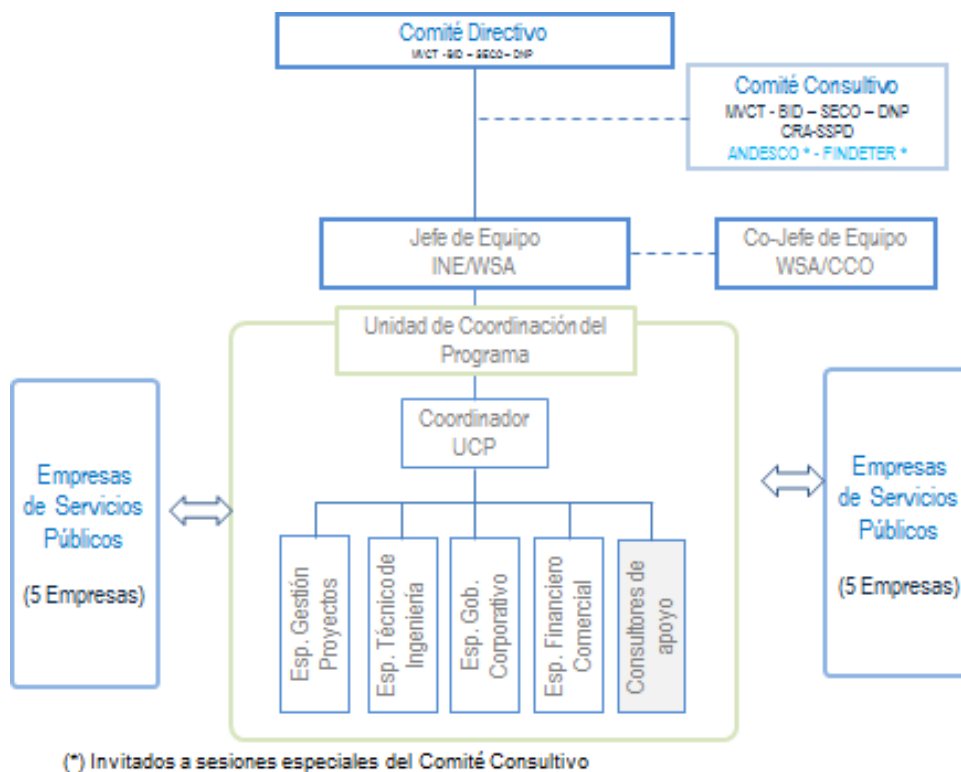
El BID, por su lado, aprobó una Cooperación Técnica (CT) – CO-T1417 por US\$600.000, provenientes del AquaFund, principal mecanismo de financiamiento de CT en las áreas de agua y saneamiento del BID, que cuenta con el apoyo de la cooperación suiza (SECO y COSUDE), AECID y otros donantes. El apoyo, por medio de esta CT, se orientó apoyar al sector de agua y saneamiento en Colombia mediante la aplicación de AquaRating. El objetivo de esta CT es por una parte adelantar algunos de los procesos de fortalecimiento de las empresas y por otra contribuir al diálogo sectorial en Colombia.

En el marco de estas dos cooperaciones, es necesaria la coordinación entre las entidades involucradas con el Programa, tanto cooperantes como beneficiarias, para dar una orientación estratégica para el desarrollo del mismo. De esta forma, se crea un Comité Directivo como espacio para la discusión y toma de decisiones estratégicas. Para tal efecto, se acuerda establecer el presente reglamento de funcionamiento y operación del Comité Directivo (C.D.).

## ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PROGRAMA:

**Entidad Financiadora:** El programa cuenta con un aporte financiero de SECO (USD 15.5 mio) y un apoyo de cooperación técnica CO-T1417 por US\$600.000, provenientes del AquaFund. El aporte financiero se administra por parte del BID.

**Coordinación operativa del Programa:** La implementación del programa en sus aspectos operativos se adelantará por parte del BID, ejecutando la operación de donación y la operación de CT vinculada. Por lo tanto, los aspectos financieros y de contratación serán manejados por el BID. El BID creará una **Unidad Coordinadora del Programa**, para efectos de cubrir el día a día de la ejecución del mismo. Este espacio de coordinación operativa tiene la responsabilidad coordinar la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes anuales de trabajo y demás actividades que se requieran adelantar para la óptima implementación del Programa, en observancia de la orientación estratégica que se reciba del C.D. En las siguientes graficas se muestra el esquema operativo general del programa y el esquema de apoyo del equipo BIID a la Unidad Coordinadora del programa.



## INTEGRANTES DEL COMITÉ DIRECTIVO

Los miembros permanentes del C.D. al ser responsables de las decisiones estratégicas para el buen cumplimiento de los objetivos del Programa deben ser funcionarios de alto nivel dentro de las estructuras institucionales de las entidades socias.

A continuación, se identifican los miembros permanentes del C.D.:

Entidad	Representante
La Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) de Suiza	Jefe de cooperación
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Jefe de Equipo del Programa
Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT)	Viceministro de Agua y Saneamiento Básico
Departamento Nacional de Planeación (DNP)	Directora de la Dirección de Desarrollo Urbano

## ESTRUCTURA

**Presidencia:** El MVCT estará a cargo de presidir y dirigir las reuniones del C.D., según la agenda de discusión que se acuerde por consenso.

**Secretaría Técnica (ST):** El BID desempeñará la función de S.T. del C.D., que incluye, convocar y proponer los puntos para la agenda del Comité, previa consulta con los socios del proyecto, preparar la documentación necesaria que fundamente las discusiones del Comité, elaborar y distribuir las actas del Comité y otras reuniones donde participen los miembros del Programa. Estas actas, serán enviadas a todos los miembros una semana calendario después de la misma, para su respectiva aprobación.

**Observadores:** Si se juzga pertinente por los miembros de Comité, se invitará a participar al C.D., entidades o expertos, en calidad de observadores, sin voto en la toma de decisiones.

## FUNCIONES

La función principal del C.D. es supervisar la ejecución del Programa y proporcionar orientación estratégica para asegurar el logro de sus metas. El C.D. tendrá a su cargo, las siguientes funciones:

- Aprobación de las empresas que participarán y serán beneficiarias del Programa
- Aprobación del plan de trabajo anual del Programa, que será estructurado cada año por el BID
- Recepción y revisión de los planes estratégicos de cada prestador y las propuestas técnicas en las que se identifiquen las acciones a financiar en materia de desarrollo corporativo y mejora operativa
- Aprobación, de las acciones a financiar para cada operador, según los planes estratégicos presentados
- Seguimiento al avance de las actividades y componentes del Programa a través de los informes de progreso entregados por el ejecutor
- Aprobación final de las actividades que el Comité Consultivo recomienda para el desarrollo del componente 5 del Programa

- Otras decisiones que sean necesarias tomar en aras de garantizar el cumplimiento de las metas del Programa

#### **DINÁMICA Y TOMA DE DECISIONES**

- El CD se reunirá como mínimo dos veces al año
- Las decisiones se tomarán por consenso de los participantes. No obstante, SECO se reserva el derecho de veto.
- En caso de ser necesaria una reunión de C.D. fuera de las convocatorias anuales programadas, se podrá convocar de manera extraordinaria. Esta se realizará como mínimo con una semana de antelación a la fecha que se fije.
- De considerarse necesario, previamente a la convocatoria extraordinaria del C.D., se convocará al Comité Consultivo.
- En el caso de que algún Miembro del C.D. no pueda asistir a un comité, será representado por otro miembro de su Entidad, previa información por escrito a la S.T.

## ANEXO 2

### **PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL DE EMPRESAS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO URBANAS EN COLOMBIA CO-T1457 y CO-T1417**

#### **COMITÉ CONSULTIVO DE DIÁLOGO DE POLÍTICA SECTORIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO**

#### **INTRODUCCIÓN**

El Programa de Cooperación Económica y Desarrollo de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) de Suiza, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), unieron esfuerzos para apoyar el desarrollo del Programa de “Desarrollo Integral de Empresas de Acueducto y Alcantarillado Urbanas en Colombia”.

El objetivo del Programa es apoyar al menos a 10 prestadores de agua y saneamiento en el ámbito urbano para mejorar su desempeño. Esto se realizará mediante la implementación de AquaRating como sistema de evaluación del desempeño de los operadores, y se identificará, a partir de los resultados de esta aplicación, acciones de corto y mediano plazo que estén encaminadas a mejorar el desempeño de las empresas haciendo énfasis en su Gobernanza Corporativa. Adicionalmente, se busca fortalecer el diálogo de política pública en lo relacionado con la gestión de prestadores de servicios públicos de acueducto y alcantarillado, con el propósito de contribuir a fortalecer aspectos en materia regulación, gestión, información, monitoreo, entre otras acciones claves alrededor de esta área.

El Programa consta de cuatro componentes para reforzar el desempeño de las empresas de agua, los cuales se ejecutarán secuencialmente y un quinto componente de diálogo de política pública sobre gestión de prestadores de servicios públicos de acueducto y alcantarillado, que se implementará junto con las entidades sectoriales del país a lo largo del Programa.

El Programa cuenta con una contribución de donación por valor de US\$15.5 millones, por parte del Gobierno suizo (SECO), en el marco del eje de fortalecimiento institucional que hace parte integral de la estrategia de la cooperación económica de Suiza en Colombia.

El BID, por su lado, aprobó una Cooperación Técnica (CT) – CO-T1417 por US\$600.000, provenientes del AquaFund, principal mecanismo de financiamiento de CT en las áreas de agua y saneamiento del BID, que cuenta con el apoyo de la cooperación suiza (SECO y COSUDE) y otros donantes. El apoyo, por medio de esta CT, se orientó a apoyar al sector de agua y saneamiento en Colombia mediante la aplicación de AquaRating. El objetivo de esta CT es por una parte adelantar algunos de los procesos de fortalecimiento de las empresas y por otra contribuir al diálogo sectorial en Colombia.

En el marco de estas dos cooperaciones, y retomando el objetivo del quinto componente del Programa en mención, se crea el Comité Consultivo de Dialogo de Política Pública.

El objetivo de este Comité es servir de espacio de consulta y socialización del desarrollo del Programa; y de identificación de acciones que sean factibles apoyar y que estén orientadas a

fortalecer la capacidad y metas del sector en materia de la gestión de prestadores de servicios públicos de acueducto y alcantarillado, que corresponde al objetivo del quinto del componente del Programa, el cual está respaldado por ambas cooperaciones.

## ACTORES

El Comité Consultivo estará integrado por delegados de las siguientes entidades:

Entidad	Representante
Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT)	Director de Política Sectorial
Departamento Nacional de Planeación (DNP)	Subdirector de Agua y Saneamiento
Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA)	
Superintendencia Delegada para Acueducto, Alcantarillado y Aseo de la Superintendencia de Servicios Públicos (SSPD)	
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Especialista Sectorial Colombia
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) de Suiza	Oficial de Programas

Así mismo y según sea acordado, se podrá invitar a las reuniones, a otras entidades en calidad de observadores.

## FUNCIONES

Las funciones principales del Comité son:

1. Servir de espacio de consulta y socialización del desarrollo del Programa
2. Acordar las actividades orientadas a fortalecer la capacidad y metas del sector en materia de fortalecer la gestión de prestadores de servicios públicos de acueducto y alcantarillado, que puedan ser financiadas en el marco del objetivo del quinto del componente del Programa, el cual está respaldado por las dos cooperaciones ya mencionadas.
3. Enviar al Comité Directivo del Programa la lista de actividades acordadas, en el punto anterior, con el propósito de contar con una aprobación final.
4. Contribuir con insumos y orientación estratégica en lo referente al uso de AquaRating en las empresas de servicios públicos donde se haga uso de esta herramienta y procurar para que la misma sea beneficio para fortalecer la gestión del sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia.

## EJEMPLO DE TEMAS SUSCEPTIBLES DE APOYO

Con los recursos financieros disponibles se podrán financiar actividades como consultorías y estudios, gastos relacionados con reuniones de intercambio de conocimiento, desarrollo de herramientas (dependiendo de los recursos), entre otras actividades, relacionadas con el

fortalecimiento a la gestión de los prestadores de servicios públicos de acueducto y alcantarillado en Colombia. Algunos ejemplos de actividades concretas que pueden ser susceptibles de financiamiento a través del componente ya mencionado son:

- Diseño de un modelo de supervisión y control del desempeño de los servicios urbanos, utilizando potencialmente AquaRating como herramienta para apoyar este proceso
- Estudios sectoriales (potencialmente a partir de la información cargada por las empresas en AquaRating) para fortalecer o alimentar el marco regulatorio y las políticas para modernizar el sector
- Análisis de sostenibilidad económica y financiera de los operadores, incluido su acceso a los mercados de capital y de recuperación de costos
- Desarrollar estudios para adaptar la regulación a los diferentes contextos del país, (potencialmente a partir de la información de las empresas de servicios públicos que apliquen AquaRating)
- Consultorías para el fortalecimiento de capacidades a entidades sectoriales, interoperabilidad, intercambio de conocimientos y otras herramientas.
- Consultorías específicas para mejorar la gobernanza de las empresas o del sector.

#### **DINÁMICA Y TOMA DE DECISIONES**

Se celebrarán reuniones trimestrales, pero se espera que se realice un trabajo conjunto más continuo a lo largo de todo el calendario del proyecto.

- El DNP, MVCT, CRA y SSPD procurarán porque las recomendaciones al Programa y las actividades consensuadas el, estén alineadas y en armonía con los objetivos de política pública trazados para el sector, en lo referente al fortalecimiento de gestión de los prestadores de servicios públicos de acueducto y alcantarillado en Colombia. El BID estará a cargo de convocar las reuniones, fijar el orden del día, presidir, y llevar la relatoría de las reuniones. Las decisiones se tomarán por consenso entre los participantes.
- Las actividades que cuenten con aprobación final para su financiamiento serán contratadas por el BID, y serán supervisadas por alguna de las entidades del sector. La entidad a cargo de la supervisión de las actividades debe reportar durante las reuniones del Comité Consultivo el avance y los resultados obtenidos.

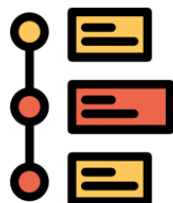


### **ANEXO 3**

## **Esquema para la formulación y seguimiento del Plan de Acción a Corto Plazo (PACP)**



## LINEA BASE Y PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO



### ¿Qué es la línea base?

Es una comunicación que se envía a los prestadores que han finalizado el proceso de autoevaluación de AquaRating, como parte de la etapa de cierre del proceso, en la que se enumeran las acciones que, según los resultados de AquaRating, la empresa podría adoptar para mejorar el desempeño y la prestación de los servicios.



### ¿A qué tipo de acciones se refiere?

Acciones que generen valor a la empresa y que esta puede llevar a cabo con sus propios recursos, sin necesidad de inversiones externas.



### ¿Cuál es su horizonte?

La temporalidad de este PACP, depende de la posibilidad de la empresa de dedicarse a los procesos de mejora. Un PACP que se enfoque en acciones "soft" tales como elaboración de documentos, llevar registros o planillas para las acciones que requieran, tener certificados pertinentes a las practica según sea el caso etc. podrá tener un plazo hasta de un año. En la medida en que una empresa pueda comprometer recursos de inversión en el proceso de mejora, el PACP podría ampliarse a hasta dos años.

### ¿Qué es el plan de acción de corto plazo?



Es una hoja de ruta de acciones de mejora priorizadas, que parte de las acciones identificadas en la línea base .

El plan de acción lo define cada prestador de manera conjunta con COMPASS.

### ¿Cuál es su finalidad?



Aportar mejoras a los prestadores mediante la implementación de buenas prácticas que puedan impactar los procesos con calidad, eficiencia y eficacia, mejorando el desempeño de la empresa y la prestación de los servicios de cara al usuario.

## DEFINICIÓN DE LA LINEA BASE

- 1** Subelementos con fiabilidad mayor a cero y menor a 0,7. Son aquellos que pueden mejorar la calificación de la empresa, completando con los soportes que le permitan aumentar su fiabilidad o llevarla hasta la máxima fiabilidad.
- 2** Subelementos con fiabilidad igual a cero. Son prácticas y variables que la empresa aplica, pero que no cuenta con procedimientos o documentación que respalde su aplicación. Se puede mejorar la calificación de la empresa, completando con los soportes que le permitan aumentar su fiabilidad o llevarla hasta la máxima fiabilidad.
- 3** Prácticas individuales que la empresa NO cumple y/o variables que no cuentan con información disponible para calcular los indicadores de AquaRating. Se puede mejorar la calificación haciendo la acción de mejora de acuerdo a lo requerido en los entregables
- 4** Variables de indicadores que se encuentran por fuera del rango de normalización del estándar internacional de AquaRating. Se puede mejorar la calificación haciendo la acción de mejora de acuerdo a lo requerido en los entregables
- 5** Observaciones que el consultor puede proponer indicando la validez y la importancia de su ejecución.

## PROCEDIMIENTO

Para elaborar la línea de base, el equipo de apoyo de AquaRating/COMPASS realiza un recorrido de los elementos de evaluación de AquaRating, identificando subelementos (prácticas individuales y variables) que son susceptibles de mejora por parte de la empresa. Para esto, se aplican los siguientes criterios de selección:

Una vez se han seleccionado estos subelementos, se aplican los siguientes criterios de priorización:

- i) esfuerzo financiero para implementar la acción de mejora y
- ii) esfuerzo del personal para implementar la acción de mejora.

Los criterios se categorizan en tres niveles: Alto, Medio y Bajo. Para seleccionar las acciones priorizadas que se proponen a la empresa en la línea de base se realizan las siguientes combinaciones:



La línea base no busca direccionar a la empresa en cuanto a las acciones que debe cumplir, solo recomienda revisar aquellas prácticas o indicadores que pueden ser mejorados

Nivel de esfuerzo FINANCIERO	Nivel de esfuerzo de PERSONAL	Resultado de PRIORIZACIÓN
BAJO	BAJO	ALTO
BAJO	MEDIO	ALTO
BAJO	ALTO	MEDIO
MEDIO	BAJO	MEDIO
MEDIO	MEDIO	BAJO
MEDIO	ALTO	BAJO
ALTO	BAJO	BAJO
ALTO	MEDIO	BAJO
ALTO	ALTO	BAJO

Con base en el resultado de la priorización, se seleccionan entre 50 y 70 acciones de mejora, que por la cantidad resultan factibles de implementar en el corto plazo (entre uno y dos años).

## DOCUMENTACIÓN LINEA BASE

La línea base se envía a los prestadores junto con la siguiente documentación anexa:



- Carta de cierre de proceso
- Informe final de validación de consistencia
- Informe de caracterización preliminar de AquaRating
- Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas
- Nota 106 – Gobierno Corporativo BID Estudio de SECO de reformas exitosas de Empresas de Agua y Saneamiento
- Normatividad vigente que deba ser tomada en cuenta por la empresa
- Metodología para la elaboración del balance hídrico en sistemas de acueducto
- Reconocimientos de participación en el proceso de autoevaluación
- Formato para elaboración del plan de acción corto plazo

## CONCERTACIÓN PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO

A partir de la línea de base remitida, se lleva a cabo una reunión con la empresa en la cual se revisan las acciones de mejora sugeridas por el Programa COMPASS y aquellas otras que la empresa considera pueden ser incorporadas en su PACP.

De esta forma se concerta el PACP que la empresa se compromete a cumplir.

Este PACP queda plasmado en una plantilla estándar diseñada por el Programa COMPASS.



Se diseñó un formato en Excel para el desarrollo de los planes de corto plazo. Su objetivo es estandarizar la presentación del PACP y facilitar su seguimiento.

[illegible]

## Descripción de las columnas del “Formato Plan de Acción a Corto Plazo”

**A y B-** Presentan las siglas y la descripción de las ocho áreas de evaluación de AquaRating, y una novena adicional correspondiente a gestión documental. Esta es una falencia generalizada en todos los prestadores que han implementado AquaRating en Colombia.

**C-** Identifica los subelementos de evaluación de AquaRating que se relacionan con cada una de las acciones de mejora propuestas.

**D-** Enumera las acciones de mejora identificadas en la línea base y posibilita a la empresa a incluir aquellas adicionales que ella misma haya identificado a lo largo del proceso.

**E-** La empresa valora cada una de las acciones identificadas de 1 a 5, siendo 5 la mayor prioridad, 1 la menor y 0 para aquellas que no incluya en el plan, y automáticamente utiliza un código de colores para fácil visualización de la importancia seleccionada. Esto se hace dado que no todas las acciones identificadas pueden generar valor en el corto plazo para la empresa, o algunas pueden representar mayor prioridad que otras.

**F y G -** La empresa identifica para cada acción el nivel de esfuerzo financiero y de personal que requiere para su realización. Las opciones de selección son Bajo, Medio y Alto.

**H -** Con base en las columnas F y G, la matriz asigna automáticamente el resultado de la priorización en la misma escala: Bajo, Medio y Alto.

**I-** La empresa indica las actividades específicas que propone ejecutar para mejorar el aspecto correspondiente. Debe ser una acción medible y realizable. Varias acciones pueden estar encaminadas a un mismo aspecto de mejora.

**J-** La empresa indica cuáles son los productos o entregables de la acción antes definida.

**K-** La empresa designa cada acción de mejora en un responsable o responsables. Se recomienda utilizar nombres propios más allá de áreas, con el fin de crear dolientes y generar sentido de pertenencia.



**L-** La empresa diligencia la fecha proyectada de inicio de la actividad

**M-** La empresa diligencia la fecha proyectada de finalización de la actividad

**N-** Este espacio es diligenciado por la empresa para informar acerca del avance de las actividades de mejora. El seguimiento por parte de COMPASS se realiza de manera mensual.

**O en adelante-** El calendario de ejecución no debe ser editado por la empresa, dado que se diligencia automáticamente. La fila superior indica la planeación de las actividades, y el código de colores corresponde a la importancia autoasignada. La fila inferior indica la ejecución real de las actividades, según lo informado por la empresa.

