

SOLICITUD DE EXPRESIONES DE INTERÉS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Selección #: CO-T1457-P021

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 la formulación y el acompañamiento en el desarrollo del plan estratégico para 6 empresas de agua y alcantarillado en Colombia

Enlace al documento TC:

<https://www.iadb.org/en/project/CO-T1457>

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 28 de Julio de 2020 5:00 P.M. (Hora de Washington DC).

Los servicios de consultoría ("los Servicios") incluyen la formulación y el acompañamiento en el desarrollo del plan estratégico para 6 empresas de agua y alcantarillado en Colombia en los que se propongan acciones que lleven a cada empresa a mejorar su capacidad de gestión en términos de gobernanza corporativa, calidad del servicio, sostenibilidad financiera en el marco del cumplimiento de la normatividad vigente, fortaleciendo sus capacidades organizacionales y procesos de mejora continua. Estos servicios se llevarán a cabo en un periodo de 11 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](#). Adicionalmente debido a la situación de contingencia del COVID-19, **se solicita que la consultoría sea desarrollada por una empresa colombiana o empresas extranjeras, que puedan proveer el equipo completo de consultores con residencia actual en Colombia**, es decir con capacidad para atender los requerimientos de la consultoría en campo ante la situación de contingencia del COVID-19. Todas las firmas consultoras elegibles, según se define en la política y que cumplan con la condición especial debido a la situación de contingencia del COVID-19, 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 (descripción de trabajos similares, experiencia en condiciones similares, disponibilidad de personal que tenga los conocimientos pertinentes, etc.), lo anterior bajo su propio criterio y en formato libre. 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.

Posteriormente, las firmas que sean seleccionadas para conformar la lista corta recibirán la “Solicitud de Propuesta”, a la que deberán responder con su propuesta técnica y económica completa. En la dicha solicitud se detallarán los requerimientos y los niveles de puntuación para la calificación, según la experiencia, estudios, entre otros, del equipo de trabajo enunciado en la SEDI.

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 dirigido a:

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](#)
Email: mnavia@iadb.org
Sitio Web: www.iadb.org

A las siguientes direcciones de correo electrónico: mnavia@iadb.org con copia a silviaore@iadb.org.

Borrador de Resumen de los Términos de Referencia

I. ANTECEDENTES

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) lleva a cabo 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 calidad en el servicio y sostenibilidad financiera. Se plantea lograr este objetivo a través del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos: (i) apoyar a que al menos diez ESP urbanas mejoren su capacidad de gestión en términos de calidad del servicio, sostenibilidad financiera y fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y procesos de mejora continua; (ii) implementar AquaRating como línea base de conocimiento del estado de las ESP e identificación de potenciales oportunidades de mejora, e identificar, a partir de los resultados de la evaluación, acciones de corto, mediano plazo y largo plazo encaminadas a mejorar el desempeño de las empresas, con especial énfasis en su desarrollo corporativo; y (iii) adelantar un diálogo de política pública con la participación de las entidades sectoriales. El Programa COMPASS es financiado con recursos de la Cooperación Económica y Desarrollo del Gobierno de Suiza (SECO). Para materializar los objetivos del programa, se realiza la implementación secuencial de los siguientes componentes a nivel empresarial: *i) Evaluación del servicio a través de AquaRating, ii) Formulación de planes estratégicos y propuestas técnicas, iii) Implementación de propuestas técnicas y iv) Evaluación y certificación AquaRating.*

La meta original del programa era beneficiar a 10 empresas, pero la demanda ha excedido las expectativas, y hoy en día se apoya la mejora del desempeño en más de 28 empresas del sector en todo el territorio nacional, a través de la evaluación en el sistema AquaRating, y planes de mejora de corto plazo. Para las primeras 10 empresas se desarrollaron planes estratégicos a 10 años y se están implementando actividades priorizadas del citado plan. Los planes estratégicos (PE) desarrollados se soportan en una modelación financiera, que permite determinar la proyección de cada empresa a 10 años, a partir de la cual se establecen los objetivos e indicadores agrupados en un cuadro de mando integral o Balance Scorecard – BSC (por sus siglas en inglés) con el fin de hacer un seguimiento efectivo. En el marco del Programa COMPASS se mantienen las cuatro perspectivas básicas para evaluar el

desempeño en términos financieros, de clientes, de procesos y de capital humano y organizacional; las cuales se articulan con las ocho áreas de evaluación de AquaRating (*calidad en el servicio, eficiencia en la planificación y ejecución de inversiones, eficiencia en la operación, eficiencia en la gestión empresarial, sostenibilidad financiera, acceso al servicio, gobierno corporativo y sostenibilidad ambiental*).

Adicionalmente, en el 2019 el BID, a través del Programa COMPASS firmó un convenio de cooperación con Vitens Evides International (VEi), consorcio sin ánimo de lucro que agrupa a cinco de las diez empresas públicas de agua potable holandesas, las cuales, dentro del alcance de su responsabilidad social corporativa apoyan a operadores colombianos en temas específicos de gestión de pérdidas, recursos humanos, eficiencia energética, gestión de activos y seguridad hídrica.

El Comité Directivo¹ del Programa COMPASS aprobó, el 25 de febrero de 2020, desarrollar la formulación de planes estratégicos para seis de las empresas beneficiarias del convenio de cooperación con VEi con el fin de apoyar la mejora de los niveles de desempeño integralmente. Estas empresas son: Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P., Emserfusa E.S.P., Empoduitama S.A. E.S.P., EMCARTAGO E.S.P., Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal y Acuasan EICE E.S.P. Estas empresas desarrollaron la evaluación del servicio a través de AquaRating en el año 2018 y a partir de los resultados han venido implementado Planes de Acción de Corto Plazo – PACP.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

El objetivo general de la consultoría es desarrollar el Plan Estratégico (PE) que contenga una propuesta integral de desarrollo corporativo para seis (6) E.S.P., con el cual se propongan acciones que lleven a cada empresa a mejorar su capacidad de gestión en términos de gobernanza corporativa, calidad del servicio, sostenibilidad financiera en el marco del cumplimiento de la normatividad vigente, fortaleciendo sus capacidades organizacionales y procesos de mejora continua.

El desarrollo de cada PE deberá tener en cuenta los resultados de la autoevaluación de AquaRating de cada empresa, así como el trabajo adelantado por Vitens Evides International (VEi), en las áreas de gestión de pérdidas, recursos humanos, eficiencia energética, gestión de activos y seguridad hídrica.

Adicionalmente el consultor seleccionado contará con insumos del Programa COMPASS a aplicar en el desarrollo de la consultoría, dentro de los cuales se destacan la estructura del Plan Estratégico ya desarrollado para otras empresas del Programa, así como la modelación financiera tipo sobre la cual se proyectarán los indicadores a 10 años. El consultor deberá asegurar la construcción conjunta de cada PE con el personal de la empresa, logrando su participación activa con el fin de crear un instrumento que sea interiorizado, aprobado por la junta directiva y fácilmente aplicable. El consultor debe garantizar la transferencia de conocimiento al personal de la empresa.

III. ACTIVIDADES DE LA CONSULTORÍA

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

a) Actividad 1— Plan de trabajo general de la consultoría y propuesta metodológica.

El consultor deberá preparación del plan de trabajo general de la consultoría con la respectiva propuesta metodológica. El plan de trabajo general debe detallar las fechas de cumplimiento de los entregables y fechas de aprobación de productos por el BID.

¹ Conformado por: Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Departamento Nacional de Planeación, Cooperación económica y Desarrollo – SECO y el BID.

Por su parte, la propuesta metodológica debe contemplar los marcos teóricos, así como los principales hitos para cumplir con el objetivo propuesto y debe considerar como mínimo:

- La construcción y desarrollo de los PE a partir de un cuadro de mando integral o Balance Scorecard alineado con las 4 perspectivas estratégicas y las 8 áreas de evaluación de AquaRating
- Desarrollo del mapa estratégico de las empresas que describa el proceso de creación de valor, y los objetivos estratégicos que permitan alcanzar la propuesta de creación de valor.
- Desarrollo del tablero de indicadores que permitan el cumplimiento de las metas cualitativas de cada uno de los objetivos estratégicos.
- Modelación financiera que dé sustento al PE y al cumplimiento de las metas.
- Construcción colectiva y participativa de los PE que asegure la apropiación del instrumento al interior de cada empresa.
- Desarrollo de talleres a partir de metodologías participativas y las realidades de cada empresa, para incentivar discusiones constructivas.

Posterior a la aprobación del plan de trabajo por parte del BID, el consultor realizará un taller virtual, con cada una de las empresas con el fin de socializar el plan de trabajo general y presentar la metodología para el desarrollo del PE.

b) Actividad 2: Recolección y apropiación de la información y plan de trabajo por empresa.

El consultor deberá recolectar y apropiarse de toda la información necesaria para desarrollar el Plan Estratégico (PE) por empresa. De la información básica se destaca principalmente:

- Los resultados de AquaRating por empresa (información que suministrará el Banco únicamente a la firma consultora seleccionada)
- La estructura del Plan Estratégico desarrollado en el marco del Programa COMPASS para otras empresas (información que suministrará el Banco únicamente a la firma consultora seleccionada)
- El modelo financiero desarrollado en el marco del Programa COMPASS. (información que suministrará el Banco únicamente a la firma consultora seleccionada)
- Planes de Desarrollo Municipales, Regulación Tarifaria Vigente, Planes de Obra e Inversiones Regulados - POIR, Planes de Saneamiento y Manejo de Vertimientos – PSMV.
- Informes financieros de las empresas
- Informes de gestión de las empresas
- Planes estratégicos vigentes o pasados

Adicionalmente, el consultor deberá preparar el plan de trabajo por empresa, el cual debe incluir una descripción de la duración y tareas asociadas a las actividades para cada empresa. Se detallarán las fechas de cumplimiento de entregables, fechas de aprobación de productos por el BID y fechas de socialización de productos con las empresas. Estos documentos deben detallar las actividades semanales de la consultoría. Los planes de trabajo se entregarán en forma electrónica en MS Project o MS Excel.

Finalmente, el plan de trabajo se presentará en cada una de las empresas y se realizará el primer taller de sensibilización de la importancia de la planeación estratégica. En este taller se espera que el consultor logre posicionar la importancia de una adecuada PE con visión de largo plazo, en donde la formulación y la ejecución son dos procesos igual de trascendentales.

c) Actividad 3: Elaboración del Plan Estratégico y Aplicación del Modelo Financiero

El objetivo de esta actividad es elaborar el plan estratégico y aplicar el modelo financiero para cada empresa, con el fin de asegurar una construcción conjunta a partir de un análisis prospectivo que permita visualizar la empresa durante los próximos 10 años. Para esto es fundamental incluir toda la cadena de

valor de las ESP representada en las áreas de AquaRating, que permita definir los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores.

Para asegurar la elaboración de los PE, a partir de un cuadro de mando integral o Balance Scorecard alineado con las 4 perspectivas estratégicas y las 8 áreas de evaluación de AquaRating, en el que se contemple el proceso de creación de valor, los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores soportado en la modelación financiera, se espera que el consultor tenga una aproximación que contemple trabajo en campo con las empresas, por medio de la realización de mínimo dos talleres con propósitos específicos en términos de:

- i. *Construcción y desarrollo del Plan Estratégico.* Se elaborará el PE a partir de una discusión constructiva y participativa con el personal de las empresas que asegure, la definición de los objetivos e indicadores estratégicos y los responsables de su cumplimiento. Adicionalmente se espera que el consultor realice la socialización de la aplicación del modelo financiero con la información recolectada de cada empresa y que debe proyectar los resultados operativos y financieros de la empresa para el período del PE, con el fin de obtener retroalimentación de cada empresa y afinar las proyecciones respectivas.

El Consultor deberá:

- 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 desde la perspectiva de sostenibilidad financiera.
- 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 estratégicos.
- Elaborar un tablero de control que le permita a cada empresa realizar el seguimiento respectivo al cumplimiento de las metas, asignando responsables por área dentro de cada empresa y asegurando la transferencia de conocimiento para su gestión y actualización.

De los elementos que tendrá el PE, hay uno que requerirá especial atención:

Programa de Fortalecimiento para la modernización de la ESP: este 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. Así como definición de las estrategias de articulación de las mejoras en las diferentes áreas de AR, que tengan como eje rector la mejora en el largo plazo del desarrollo corporativo de cada prestador.

Para las empresas que cuenten con un plan estratégico vigente y aprobado, el consultor deberá tener particular atención al momento de proponer posibles los ajustes, los cuales se deben enmarcar únicamente a partir de los resultados de AquaRating, el modelo de PE del Programa COMPASS y la modelación financiera.

- ii. *Presentación del PE propuesto con base en las discusiones sostenidas en el taller 2, el consultor elaborará el PE, así como la aplicación del modelo financiero para asegurar que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos. Se espera que, en el marco de un tercer taller presencial, el consultor presente a la alta dirección y a la Junta Directiva el PE propuesto de cada empresa, con el fin de obtener la retroalimentación respectiva y alinear los objetivos siempre desde la perspectiva de creación de valor y sostenibilidad de las empresas.*

d) *Actividad 4 - Propuesta final del Plan Estratégico, soportado por el modelo financiero aplicado*

El objetivo de esta actividad es formalizar en un documento sencillo pero completo, el plan estratégico producto de construcción conjunta. El PE deberá reflejar toda la cadena de valor de la empresa y contemplar una proyección empresarial de 10 años bajo la perspectiva de mejora constante del desempeño. Adicionalmente debe contemplar la retroalimentación de la Junta Directiva, el gerente general y el equipo directivo de cada empresa.

El consultor deberá presentar a la alta gerencia de cada empresa el plan estratégico de acuerdo con la retroalimentación recibida con el firme propósito de lograr empoderamiento y apropiación del instrumento a nivel empresarial. Se espera que el consultor entregue el manual de usuario del modelo financiero con las particularidades de cada empresa y que asegure la transferencia de conocimiento respecto de su uso, actualización y análisis. Se estima que en la transferencia de conocimiento debe haber un representante del área financiera y del área de planeación como mínimo

e) *Actividad 5 - Presentación y acompañamiento en la aprobación del Plan Estratégico ante la Junta Directiva (JD)*

El objetivo de esta actividad será brindar acompañamiento a la alta gerencia de las empresas para presentar el trabajo realizado y el PE formulado ante la junta directiva con el fin de obtener la aprobación respectiva para su implementación. Esta presentación es fundamental, ya que oficializará el direccionamiento estratégico y permitirá a las empresas contar con un instrumento de dirección y control.

De presentarse un eventual caso en que la Junta Directiva decida aplazar o incluso no aprobar el Plan Estratégico elaborado, el consultor deberá informar al BID las razones asociadas, con los respectivos soportes documentales donde se evidencien las gestiones realizadas.

IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

a) 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 moviidades y de todos los medios requeridos para la ejecución de todas las actividades inherentes al Contrato de Consultoría, corriendo por cuenta del consultor los gastos de viajes y estadías a las diferentes ciudades.

b) El trabajo deberá realizarse en un plazo máximo de once (11) meses, con fecha estimada de inicio el 7 de octubre de 2020.

V. REQUERIMIENTOS DE LA CONSULTORÍA

Se contratará una firma consultora o firmas asociadas que deberán acreditar mínimo 6 años de ejercicio profesional general y experiencia específica certificada en consultorías y/o trabajos de formulación de planes estratégicos y/o planes de inversión para empresas de agua y saneamiento con énfasis en el

fortalecimiento empresarial de ESP urbanas, en temas operativos, técnicos, institucionales (organizacional), de gestión y financiero-tarifario, comerciales, con experiencia en modelaciones financieras para la prestación de servicios de agua potable y saneamiento.

El equipo principal de trabajo: i) Jefe de equipo con experiencia en cargos directivos de empresas de servicios públicos o como director de consultorías y trabajos de formulación de planes estratégicos, y/o planes de inversión para empresas de agua y saneamiento, ii) Experto financiero y comercial con experiencia como consultor y/o cargos directivos en áreas financieras y comerciales en empresas de servicios públicos de acueducto y alcantarillado en sistemas de acueducto y alcantarillado, iii) Experto organizacional en empresas de servicios públicos con experiencia como cargos directivos en el área de planeación, asesor de gerencia o consultor en esquemas de planeación institucional, iv) Experto técnico en empresas de acueducto y alcantarillado con experiencia asociada a la formulación y ejecución de planes de obra e inversiones regulados o cargos directivos asociados a oficinas de proyectos.