

SOLICITUD DE EXPRESIONES DE INTERÉS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Selección #: CO-T1457-P004

Método de selección: Selección Competitiva Integral

País: Colombia

Sector: Agua y Saneamiento

Financiación - TC #: ATN/CF-16250-CO

Proyecto #: CO-T1457

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

Descripción de los Servicios: Servicio de consultoría para el diseño e implementación de un nuevo modelo de gobierno corporativo para empresas del Programa COMPASS.

Enlace al documento TC:

http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page_1303.html?id=CO%2DT1457

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la operación antes mencionada. Para esta operación, el BID tiene la intención de contratar los servicios de consultoría descritos en esta Solicitud de Expresiones de Interés. Las expresiones de interés deberán ser recibidas usando el Portal del BID para las Operaciones Ejecutadas por el Banco <http://beo-procurement.iadb.org/home> antes de *19 de diciembre, 2018* 5:00 P.M. (Hora de Washington DC).

Los servicios de consultoría ("los Servicios") incluyen el diseño e implementación de un nuevo modelo de gobierno corporativo en siete empresas del Programa COMPASS siguiendo las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD - 2015) en materia de gobierno corporativo para empresas públicas, las guías del BID contenidas en la nota técnica 106 (2010) y el Marco Integrado de Control Interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway – COSO 2018), así como el diseño e implementación de una acción colectiva para que las empresas del programa COMPASS se suscriban voluntariamente, con el propósito de incorporar buenas prácticas de gobierno corporativo, transparencia y ética. Estos servicios se llevarán a cabo en un periodo de 18 meses.

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

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

Las firmas consultoras elegibles que estén interesadas podrán obtener información adicional en horario de

oficina, 09:00 a.m. - 5:00 PM (Hora de Washington DC), mediante el envío de un correo electrónico a: [Karla Gonzalez Barrios \(karlago@iadb.org\)](mailto:KarlaGonzalezBarrios@iadb.org)

Banco Interamericano de Desarrollo
División: [Agua Potable y Saneamiento](#)
Atención: [María del Rosario Navia, Jefe del Equipo de Proyecto](#)

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

Tel: [+1 202 623 1842](tel:+12026231842)

Email: mnavia@iadb.org

Sitio Web: www.iadb.org

Borrador de Resumen de los Términos de Referencia

I. ANTECEDENTES

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la cooperación técnica Desarrollo Integral de Empresas de acueducto y alcantarillado urbanas en Colombia - COMPASS. El objetivo de esta cooperación técnica (CT) es financiar un programa que apoye la mejora de los niveles de desempeño de las empresas prestadoras de los servicios de agua potable y saneamiento (ESP) en Colombia, en materia de desarrollo corporativo que involucra la mejora en todas las áreas que hacen parte del núcleo de la prestación del servicio de estas empresas. Se plantea lograr este objetivo a través del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos: (i) apoyar a que al menos diez ESP urbanas mejoren su capacidad de gestión en términos de calidad del servicio, sostenibilidad financiera y fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y procesos de mejora continua; (ii) implementar [AquaRating](#) como línea base de conocimiento del estado de las ESP e identificación de potenciales oportunidades de mejora, e identificar, a partir de los resultados de la evaluación, acciones de corto, mediano plazo y largo plazo encaminadas a mejorar el desempeño de las empresas, con especial énfasis en su desarrollo corporativo; y (iii) adelantar un diálogo sectorial con la participación de las entidades sectoriales. El Programa de Cooperación al Desarrollo Económico de Suiza (PCDES) financiado por la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) otorgó una donación de US\$15.5 millones al Gobierno de Colombia, para financiar el Programa COMPASS.

Uno de los componentes del COMPASS es el desarrollo de los planes estratégicos (PE)—planes a largo plazo (10 años) y propuestas técnicas (PT)—planes a corto plazo (3 años) para diez empresas de servicios públicos (ESP) colombianas. Mediante mejoras operacionales, técnicas, comerciales, financieras, administrativas, ambientales y de gobierno corporativo, se espera que estos planes promuevan el desarrollo corporativo de las empresas beneficiarias del programa, con el fin de garantizar su sostenibilidad de largo plazo. Las empresas del programa COMPASS objeto de la presente consultoría son: la empresa Ibaguereña de Acueductos y Alcantarillados IBAL S.A; empresas públicas de Neiva “Las Ceibas”; el acueducto y alcantarillado de Popayán S.A. AAPSA; la empresa de acueducto y alcantarillado de Villavicencio EAAV; la empresa de obras sanitarias de Pasto EMPOPASTO; la empresa municipal de servicios públicos de Cali, EMCALI y la empresa Aguas y Aguas de Pereira S.A.

Para el desarrollo de los PE y las PT de las empresas del Programa COMPASS, se realizó un diagnóstico¹ detallado de 8 áreas de gestión de las empresas con base en las áreas de [AquaRating](#)², apoyando a las

¹ Para el desarrollo de los PE y PT el BID contrató la firma Castalia Strategic Advisors (Castalia), cuyo trabajo inicia con un diagnóstico completo de cada empresa en términos de desempeño y madurez.

² Calidad del servicio, Eficiencia en la planificación y ejecución de las inversiones, Eficiencia en la operación, Eficiencia en la gestión empresarial, Sostenibilidad financiera, Acceso al servicio, Sostenibilidad ambiental y gobierno corporativo

mismas en la definición de un escenario base de planeación estratégica, permitiendo así el desarrollo del plan estratégico con visión a 10 años y la propuesta técnica para cada empresa, en la cual se definió sus prioridades de inversión para los próximos tres años (2019-2021). La mejora en el gobierno corporativo fue definida por todas las empresas como una de sus principales prioridades, coincidiendo además con la perspectiva del Programa COMPASS y del donante SECO.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

Los principales objetivos de la consultoría son:

Diseñar y acompañar la implementación de nuevos modelos de Gobierno Corporativo en siete empresas del programa COMPASS, los cuales serán desarrollados siguiendo las directrices 2015 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) de Gobierno Corporativo para empresas públicas, la Nota Técnica 106 del BID y el Marco Integrado de Control Interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway - COSO), de tal manera que permitan a las empresas la maximización de la generación de valor económico y social en los municipios donde operan.

Diseñar y acompañar la implementación de la acción colectiva para las empresas del sector de agua y saneamiento, la cual será desarrollada siguiendo los lineamientos establecidos por la secretaria de transparencia de la Presidencia de la República³ de tal manera que se promueva la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, transparencia y ética.

III. ACTIVIDADES DE LA CONSULTORÍA

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

a) *Preparación del plan de trabajo y recopilación de información*

Esta actividad incluye la elaboración de un cronograma general de actividades, el plan de trabajo para cada una de las ESP en particular, la identificación y elaboración de una matriz de riesgos que podrían afectar el cumplimiento del propósito de la consultoría, la propuesta metodológica para la ejecución de las actividades y la estrategia de diálogo e interacción con las autoridades locales, la revisión de los planes estratégicos y en particular la apropiación de las evaluaciones de gobierno corporativo desarrolladas para cada una de las siete empresas.

b) *Diseñar la propuesta conceptual de los nuevos modelos de gobierno corporativo*

El diseño de los modelos de gobierno corporativo para cada una de las empresas del programa se desarrollará esquemáticamente siguiendo las directrices OECD (2015), BID (2010) y COSO (2018). Para esto se debe actualizar rápidamente los diagnósticos de gobierno corporativo, teniendo en cuenta que desde la fecha en que se realizaron las evaluaciones de gobierno corporativo las empresas beneficiarias de la presente consultoría pueden haber iniciado algunas actividades, o complementado acciones recomendadas en gobierno corporativo. Posteriormente se debe realizar la propuesta conceptual del nuevo modelo de gobierno corporativo para cada empresa, es decir una proposición esquemática y descriptiva de los productos que a desarrollar en las que se debe especificar como mínimo: *política de propiedad, el papel del municipio como propietario, la empresa de servicios públicos en el mercado, tratamiento equitativo de accionistas, relaciones con actores interesados (grupos de interés) y responsabilidad empresarial, publicidad y transparencia, juntas directivas y disciplina financiera.*

c) *Diseñar la estrategia de implementación del nuevo modelo de gobierno corporativo*

Esta actividad incluye la realización de un análisis de entorno e interés-poder. Teniendo en cuenta

³ [Pactos empresariales de transparencia](#) y [Estándares de transparencia en entidades territoriales](#)

que un nuevo modelo de gobierno corporativo puede afectar sensiblemente las prácticas en esta materia vigentes en los municipios y las empresas, es necesario medir previo a la implementación, las posibles respuestas frente al proceso de cambio propuesto.

Posteriormente se debe diseñar la estrategia de implementación del modelo de gobierno corporativo por empresa, la cual sugerirá una secuencia para la ejecución de todos los elementos del nuevo modelo en el tiempo, así como los documentos que formalizarán la implementación (decretos, decisiones de Junta, estatutos, reglamentos, políticas, decisiones de asamblea o Junta Directiva, entre otros) y en particular hará explícito cómo la estrategia propende por una implementación completa, en particular en relación con el manejo de la transición de administraciones municipales.

d) Desarrollar la propuesta conceptual aprobada del modelo de gobierno corporativo y ejecutar la estrategia de implementación

Una vez aprobada la propuesta conceptual del nuevo modelo de Gobierno Corporativo y la estrategia de implementación por parte de cada empresa, se debe realizar el desarrollo de los productos propuestos del nuevo modelo de gobierno corporativo y se debe ejecutar la estrategia de implementación de los productos en sus diversas formas normativas, reglamentarias, decisionales y de política –entre otras formas– que formalizan el nuevo modelo de gobierno corporativo.

e) Diseñar la estructura de funcionamiento y gobernanza de la acción colectiva para el sector de agua potable y saneamiento básico

Teniendo en cuenta las iniciativas implementadas en otros sectores, los lineamientos gubernamentales y las buenas prácticas, se debe diseñar la estructura y desarrollar el modelo de gobernanza de la acción colectiva para el sector del agua y saneamiento colombiano que contemple como mínimo: órganos por constituir (asamblea de miembros, comités, secretaria, garantes), descripción de las funciones asociadas a cada órgano, estructuración de los deberes de los miembros, estructuración de los derechos/beneficios de los miembros, esquemas de vinculación/desvinculación, gestión de recursos financieros de la acción colectiva y su administración, mecanismos de reporte de información, mecanismos de verificación, reglamentos generales, esquemas de blindaje y participación sectorial, gremial y estatal, otros que se identifiquen durante el análisis de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

f) Construir participativamente el acuerdo colectivo a suscribir con el respectivo reglamento de funcionamiento

Con base en el diagnóstico de gobierno corporativo de las empresas del programa COMPASS, se debe identificar los compromisos en el marco de buenas prácticas de gobierno corporativo, ética y transparencia para proponer un modelo de acuerdo a suscribir que integre las necesidades del sector. Posteriormente, coordinar un taller de trabajo con las empresas beneficiarias del programa COMPASS con el ánimo de presentar la propuesta de acuerdo a suscribir para recibir retroalimentación y generar una construcción participativa del acuerdo.

g) Acompañar la vinculación voluntaria por parte de los prestadores, asegurando la correcta implementación de los mecanismos de gobernanza propuestos y gestionar la articulación interinstitucional requerida

Esta actividad incluye la gestión de vinculación voluntaria de las empresas prestadoras, así como las entidades garantes de la acción colectiva, por medio de la socialización y divulgación de la misma, así como la coordinación en conjunto con el programa COMPASS del evento de lanzamiento y suscripción inicial de la acción colectiva.

De las actividades se dejará constancia de la transferencia de conocimiento, las cuales harán parte de las entregas de cada producto⁴

⁴ Las actividades de transferencia de conocimiento serán documentadas en actas de no más de una página de las sesiones en las que se especificara: objetivo de la sesión, resumen del tema, participantes con sus respectivos cargos, la fecha, hora de inicio y hora de cierre,

IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

1. El lugar de trabajo será en las respectivas oficinas del Consultor y eventualmente, de acuerdo con las necesidades de los trabajos con presencia parcial en las oficinas de la ESP. Las oficinas del Consultor contarán con equipos de computación, mobiliario, corriendo por cuenta del Consultor la provisión de movilidades y de todos los medios requeridos para la ejecución de todas las actividades inherentes al Contrato de Consultoría, corriendo por cuenta del Consultor los gastos de viajes y estadías a las diferentes provincias.
2. El trabajo deberá realizarse en un plazo máximo de dieciocho (18) meses, con fecha estimada de inicio el 01 de abril de 2019

V. REQUERIMIENTOS DE LA CONSULTORÍA

Se contratará una firma consultora o firmas asociadas que deberán acreditar mínimo 5 años de ejercicio profesional y experiencia específica certificada en diagnóstico, estructuración e implementación de modelos de gobierno corporativo, evaluación de juntas directivas, diseño e implementación de sistemas y políticas de ética, cumplimiento y transparencia.