

Bogotá D.C., noviembre 9 de 2018.

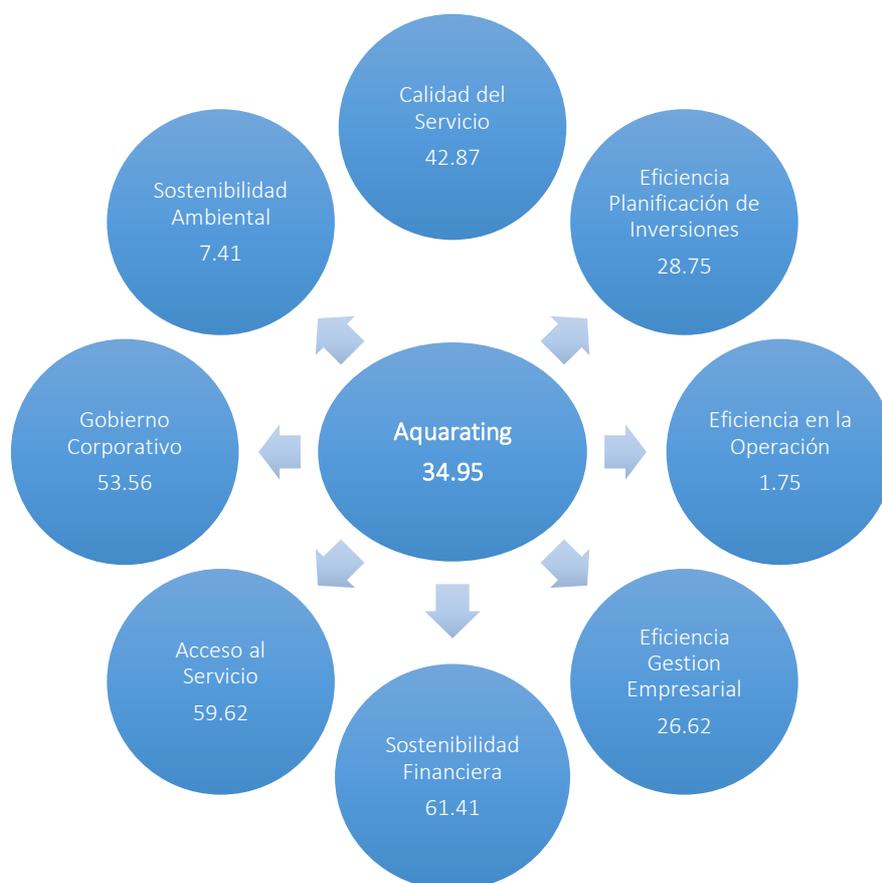
CT-083-2018

Doctor
RAMON ANSELMO VARGAS
Gerente General
EMPODUITAMA S.A. E.S.P.
CALLE 16 NO. 14-68
Duitama, Boyacá

Ref: *Finalización Componente 1: Evaluación de los Servicios Públicos a través de AquaRating – Programa COMPASS*

Estimado doctor Vargas:

Como es de su conocimiento, hemos finalizado con éxito el proceso de Autoevaluación en el sistema AquaRating de EMPODUITAMA S.A. E.S.P., lo cual ha permitido generar un diagnóstico del estado de la Empresa a la fecha de evaluación, mediante la caracterización de las ocho áreas de evaluación que integran el sistema:



Teniendo en consideración la línea base definida anteriormente, es importante avanzar en la ejecución e implementación de algunas **acciones de mejora** que puedan ser adoptadas como resultado de la gestión directa de la empresa.

Tras la evaluación de AquaRating, se han identificado algunas líneas de acción que pueden ser analizadas y complementadas, sin que se requieran inversiones externas, sino más bien gestiones por parte de la empresa. A continuación, se presentan algunas consideraciones derivadas de los resultados de AquaRating.

Es importante aclarar que ni el Banco Interamericano de Desarrollo ni su directorio se hacen responsables de los resultados de las acciones de mejora sugeridas a continuación¹:

1. Gestión Documental:

Como se evidenció durante el proceso de autoevaluación, para el sistema AquaRating son fundamentales los soportes asociados a las prácticas y variables, dado que ellos permiten validar el cumplimiento o no de los elementos evaluados. De igual manera, para la empresa se convierte en la memoria de la gestión realizada en cada una de las áreas y procesos que la componen, por ende, es de suma importancia la centralización y actualización de la información con algunas consideraciones que podrían ser de utilidad para la empresa:

- La validación de los formatos que necesitan ser actualizados y socializados con los responsables de las áreas de la empresa. En particular convendría revisar los soportes de prácticas individuales e indicadores en los cuales la fiabilidad es igual o inferior a 0.7.
- La empresa podría a su criterio analizar la conveniencia de ajustar los procesos claves actualmente documentados y desarrollar los procesos faltantes (administrativos, operativos, comerciales y financieros) que impacten en la calidad del servicio y en el cumplimiento del Plan Estratégico.
- La documentación de prácticas e indicadores asociados al área de *Eficiencia en la Operación*, esto dada la baja calificación obtenida que evidencia una oportunidad de mejora significativa.

2. Calidad del Servicio:

El área de calidad de servicio agrupa cuatro (4) dimensiones vitales para la empresa: *calidad del agua potable, distribución de agua para uso y consumo, recolección de aguas residuales y atención al usuario.*

Con relación al control de calidad de agua potable, la empresa podría analizar a su criterio si conviene extender el número de muestras de control de calidad, optimizando el proceso asociado al registro de muestras y análisis con requisitos de calidad y acreditación de los laboratorios esto con el fin de asegurar la implementación de prácticas de estándar internacional. Para lograr lo anterior, es importante contemplar aspectos como que los laboratorios que realizan los análisis (sean propios o externos) cuenten con acreditación según la norma ISO 17025 y evaluar la posibilidad de contar con estaciones de vigilancia automática de la calidad en las salidas de las estaciones de tratamiento, adicionalmente la empresa podría evaluar la pertinencia de contar con protocolos relativos al aseguramiento de la calidad del agua en la incorporación de nuevas infraestructuras así como también contar con medidas de protección en todas las captaciones de agua bruta (señalización, perímetros de protección, vallado, etc.).

¹ Teniendo en consideración lo anterior y como resultado de la línea base de resultados de AR presentada anteriormente, se establecen en este documento, a título de sugerencia en su implementación, acciones de mejora que puedan ser adoptadas como resultado de la gestión directa de la empresa.

Con respecto a la distribución de agua para uso y consumo la empresa podría evaluar la posibilidad de realizar una validación integral de las prácticas asociadas al aseguramiento de la continuidad del suministro en la operación en especial en términos de inspecciones periódicas de los elementos de la red de suministro y distribución y su estado de accesibilidad, así como campañas sistemáticas de detección de fugas y roturas ocultas. A mediano plazo, la empresa podría evaluar la implementación de herramientas GIS que facilitan el aislamiento, reparación y resolución de contingencias en los sistemas de suministro y distribución. A fin de mejorar la continuidad del servicio de acueducto, la empresa podría considerar la conveniencia de definir el programa de mantenimiento preventivo y asegurar la implementación de manera periódica optimizando la vida útil de los activos físicos.

En la tercera dimensión de recolección de aguas residuales, la empresa podría analizar la conveniencia de contar con un modelo de supervisión y control del servicio de recolección de aguas residuales que asegure la disponibilidad de equipos de medida de caudales en la red de alcantarillado y colectores, el mantenimiento de registros de medidas y alarmas en el funcionamiento de la red de alcantarillado y los elementos de regulación en el sistema de colectores o alcantarillado. Esto a su vez se relaciona con la disposición de equipos para la inspección de zonas de difícil acceso en la red de alcantarillado y los protocolos asociados de limpieza de colectores con sus respectivas frecuencias.

Finalmente, con relación a la atención al usuario, se evidencian oportunidades de mejoramiento en la definición de mecanismos de gestión y monitoreo de los reclamos, como en los términos de los tiempos de respuesta en los canales disponibles de atención. Adicionalmente, la empresa podría analizar la conveniencia de optimizar el proceso asociado a la medición de la percepción de la satisfacción, indicador vital para evaluar como los usuarios perciben el servicio y la atención de la empresa. La empresa podría evaluar la optimización de los esquemas de comunicación con los usuarios y los mecanismos que estos tienen para reportar y resolver incidencias o informarse acerca de novedades en la prestación del servicio. Finalmente, la empresa puede evaluar la pertinencia de la creación de la figura del defensor del Cliente/Usuario.

3. Eficiencia en la Planeación y Ejecución de Inversiones:

El área de planeación y ejecución de Inversiones evalúa cinco (5) dimensiones estratégicas para la empresa: *contenido y eficiencia del plan de inversiones, eficiencia en la ejecución de plan de inversiones, eficiencia en la gestión de activos físicos, planificación ante emergencias e investigación y desarrollo.*

Con respecto al contenido del plan de inversiones, la empresa podría considerar en su criterio el fortalecimiento del análisis financiero del mismo, dentro de lo que se sugiere realizar evaluaciones financieras derivadas del cálculo del valor presente neto de los proyectos y las rentabilidades asociadas. Adicionalmente es importante incluir análisis multicriterio de alternativas que evalúen explícitamente aspectos tales como: tecnología, restricciones, normativa vigente, tiempos, seguridad, riesgos y vulnerabilidad entre otros. Es importante tener en cuenta aspectos asociados a los cronogramas y calendarios de ejecución, la identificación por sistema (que vincule el balance de oferta y demanda) y asegurar la respectiva aprobación por parte de la junta directiva.

Una buena práctica es que la optimización del proceso asociado a la planeación este articulado con el proceso de ejecución, esto dada la oportunidad de contar con sistemas eficientes de seguimiento que registren los costos y plazos de los proyectos con sus desviaciones, las causas y las medidas correctivas

que faciliten el análisis y el mejoramiento continuo. La implementación de estas medidas tiene por objetivo mejorar el indicador asociado al cumplimiento del plan de inversiones.

La gestión de activos físicos es estratégica en términos de eficiencia empresarial, si bien se refleja explícitamente en el plan estratégico de la empresa, se indica como buena práctica implementar actividades que aseguren la disponibilidad de un catastro de redes y el levantamiento de la información asociada a la condición de la infraestructura existente.

La planificación ante emergencias es un frente vital de gestión. La empresa cuenta con un análisis de los principales riesgos y un análisis de vulnerabilidad por los elementos estructurales del sistema, se puede analizar a criterio de la empresa la pertinencia de identificar e implementar medidas de mitigación para reducir los aspectos identificados que se vinculen a un plan de preparación ante emergencias que incluya un cuadro de comando, acuerdos previos de coordinación con otras entidades, identificación de usuarios prioritarios para reponer el servicio y que estos planes sean difundidos al personal con su respectiva capacitación.

Finalmente, con respecto a investigación y desarrollo es importante anotar que dentro del sistema AquaRating tiene una relevancia significativa; sin embargo, esto requiere una madurez de los procesos operativos para obtener mayores beneficios. La empresa podría analizar a su criterio si conviene la recolección sistematizada de información y su procesamiento con el fin de traducirlo en mejorar prácticas internas como una primera aproximación y participar de actividades específicas dirigidas a compartir experiencias con otros operadores, a través de visitas, seminarios y posibles acuerdos de investigación y desarrollo con entidades locales o internacionales.

4. Eficiencia en la Operación:

Conforme a los resultados obtenidos en esta área, es necesario que la empresa evalúe la posibilidad de realizar una validación al detalle de las prácticas e indicadores que son fundamentales para la operación. Las dimensiones de eficiencia en el uso de energía, eficiencia en la gestión de las infraestructuras y la eficiencia en los costos de operación y mantenimiento no obtienen calificación alguna, esto se puede atribuir a la falta de documentación que soporte el cumplimiento de algunas prácticas e indicadores con lo cual la empresa podría a su criterio estudiar la conveniencia de realizar un plan de choque para la respectiva formalización y documentación asociada. Una vez identificadas las prácticas que no se cumplen, se podrían definir procesos de mejoramiento de corto y mediano plazo.

Adicionalmente la empresa podría analizar con mayor detenimiento las prácticas asociadas a la gestión de control del uso y destino del agua y las prácticas de gestión de las pérdidas reales. La puesta en marcha de actividades asociadas a estas dimensiones no solo beneficia a la empresa en términos operativos sino en aspectos financieros.

5. Eficiencia en la Gestión Empresarial:

El área de eficiencia en la gestión empresarial evalúa seis (6) áreas que son básicas para el correcto funcionamiento: *planificación estratégica, control de gestión, estructura organizacional, gestión de recursos humanos, gestión de aprovisionamiento de bienes y servicios y eficiencia del personal y recursos de apoyo.*

En la planificación estratégica, cabe resaltar que la empresa cuenta con un plan de gestión y resultados para el periodo 2016 – 2019 y esto es una oportunidad valiosa dado que posiblemente el próximo año se efectúe

la realización de un nuevo plan estratégico el cual se podría contener dadas las buenas prácticas establecidas la misión y visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con los factores críticos de éxito. Lo anterior, facilitará el análisis y evaluación de las opciones estratégicas para posteriormente determinar la posición estratégica deseada de la empresa, y de allí definir claramente los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, lo que permite establecer un presupuesto asociado al plan estratégico. Adicionalmente, esta posible oportunidad que se presentará en el 2019 permite que el proceso sea participativo y de esta forma asignar responsables y mecanismos de seguimiento asociados a los planes operativos de implementación, soportado por una difusión a todos los niveles de la empresa.

El contar con un plan estratégico aprobado por la junta directiva, permite establecer mecanismos de control en términos de elaboración de presupuestos anuales, informes de control periódicos con respecto al cumplimiento de indicadores o sus desviaciones lo que permite a la alta gerencia tomar decisiones oportunas.

Con respecto a la gestión de recursos humanos, la empresa podría estudiar la conveniencia de implementar planes de capacitación elaborados en función de los objetivos estratégicos y las brechas de competencias de todo el personal. Adicionalmente evaluar la pertinencia de contar con un sistema de información de recursos humanos que, además de los datos personales y de remuneraciones, contenga los datos del perfil de competencias del personal, estudios, edad, experiencia, antigüedad, capacitación y calificaciones de desempeño.

En relación a la dimensión de gestión de aprovisionamiento de bienes y servicios la empresa podría a su analizar la conveniencia de incluir en el proceso actual la evaluación cuantitativa y cualitativa del funcionamiento de los proveedores y contratistas sobre la base de los resultados establecidos por la empresa.

6. Sostenibilidad Financiera:

El área de sostenibilidad financiera evalúa tres (3) dimensiones que en su gran mayoría contienen indicadores claves para la estabilidad y crecimiento de la empresa. De los indicadores financieros calculados por el sistema AquaRating, se sugiere realizar un análisis en torno a:

- **Tasa de error de la facturación**, que corresponde al número de facturas modificadas comparadas con el número de facturas emitidas.
- **Relación deuda patrimonio**, que compara el patrimonio final con el pasivo actual
- **Rentabilidad del patrimonio**, que corresponde al resultado neto o líquido obtenido en el ejercicio después de impuestos.
- **Agua no facturada** calculada por la relación entre el volumen de agua incorporada en el sistema con el volumen de agua facturada, indicador que no debería superar el 30%.

La empresa podría, a su mejor criterio, complementar un plan de reducción de pérdidas de manera que contemple la desagregación de pérdidas por causas técnicas o comerciales siguiendo la metodología IWA del Anexo I de la Resolución 688 de 2014 (anexa), orientado a alcanzar el Nivel Económico de Pérdidas y/o la meta CRA de 6 m³/ usuario – mes. En cuanto a la facturación, es importante realizar un monitoreo sistemático de la calidad de la lectura y distribución de las facturas por cada sector y la implementación de una política de detección y regularización de fraudes en sus diversos aspectos (calibración de medidores, detección de conexiones ilegales, detección de información falsa respecto al tipo de uso u otra variable que influya en las tarifas).

Finalmente, la empresa podría evaluar la posibilidad de iniciar procesos dirigidos a disminuir el porcentaje de deuda impaga de más de 90 días, definiendo estrategias de recuperación de cartera.

7. Acceso al Servicio:

En el área de acceso al servicio, la empresa podría evaluar la posibilidad de desarrollar un plan de cobertura de agua potable de acuerdo con la resolución CRA 688 de 2014 y el grupo de proyectos definidos en el POIR para la dimensión de cobertura de agua potable; desarrollar un plan de continuidad de acuerdo con la Resolución 688 de 2104 y el grupo de proyectos definidos en el POIR para la dimensión de continuidad. Adicionalmente podría evaluar la posibilidad de diseñar y ejecutar plan de suministro de agua potable alternativo para distancias inferiores a los 500m de viviendas sin conexión domiciliaria, si es del caso; y definir un Plan de cobertura de alcantarillado de acuerdo con la resolución CRA 688 de 2014 y el grupo de proyectos definidos en el POIR para la dimensión de cobertura de Alcantarillado.

8. Gobierno Corporativo

Consideramos pertinente recordar que para el programa COMPASS, el componente de Gobierno Corporativo es fundamental dado su carácter transversal y su relación con la sostenibilidad de las acciones estratégicas en el tiempo.

En este contexto se sugiere la consideración de acciones prácticas que podrían implementarse sin que estén directamente relacionadas con las prácticas de AquaRating. Para esto, anexo se remiten los siguientes documentos:

- Los principios que plantea la OCDE de Gobierno Corporativo de las empresas públicas donde se presentan ocho directrices que constituyen unos lineamientos para los estados sobre cómo garantizar que las empresas públicas operan con eficiencia y transparencia
- La Nota Técnica No. 106 del BID, que presenta una metodología para promover la adopción sistemática de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas proveedoras de servicios de agua potable y saneamiento en América Latina y el Caribe.
- Estudio realizado por la Embajada Suiza – Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) donde presentan los factores de éxito en reformas exitosas en empresas de Aguas y Saneamiento.

De los estudios anteriormente mencionados, se derivan acciones prácticas que el Programa COMPASS está en la capacidad de compartir y ser el promotor de mecanismos de intercambio con otras empresas que ya han iniciado este proceso, para lo cual pone a disposición de EMPODUTAMA escenarios de intercambio y socialización.

9. Sostenibilidad Ambiental:

La gestión de aguas residuales para el sistema AquaRating es prioritario y lo evalúa en dos (2) dimensiones principales: *gestión y depuración de aguas residuales* y *gestión ambiental*.

Para el caso de las prácticas e indicadores asociados a la gestión y depuración de aguas residuales cabe anotar que la empresa no obtiene calificación asociada, lo que hace necesario una validación detallada de las condiciones asociadas al no cumplimiento, y si bien las inversiones asociadas son considerables, la empresa podría considerar iniciar con la planificación de corto plazo de las actividades principales tales como la elaboración del plan de depuración.

Con respecto a la gestión ambiental, la empresa puede evaluar la pertinencia de establecer metas ambientales en la planificación estratégica, contar con planes o políticas explícitas para la mitigación del o adaptación al cambio climático y considerar en los ejercicios de planificación las opciones basadas en sistemas de reutilización de aguas residuales. Adicionalmente se sugiere contemplar mecanismos de participación ciudadana en decisiones con implicaciones ambientales y sociales.

Atentamente les solicitamos revisar las consideraciones anteriores y los invitamos a compartir con el equipo del Programa COMPASS, a más tardar el **30 de noviembre**, las acciones que identifican como prioritarias y el plan de trabajo propuesto para su implementación en el corto plazo. Con el fin de facilitar el proceso para la empresa, anexamos en formato digital un modelo de lista de chequeo que contiene de manera resumida lo anteriormente enunciado y que puede ser complementado por la empresa de acuerdo con el análisis que realice de las consideraciones aquí señaladas o de su propio análisis del proceso de autoevaluación.

Así mismo, informamos que como parte del apoyo que el Programa COMPASS brinda a las empresas que hacen parte del mismo, estaremos al tanto de la evolución del plan, para lo cual podrán apoyarse en el Ingeniero William Carrasco Mantilla, especialista internacional operativo de AquaRating, en el celular 314 2967055, e mail: wcarrasco2002@yahoo.com.

Cordialmente,



JULIO CÉSAR AGUILERA WILCHES
Coordinador Programa COMPASS

Anexos digitales:

- Informe de Caracterización Preliminar AR
- 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
- Anexo I Res. CRA 688/2014. Plan de reducción y nivel económico de pérdidas
- Anexo A - Metodología para elaborar Balance Hidráulico de un Sistema de Acueducto – Minivienda.
- Modelo de lista de chequeo plan de acción corto plazo