

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL**

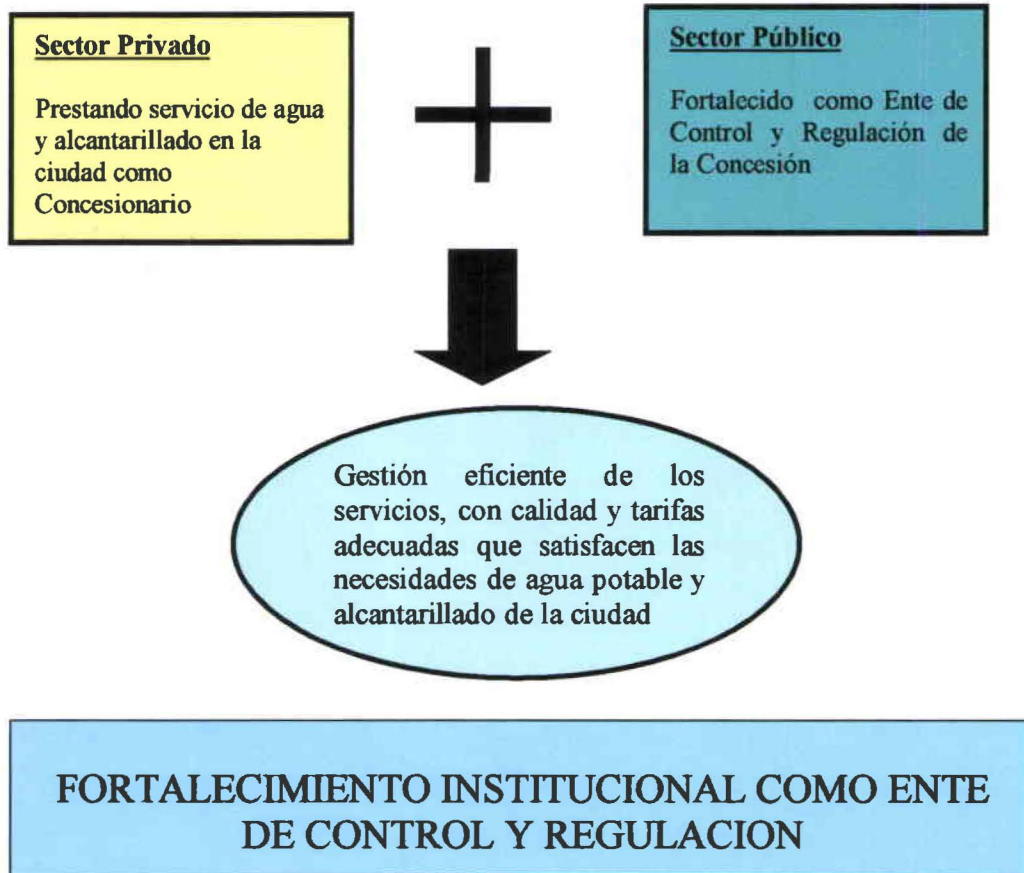
**MODERNIZACION EN LA PRESTACION DE LOS  
SERVICIOS BASICOS DE AGUA Y SANEAMIENTO**

**MARCELO BARROS NUÑEZ**

**2002**

# MARCELO BARROS NUÑEZ

## MODERNIZACION EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS BASICOS DE AGUAY SANEAMIENTO



*MAESTRIA EN DESARROLLO LOCAL Y DESCENTRALIZACION  
UDLA-GTZ Octubre, 2002*

"La función principal de un Gobierno Local es dinamizar el Desarrollo de sus Comunidades"<sup>1</sup>

" El recurso esencial, el que va a dar la diferencia a largo plazo, ya no es el recurso material la tierra o las materias primas cuyo acaparamiento ha sido objeto de tantas luchas, ya no es ni siquiera el recurso financiero. Es el recurso humano, no por su número, sino por su calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Tomado del libro "Los Secretos del Buen Alcalde", Proyecto SACDEL, IULA/CELCADEL, Santiago de Chile, octubre de 1994.

<sup>2</sup> Tomado de la ponencia "El crecimiento del aparato administrativo en el mundo de la complejidad: del Estado arrogante al Estado modesto". Seminario Internacional "Modernización de la Administración Pública en América Latina" INAP, México, 1990.

## DEDICATORIA

“A mi esposa Patricia y mis hijos Marcelo, Juan José y María Rosa, por todo el afecto y cariño que me brindan, causantes de que siempre busque superarme”

## AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a mucha gente que motivo y que siempre me apoyo en este esfuerzo:

- Al ingeniero Rodrigo Andrade, Presidente del Directorio de ECAPAG, por su liderazgo, gran tesón en la administración y oportunas decisiones en todo este proceso transformó la Empresa.
- Al ingeniero José Luis Santos, Gerente General de la ECAPAG, por todo su valioso aporte y por ser una persona muy capaz y transparente en todos sus actos.
- A los funcionarios de la ECAPAG, por su colaboración y siempre abrirme las puertas en la Empresa.
- A mi “coach” Hernán Marquez, por transmitirme todas las ganas de trabajar, con sus comentarios, sugerencias y orientación.
- A la UDLA y GTZ, por ofrecermé esta oportunidad de participar en esta Maestría, que ha sido tan enriquecedora profesionalmente.
- Al Banco Interamericano de Desarrollo, por facilitarme mi participación en un proceso de capacitación continua.

## RESUMEN EJECUTIVO

En agosto de 1994, ante las graves deficiencias que experimentaba la ciudad de Guayaquil, en los servicios de agua potable, alcantarillado y drenaje pluvial, se crea mediante Decreto –Ley No. 008, La Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil **ECAPAG**, es el resultado de la fusión de dos empresas: la EPAP-G (Empresa Provincial de agua potable) y la EMAG (Empresa Municipal de alcantarillado). La Empresa creada es una persona jurídica de derecho público, dotada de autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con la finalidad de encargarse de la prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Drenaje Pluvial del Cantón Guayaquil.

En marzo de 1995, el Directorio de **ECAPAG** **resuelve delegar al Sector Privado**, la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado del Cantón Guayaquil, con la modalidad de Concesión, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa y obtener capital privado para las inversiones requeridas en infraestructura.

Como resultado de un proceso licitatorio internacional, en abril del 2001, ECAPAG suscribe con un consorcio Inglés-Ecuatoriano, el Contrato de Concesión de la prestación de los servicios de Agua potable y Alcantarillado de la ciudad de Guayaquil por un plazo de 30 años. La transferencia de la prestación de los servicios del sector público al privado culmina en septiembre del mismo año. Todo este proceso de Concesión fue acompañado y supervisado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID a través del Contrato de Préstamo celebrado para tales fines entre la República del Ecuador y el BID (Préstamo 1026/OC-EC) en oct/97.

### **RELACION DEL CONTENIDO DEL DOCUMENTO**

Este documento es una síntesis del proceso de cambio de ECAPAG de una empresa pública prestadora de los servicios básicos, a un Ente de Regulación y Control de la Concesión de los servicios de Agua y Saneamiento de la ciudad de Guayaquil. Se describe el proceso de fortalecimiento de la Empresa, a través de su transformación con un nuevo orgánico funcional y todo el proceso de capacitación de sus funcionarios para desempeñar sus nuevo Rol en sus actividades diarias.

El documento se presenta en cinco capítulos:

- El primero, ubica al lector en la situación del sector de agua potable y saneamiento en el Ecuador, luego presenta el estado de situación del mismo sector en la ciudad de Guayaquil, identificando los problemas empresariales y de infraestructura, de cómo se inicia el cambio y, fundamenta las razones del por que se escoge el tema del PC.
- En el segundo, se presenta al PC enmarcado dentro de un gran tema de cambio en la prestación de dichos servicios, el agua y saneamiento. Señala algunas estadísticas de cobertura e indicadores de eficiencia y el gran desafío que el Sector debe enfrentar particularmente con las grandes inversiones financieras que se requieren para la infraestructura. Indica que los Gobiernos

## Resumen Ejecutivo

Locales no van a ser capaces de efectuar dichas inversiones, ya que deben atender otros sectores prioritarios que demanda la comunidad.

Se describe la relación del tema con la descentralización y el desarrollo local desde el punto de vista en que la prestación de los servicios de agua y saneamiento siendo una responsabilidad del Gobierno Local, esta puede ser delegada al sector privado para que efectúe dicha prestación y las inversiones financieras que estas requieren. También señala las relaciones que existen entre una ciudad que cuenta con buenos servicios básicos de agua potable y alcantarillado y la facilitación que dichos servicios implican en el desarrollo local.

Finalmente plantea las hipótesis del PC, la que consiste en que una vez que el Sector Privado recibió la delegación de la prestación de los servicios de agua y saneamiento de la ciudad de Guayaquil, los usuarios y la ciudadanía requieren contar con una empresa ECAPAG, que regule y controle la Concesión por 30 años de dichos servicios, para lo cual es indispensable que la ECAPAG sea fortalecida institucionalmente, describiendo a grandes rasgos los criterios y funciones en que la Empresa debe lograr fortalecerse.

- El tercer capítulo describe los inicios del proyecto de cambio, las primeras intervenciones efectuadas, las resistencias y aportes en el intercambio y algunas reflexiones sobre el mismo. Indica de como se abordó el PC, desde la definición de la visión y los objetivos que se requerían a futuro para la ECAPAG, que elementos fueron y que acciones se debían tomar para lograr esos objetivos. Luego se describe el apoyo externo a la Empresa destinado a elaborar propuestas de reestructuración de la nueva ECAPAG, el proceso de discusión de la nueva estructura y finalmente la ejecución del programa de capacitación de la Empresa en temas generales y específicos a los funcionarios que prestarán servicios en la nueva ECAPAG como Ente de Control y Regulación.
- El cuarto hace referencia a los principales enfoques del PC, de cómo el proyecto de cambio nace como una matiuscha del gran proyecto de cambio de en la prestación de los servicios de la ciudad de Guayaquil, liderado por sus alcaldes y la sociedad civil en los últimos 10 años, que permite la gran transformación de la ciudad más poblada del país a grandes y acelerados pasos.

También refiere a la metodología y herramientas utilizadas, indica que la metodología se convirtió en un ir y venir de experiencias ajustadas para responder a circunstancias específicas del proceso. Relata las cuatro etapas definidas en el PC, que van desde los primeros acercamientos a la ECAPAG, la formulación del plan de acción, el acompañamiento y supervisión en la ejecución del PC y los desafíos para hacer que las cosas funcionen a largo plazo.

Finalmente describe el asesoramiento dado por el maestrante, que básicamente consistió en brindar apoyo, supervisar y aprobar las diferentes etapas del PC.

- El quinto y último capítulo, resume de lo que se consiguió con el PC, como este permitió consolidar un macro proyecto de cambio, de cual es el impacto producido desde el punto de vista local, nacional e internacional.

Describe el cómo se desarrolla el aprendizaje como Agente de Cambio, señala que el cambio es proceso por lo general complicado y no siempre bien entendido, que se requiere vencer la inercia, la monotonía. De como crear las condiciones para que la gente se interese en involucrarse en procesos de cambio.

Finalmente se presentan reflexiones sobre el proceso de aprendizaje, de la formulación y aplicación del PC, así como también se describen las lecciones aprendidas y se formulan las recomendaciones finales.

**INDICE**

**Página**

**I INTRODUCCION**

CAPITULO 1 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y  
DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1

1.1 Antecedentes

2

1.2 Identificación de Problemas e inicio del cambio

4

1.3 Razones por las cuales se escogió el tema

6

CAPITULO 2 DEFINICION HIPOTESIS y OBJETIVOS

8

2.1 Delimitación del Tema

9

2.2 Relación del tema y su importancia conceptual con la descentralización y el desarrollo local, en su ámbito nacional y regional.

12

2.3 Presentación de Hipótesis

16

2.4 El PC y sus Objetivos

18

**II DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO**

CAPITULO 3 DEFINICION HIPOTESIS Y OBJETIVOS

20

3.1 Los inicios del PC

21

3.2 Como se abordó el desarrollo del PC

24

3.3 Lineamientos generales previstos en la preparación de la nueva estructura de ECAPAG

25

3.4 Resultados e implantación de la nueva estructura

27

3.5 Capacitación de la ECAPAG como Ente de Control y Regulación de la Concesión

31

3.6 Experiencia en términos de actores y el proceso

32

3.7 Resultados Alcanzados

33

<u>CAPITULO 4</u> MARCO CONCEPTUAL Y CONCEPTOS UTILIZADOS	34
4.1 Principales enfoques	35
4.2 Metodología y herramientas utilizadas	35
4.3 El asesoramiento	38
4.4 Reflexiones	39
<b>III CONCLUSIONES</b>	
<u>CAPITULO 5</u> CONCLUSIONES Y REFELEXIONES	40
5.1 Impacto del PC en el entorno	41
5.2 Aprendizaje como Agente de Cambio	43
5.3 Reflexiones sobre el proceso de aprendizaje en la formulación y aplicación del PC	44
5.4 Lecciones aprendidas	46
5.5 Recomendaciones finales	47
BIBLIOGRAFIA	48
ANEXOS	49



# *CAPÍTULO 1*

## PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

**En el presente capítulo, buscamos ubicar al lector en la situación del sector de agua potable y saneamiento en el Ecuador, luego presentar el estado de situación del mismo sector en la ciudad de Guayaquil, identificando los problemas empresariales y de infraestructura, de cómo se inicia el cambio, los que nos conducen a las razones de por qué escogimos el tema del PC y por tanto la pertinencia del mismo.**

## 1.1 ANTECEDENTES.

### A. El Marco Legal del Sector agua y saneamiento en el Ecuador

- 1.1.1 El gobierno ecuatoriano desde los años 90, ha venido desarrollando un proceso de cambios estructurales y de modernización del estado, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de la población ecuatoriana, y revertir el impacto social de niveles de ingreso decrecientes y altas tasas de desempleo, a través de una mayor productividad, la desconcentración y descentralización de funciones, la simplificación de trámites, la desburocratización del aparato estatal, la internacionalización de la economía, la desmonopolización y promoción de la libre competencia, y el aumento y fortalecimiento de la inversión privada en sectores claves de la economía hasta ahora reservados al estado.
- 1.1.2 Para lograr los objetivos anteriores, el Congreso Nacional expidió la "Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada" y creó en el año de 1993 la Comisión Nacional de Modernización del Estado (CONAM), organismo adscrito a la Presidencia de la República, como un órgano administrativo encargado de dirigir, coordinar y supervisar los procedimientos establecidos en la dicha ley. La esencia del Programa de Modernización del Estado es la transferencia de los sectores de infraestructura (agua y alcantarillado, energía, telecomunicaciones, y transportes) al sector privado, quedando el sector público con el rol de regular la operación privada y asegurar la consistencia de las operaciones con los planes de largo plazo.
- 1.1.3 El proceso de transición para la operación privada de servicios públicos, previsto en la Ley de Modernización del Estado debe incluir en la medida de lo posible cinco etapas: (i) diseño de una estrategia para la participación de la inversión privada en cada uno de los sectores; (ii) establecimiento del marco legal adecuado a la inversión privada en los sectores; (iii) diseño e implantación del marco institucional adecuado para: (a) el planteamiento de largo plazo, (b) el otorgamiento de concesiones, y (c) la regulación de la actividad privada en los sectores; (iv) establecimiento del ente regulador; y (v) reestructuración del sector incluyendo: (a) adaptación de las empresas públicas al nuevo marco, (b) privatización de empresas públicas, y (c) atracción de nuevas empresas privadas para los sectores.

### B. Estado de situación del Sector de agua potable y saneamiento

#### **Nivel Nacional**

- 1.1.4 Para que nos sirva como referencia y poder ir ubicando al lector del estado de situación de la prestación de los servicios de agua y saneamiento en el Ecuador.
- 1.1.5 Según datos preliminares del censo nacional de 2001, en promedio la cobertura del servicio de acueducto en Ecuador solo llega al 61% de la población y la del servicio de alcantarillado al 53%. La cobertura urbana alcanza un 78% en agua y un 70% en alcantarillado, y la rural solo llega al 39% y 31% respectivamente. Es decir, más de 4 millones de habitantes no disponen del servicio de acueducto y más de 5 millones no tienen alcantarillado sanitario. Estos indicadores colocan al Ecuador como uno de los países de Latinoamérica de menor cobertura en estos servicios esenciales.

- 1.1.6 Con excepción de unas pocas ciudades, en la mayoría de las poblaciones no existe un servicio continuo y estable. Las pérdidas de agua oscilan entre el 40% y el 62%, este último, nivel crítico que se da en Guayaquil. Las tarifas son excesivamente bajas, que no alcanzan a cubrir ni siquiera los costos operacionales. Debido a las deficiencias de la gestión comercial sólo se recupera la mitad de los valores facturados. La excesiva politización y burocratización de las empresas son factores que tienen incidencia en la baja productividad del personal (nueve empleados por cada 1.000 conexiones). A esto se añade, la baja calidad del agua suministrada y la contaminación de las fuentes son factores que tienen gran incidencia en las altas tasas de morbi-mortalidad en Ecuador. Según estudios del Ministerio de Salud, entre las diez principales causas de muerte, el 35% las originan las enfermedades gastrointestinales.
- 1.1.7 La prestación de los servicios de agua potable y saneamiento en Ecuador ha sido responsabilidad del sector público. En el sector participan múltiples entidades, con funciones que se duplican y sobreponen, sin que exista un órgano rector del sector. Entre las entidades más importantes se encuentran: la Secretaría de Planificación, que define las políticas de desarrollo e inversión de todos los sectores; la Subsecretaría de Saneamiento Ambiental, ubicada en el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (que asumió las funciones del desaparecido Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias), se encarga de la planificación sectorial, el establecimiento de las normas técnicas de diseño, construcción y calidad del agua, y de asesorar y brindar asistencia técnica a las municipalidades; el Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos (INERHI), se ocupa de otorgar las licencias para la explotación de los recursos; el Ministerio de Salud Pública, ha sido tradicionalmente el órgano normativo del sector en cuanto a la calidad del agua suministrada, y ejecutor de sistemas de agua potable; el Banco del Estado (BEDE), encargado del financiamiento sectorial. A estas instituciones se añaden los municipios, responsables de garantizar la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento y de fijar las tarifas y tasas; las empresas municipales (o provinciales) de agua potable y alcantarillado (y combinaciones similares); los consejos provinciales; las juntas administradoras que operan y administran sistemas de acueducto en pequeñas comunidades; el Fondo de Inversiones Sociales de Emergencia (FISE), que realiza inversiones en infraestructura sanitaria en las zonas más pobres del país; el Fondo para el Desarrollo Regional Amazónico, que financia obras de acueducto y saneamiento en esa región del país; y, el Fondo de Desarrollo Seccional (FODESEC), que realiza transferencias para cubrir los déficits operacionales de los servicios públicos municipales.

### **Nivel Local**

- 1.1.8 De igual manera, para centrarnos en la situación de la prestación de los servicios de agua y saneamiento en la ciudad de Guayaquil, es preciso tener presente los siguientes datos que nos permitirá ubicarnos en el escenario y entorno del proyecto de cambio y el porqué se eligió el tema.
- 1.1.9 La ciudad de Guayaquil, con cerca de dos millones de habitantes, es el centro de mayor actividad económica del Ecuador y concentra uno de los más graves problemas urbanos y ambientales del país. Según estadísticas de la OPS, la cobertura de agua potable y de alcantarillado sanitario llegan al 63% y 52% respectivamente. La prestación de estos servicios adolece de una diversidad de problemas (técnicos, administrativos y financieros), que han generado un servicio de mala calidad, consumidores insatisfechos y riesgos a la salud pública y han requerido de continuos aportes financieros tanto de la Municipalidad de Guayaquil como del Gobierno Central.

1.1.10 Hasta febrero de 1996, los servicios de agua potable de Guayaquil eran suministrados por la Empresa Provincial de Agua Potable del Guayas (EPAP-G) cuya área de servicio incluía el Cantón de Guayaquil y otros 11 cantones aledaños. Los servicios de alcantarillado sanitario eran prestados en forma separada por la Empresa Municipal de Alcantarillado de Guayaquil (EMAG). Debido a las deficiencias en la prestación de los servicios y la necesidad de establecer una coordinación entre la operación de los mismos, se creó la Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (ECAPAG). Según sus estatutos, ECAPAG es una empresa de derecho público dotada de autonomía administrativa, financiera, operativa y patrimonio propio. Según la ley de su creación, esta puede realizar toda clase de actos y contratos permitidos por la ley, incluyendo la contratación con empresas privadas para la ejecución de actividades que estime conveniente.

## 1.2 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS E INICIO DEL CAMBIO.

1.2.1 Si bien tanto el BID como el Banco Mundial han prestado a través de los años un apoyo significativo al sector en Guayaquil, con préstamos para la construcción de infraestructura en agua y alcantarillado, los resultados alcanzados en la mejora de los servicios han sido poco satisfactorios. Los problemas principales en dicha prestación según estudios del BID, pueden catalogar en cuatro grandes grupos: deficiente gestión empresarial; acelerado deterioro de la infraestructura; y necesidad de cuantiosas inversiones para la expansión de los sistemas.

- a. Gestión empresarial. ECAPAG heredó los problemas de gestión empresarial de las extintas EPAP-G y EMAG, entre los que cabe resaltar los siguientes: ineficiente recaudación (55% de las facturaciones son con un atraso promedio de 6 meses); niveles muy altos de agua no contabilizada (70%, porcentaje muy alto comparado con el de sistemas bien gestionados en América Latina de alrededor del 25%); inadecuada y escasa medición de los consumos; catastro desactualizado de usuarios; falta de control interno; y exceso de personal (8 empleados por 1,000 conexiones frente a sistemas bien gestionados de 2 a 3 empleados, índices según datos de empresas similares en otros países de la región).
- b. Infraestructura existente. El sistema de agua presenta deficiencias en los sistemas de distribución, aunque cuenta con suficiente capacidad de producción. El sector sur de la ciudad, que concentra el 40% de la población en su gran mayoría de bajos ingresos, recibe solamente el 3% de la producción. El sistema de alcantarillado sanitario está conectado con el sistema de recolección de aguas de lluvias debido a conexiones ilegales. Las plantas de tratamiento no están funcionando por la falta de mantenimiento de los equipos. Según informaciones de estudios recientes efectuados por la ECAPAG, la capacidad operativa del sistema de alcantarillado es insuficiente por las siguientes razones: el sistema no soporta la infiltración de agua lluvias y aguas de nivel freático; las conexiones ilegales con el alcantarillado pluvial agravan el problema de capacidad del alcantarillado sanitario; elevados niveles de desperdicio de agua; y estado no operativo de muchas de las estaciones de bombeo.

c. Necesidades de Inversiones. Se estima que las nuevas inversiones de agua deberán concentrarse en los sistemas de almacenamiento, distribución y fugas físicas, y que las de alcantarillado sanitario deberán dirigirse a rehabilitar completamente los sistemas de alcantarillado sanitario y pluvial, incrementar la cobertura de la recolección de alcantarillado, e iniciar un programa de tratamiento de las aguas servidas. Las inversiones para los sistemas de agua y alcantarillado en los próximos treinta años se han estimado en el orden de US\$ 850 millones.

1.2.2 Los problemas y la dificultad de implementar con éxito procesos de reforma parciales, puesto de manifiesto por las experiencias de reformas anteriores, llevaron a que en 1995, el Directorio de ECAPAG y las autoridades municipales concluyeran que la solución de los problemas de los servicios de agua potable y alcantarillado requería de una estrategia que contemplara un cambio radical en la organización. En este contexto y luego de varios estudios se determinó adoptar la vía de la incorporación del sector privado en la gestión y financiación de los servicios.

1.2.3 Para apoyar a las autoridades locales en el desarrollo de la nueva estrategia, a comienzos de 1995, el BID, en coordinación con el Banco Mundial, asesoró en la elaboración de un plan de acción institucional con la participación del sector privado. Después de un largo proceso de discusión y análisis, las autoridades locales y el Directorio de ECAPAG adoptaron una estrategia dirigida a concesionar la prestación de los servicios de agua y alcantarillado al sector privado.

Dicha estrategia comprendió la preparación de las bases de licitaciones de la concesión, la selección del concesionario y contratación; la estrategia de reducción de personal; y la identificación de inversiones en infraestructura requerida en la etapa de transición para evitar un mayor deterioro de los sistemas hasta la entrada del operador privado.

1.2.4 La estrategia del proyecto de Concesión de los servicios de agua y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil al Operador Privado, definió en cinco parámetros críticos para el desarrollo del país: (i) consolidar la estabilidad macroeconómica; (ii) reactivar el crecimiento económico sostenido para lograr mejorar la distribución del ingreso y aliviar significativamente la pobreza; (iii) adelantar las reformas de los sectores sociales para viabilizar el mejoramiento del capital humano y la disminución de los niveles de pobreza; (iv) preservar el medio ambiente y el uso eficiente de los recursos naturales; y (v) apoyar en la modernización eficiente y descentralización del Estado y de la gestión pública.

1.2.5 En octubre de 1997, el Gobierno Nacional y el BID suscriben un Contrato de Préstamo por US\$ 40 millones. El proyecto, denominado "**Concesión al Sector Privado de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Guayaquil**", prevé lograr las siguientes metas:

a) Entregar en Concesión a un operador privado los servicios de agua potable y alcantarillado de Guayaquil por un plazo de 30 años;

- b) Reducir la totalidad del personal de ECAPAG de acuerdo a los requerimientos legales del Ecuador para facilitar la transferencia de los servicios al Operador Privado; y,
  - c) Mejorar las condiciones de distribución de los servicios de agua potable en la ciudad de Guayaquil a través de la rehabilitación de parte del sistema de distribución de agua potable y alcantarillado, básicamente del sector central de la ciudad.
- 1.2.6 Luego de una primera licitación internacional fallida y efectuada la reapertura del proceso, la ECAPAG en septiembre del 2001 suscribió el contrato de Concesión de los servicios de agua potable y alcantarillado de Guayaquil con el Operador Privado INTERAGUA por 30 años, que deberá realizar las inversiones previstas y la administración integral de la prestación de dichos servicios.
- 1.2.7 La Concesión debió iniciarse con un vínculo laboral distinto, entre el Concesionario (Sector Privado) y los empleados y trabajadores, por lo que fue necesario proceder a separar al personal de la ECAPAG, de conformidad con la Ley Laboral vigente.

Para apoyar el proceso de reducción de personal de ECAPAG, y evitar el origen de problemas laborales, se efectuaron dos acciones:

- a) Se contrató una auditoría externa que certificó la separación definitiva de los empleados y definió el monto de indemnización correspondiente. La reducción de personal en la ECAPAG se dio de 1400 a 40 empleados; y
- b) Se suscribió un convenio con una ONG, que se encargó de realizar la Reconversión Laboral con los empleados de ECAPAG que dejarían de prestar su colaboración. Esta Reconversión Laboral consistió en capacitar a los empleados para con su indemnización emprender una microempresa con actividades diferentes a las que prestaban en ECAPAG y a otros trabajadores, prepararlos para que se desempeñen bien en su trabajo prestando servicios, pero esta vez ya con el Concesionario.

En resumen, la Concesión de los servicios de agua potable y saneamiento de la ciudad de Guayaquil, prestado por ECAPAG, pasaron a ser prestados por el Operador del Sector Privado, y el siguiente desafío, materia del PC, fue contar con una ECAPAG transformada en un Ente de Control y Regulación de dicha Concesión.

### 1.3 RAZONES POR LAS CUALES SE ESCOGIO EL TEMA.

Si bien, la ECAPAG, efectuó grandes cambios y logros, como significa haber concesionado la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento de Guayaquil, la ciudad más poblada del Ecuador (caso único en el país), la situación en diciembre del 2001 presentaba problemas y requería otras exigencias y nuevos cambios a la ECAPAG, cambios fundamentales, y que es específicamente el Proyecto de cambio – PC, que redactamos en la presente tesis y que consistió en **Consolidar a la ECAPAG como Ente de Regulación y Control de la Concesión.**

Es decir nuestro PC, es un tema que complementa y apoya la sostenibilidad de un macro programa de cambio iniciado por el Gobierno Local, apoyado por el Gobierno Nacional y ejecutado por la ECAPAG.

Otra razón fundamental, por lo que el tema fue escogido como PC, era demostrar que en nuestro País, puede darse o implantarse la institucionalidad en temas de prestación de servicios básicos, así como también que sirva de proyecto piloto para ser utilizado en otros programas de participación privada en el Ecuador y otros países de Latinoamérica que el BID apoya financieramente.

Es decir escogimos el tema, porque su principal impacto del PC, sería que ECAPAG cuente con el personal adecuado en número y calidad para poder efectuar la administración del Contrato de Concesión de los servicios de agua potable y alcantarillado del Cantón Guayaquil.

El PC a más de ser oportuno y pertinente, diríamos que fue una necesidad urgente, por lo que en grandes rasgos debíamos tener metas y componentes claros, realistas, razonables.

## *CAPÍTULO 2*

### *DEFINICIÓN, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS*

En este capítulo, presentamos el PC como enmarcado dentro de un gran tema: el agua y saneamiento, señalamos algunas estadísticas y el gran desafío que el Sector debe enfrentar, particularmente en las grandes inversiones que se requieren. Percibimos que los Gobiernos Locales, no van a ser capaces de efectuar dichas inversiones, ya que tienen otras urgencias y otros sectores de la comunidad que demandan ser atendidos.

Describimos la relación del tema con la descentralización y el desarrollo local desde el punto de vista en que la prestación de los servicios de agua y saneamiento siendo una responsabilidad del Gobierno Local; esta puede ser delegada al sector privado, para que efectúe dicha prestación y las inversiones que estas requieren.

De igual manera señalamos las relaciones que existen, en que una ciudad cuente con un buen servicio de agua y alcantarillado en el desarrollo local.

Finalmente planteamos las hipótesis del PC y que consiste en que una vez que el Sector Privado recibió la delegación de la prestación de los servicios de agua y saneamiento de la ciudad de Guayaquil, los usuarios y la ciudadanía requieren contar con una empresa ECAPAG, que regule y controle la Concesión por 30 años de dichos servicios, para lo cual es indispensable que la ECAPAG sea fortalecida institucionalmente, describiendo a grandes rasgos los criterios y funciones que dicha Empresa debe lograr fortalecer.



## 2.1 Delimitación del Tema

No podríamos delimitar el tema sin que comprendamos o nos situemos, así sea un poco repetitivo, de cómo el PC “Fortalecimiento de la ECAPAG”, se enmarca dentro de un gran tema como es en el sector de agua y saneamiento en el Ecuador, de responsabilidad básica de los Gobiernos Locales con el apoyo y corresponsabilidad del Gobierno Nacional.

En el 2001, Ecuador tenía una población de 12.3 millones de los cuales 7.9 y 4.4 millones vivían en zonas urbanas y rurales respectivamente. Para el año 2010 se proyecta que la población alcanzará 14.8 millones de los cuales 9.5 millones estarán viviendo en zonas urbanas, convirtiéndose la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento en un problema básicamente de responsabilidad de los Gobiernos Locales, como del Gobierno Central.

a) Situación del Sector. Los niveles de servicio de agua potable y saneamiento en el Ecuador están entre los más bajos en América Latina. En el ámbito nacional, la cobertura de agua potable alcanzó el 67% y la de saneamiento el 57% en 1999. Sin embargo, existen grandes diferencias regionales tanto en las zonas urbanas como rurales. La mayoría de la población en zonas periféricas urbanas y particularmente en los grandes centros urbanos, carece de servicios adecuados y con frecuencia paga precios exorbitantes para obtener servicios casi siempre de inferior calidad. Los niveles de cobertura reportados presentan un panorama incompleto, pero quizás optimista, de la situación. El servicio de agua potable es intermitente en el 55% de los sistemas urbanos, el 74% de los alcantarillados se reportan en mal estado y 60% del agua suministrada no es desinfectada.

La baja calidad de los servicios y coberturas son el resultado de políticas de desarrollo sectorial, que aunque bien intencionadas han sido poco efectivas y de subsidios no bien enfocados y poco transparentes; también ha contribuido a esta situación la prolongada recesión económica. Además, el sector ha sido afectado desfavorablemente por la falta de una visión y plan de desarrollo de ámbito nacional debidamente articulados y de los recursos necesarios para hacerlos realidad. La debilidad de las agencias del gobierno central, y la deficiente coordinación que existe entre ellas también han contribuido a la postración del sector, MIDUVI no ha podido desempeñar su papel de líder del sector, en parte debido a los frecuentes cambios en posiciones claves de su administración que afectan la continuidad y dirección de los programas y la falta de recursos y personal calificado. La capacidad del MIDUVI para formular un plan de desarrollo sectorial se ve debilitada además por la falta de un sistema confiable de información sectorial y de desempeño de las entidades prestadoras de los servicios (EPS). MIDUVI, con apoyo del Banco Mundial, ha iniciado un proceso de modernización del sector y de fortalecimiento institucional.

Las EPS de nivel municipal operan dentro de un vacío institucional por falta de políticas y legislación claras. Casi sin excepción estas organizaciones son administrativas y financieramente débiles. Las tarifas no cubren los costos de operación, son complejas y el sistema de subsidios cruzados causa grandes distorsiones en el manejo empresarial y en la conservación de los recursos, Administrativamente carecen de autonomía para formular sus planes de desarrollo y los instrumentos y recursos para llevarlos a cabo y la

responsabilidad tanto institucional como de sus directivos, por la alta injerencia política, es prácticamente nula.

Las inversiones en los últimos 20 años y particularmente en zonas urbanas han sido inferiores a los niveles necesarios para cubrir la depreciación de los activos fijos y por lo tanto, por debajo del nivel adecuado, para preservar el capital invertido. En su mayoría, éstas han estado enfocadas a aumentar la capacidad de producción y las coberturas con detrimento del mantenimiento y rehabilitación. El resultado ha sido un deterioro continuo en la calidad de los servicios.

b) Desafío al Sector. El proceso acelerado de urbanización por el que atraviesa el Ecuador así como las condiciones de pobreza de muchos de sus habitantes y las bajas coberturas existentes y grandes necesidades de inversión tienen implicaciones importantes para el sector.

Las inversiones requeridas sobrepasan ampliamente las históricas. **En un primer escenario A**, considerado como el mínimo (mantener la cobertura en el medio urbano y ampliarla en el medio rural al 50%), requiere una inversión promedia de \$ 110 millones por año, equivalente al 0.7 % del PIB. **El segundo B**, considerado como ambicioso (cobertura completa en el 2010 y tratamiento del 30% de las aguas residuales urbanas), demanda una inversión de \$ 260 millones por año o cerca del 1.4% del PIB. Específicamente la ciudad de Guayaquil requiere una inversión promedio de US 30 millones anuales por 30 años.

Es difícil y dudoso que tanto el Gobierno Central como los Gobiernos Locales dispongan de los recursos para financiar estas inversiones y no parece tampoco factible basar una estrategia de desarrollo del sector en un aumento significativo, sobre los promedios históricos, de préstamos de la Banca de Desarrollo, pues el espacio fiscal del Gobierno Central es claramente limitado.

Mantener el estatus-quo no debería ser una opción aceptable. Por lo tanto se requieren reformas profundas y urgentes en las siguientes áreas para modernizar el sector:

- Institucional. Para hacer las EPS y demás instituciones del sector y sus directivos más responsables por cumplir sus respectivos mandatos en forma eficiente y para que respondan con criterio comercial, a la demanda de los servicios expresada por los usuarios.
- Recursos Financieros. Es necesario incrementarlos substancialmente, Sin embargo, dada la situación económica del país es imprescindible aumentar significativamente la generación de caja de las EPS.
- Subsidios. Hay necesidad de enfocarlos mejor para que estos apoyen, en forma transparente, el logro de objetivos nacionales económicos y sociales de cobertura universal de estos servicios y de conservación y protección del medio ambiente y de los recursos hídricos.

En consecuencia se considera necesario desarrollar una normativa (por legislación y reglamentos) que permita a las EPS contar con reglas de juego claras y predecibles, particularmente en las tarifas y en su manejo empresarial y crear los incentivos para una mayor participación del sector privado.

Con esta normatividad se debería lograr:

- Autonomía en la gestión. Al desligar la prestación de los servicios de la administración municipal y de la intervención política mediante la creación de EPS y Juntas Comunales autónomas.
- Recuperación de todos los costos. Para dar una señal clara al usuario y a las EPS. Esto implica la simplificación de las tarifas, racionalización de los subsidios cruzados y aumentos paralelos en la eficiencia operativa. Conviene además, reevaluar y preferiblemente eliminar los subsidios de inversión a las EPS (a favor de subsidios al usuario) y de servicios en favor del sector.
- Definir y delimitar claramente las funciones de regulación. Dentro de la tradición municipalista del Ecuador parece conviene desarrollar una regulación efectiva de calidad de los servicios y asignarla a una agencia independiente (por crear) del Gobierno Central y mantener y reforzar la regulación económica a los municipios bajo claras normas y con asistencia técnica del regulador central o de MIDUVI.

Crear los incentivos para:

- La Participación del sector privado. Parece factible inicialmente en la financiación y operación de los servicios en las grandes ciudades del país en forma de concesiones y en la operación en los municipios de tamaño mediano en forma de contratos de gestión o arrendamiento, que pueden ser diseñados para que evolucionen a contratos de concesión cuando se alcancen ciertas metas de eficiencia y de generación de caja.
- Para la consolidación de servicios en municipios pequeños. En empresas regionales o intermunicipales que les permita beneficiarse de las economías de escala.

**Cerrando el tema de situación del Sector de Agua y Saneamiento en el Ecuador y sus desafíos, debemos reflexionar e indicar que no podemos continuar con igual estatus, ni el Gobierno Central ni los Gobiernos locales pueden seguir inyectando grandes cantidades de dinero y no obtener resultados concretos, ni incrementos en los índices de cobertura, no podemos seguir con empresas municipales y provinciales prestadoras de servicios básicos politizadas y efectuando buena o mala gestión en función de qué partido político está en el Poder al momento, o qué funcionario está al frente de la dirección de la empresa o departamento municipal**

**Necesitamos cambios profundos y radicales, innovadores, que si bien no sean la panacea para la solución del Sector, nos traiga nuevas esperanzas y mejores maneras de atender el Sector de agua potable y saneamiento, nuevas maneras de enfrentar los desafíos, que nos permita efectuar alianzas entre sector público y privado, que rompamos mitos, muchas veces paradigmas que indican que la prestación de los servicios públicos deben ser efectuados o son de responsabilidad del Estado Central o los Gobiernos Locales.**

**Con los párrafos anteriores vamos comprendiendo que en el caso de la ciudad de Guayaquil, la participación privada en la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento, es urgente y responde a una estrategia tanto del Gobierno**

**Local como Nacional. Y dentro de la participación privada, al conceder dicha prestación de servicios, y por tratarse que en el caso de agua potable y saneamiento es administrar un monopolio que del Sector Público, pasa al Sector Privado, se requiere un fuerte control y regulación de dichos servicios por parte del Gobierno Local y Nacional.**

**Un fuerte control y regulación de los servicios básicos, se efectúa siempre y cuando se cuente de igual manera con Instituciones fuertes, capacitadas y apropiadas del tema que van a desempeñar, como en el caso de la ECAPAG.**

**Es aquí en donde encaja y se delimita el PC, que fundamentalmente es Fortalecer y capacitar a la ECAPAG para que efectúe la labor trascendental del Control y la Regulación de los servicios que presta el sector Privado.**

## **2.2 Relación del Tema y su importancia conceptual con la descentralización y el desarrollo local, en su ámbito nacional y regional.**

Entendemos a la descentralización como un proceso de delegación de poder político, administrativo y fiscal hacia los niveles subnacionales elegidos localmente con el propósito de acercar al Gobierno hacia la población, **mejorar la eficiencia y la eficacia en la provisión de los servicios**, buscar la equidad y profundizar la democracia al incorporar a la población a la toma de decisiones

La **“delegación ... para mejorar la eficiencia y la eficacia en la provisión de los servicios”**, que es lo que ha hecho el Gobierno Central, a los Gobiernos locales, ya representó hace muchos años un avance significativo, pero ocurrió que los Gobiernos Locales, en la prestación de estos servicios, particularmente en los de agua y saneamiento, han repetido y muchas veces profundizado los pecados del Gobierno Central (empresas o departamentos municipales politizados, manejados sin conceptos técnico y administrativo modernos).

Para entender mejor el porqué un servicio que fue descentralizado hace mucho tiempo a los Gobiernos Locales, no ha resuelto mayormente los graves problemas en el Sector de Agua y Saneamiento, es preciso conocer cuáles son las entidades que intervienen en la prestación del servicio y, como es la administración y operación de los servicios en las ciudades y comunidades en general.

### **2.2.1 Entidades que intervienen en el Sector de agua y saneamiento y sus funciones.**

Para comprender la relación del tema y su importancia, considero necesario indicar las entidades que intervienen en el Sector, y demostrar su importancia de conceptos con la descentralización y desarrollo local, para lo cual hemos dividido en: Ambito Nacional, Ambito Local y Otras Organizaciones:

#### **a) Ambito Nacional**

- **Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI).** Máxima autoridad sectorial quien dicta las políticas, establece la normativa y define la estrategia de desarrollo del sector en el ámbito nacional.

Descarga sus funciones, incluyendo algunas de regulación. a través de la Secretaría de Saneamiento Ambiental (SSA), quién absorbió las funciones del Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS) abolido en 1996.

- Ministerio de Finanzas y Crédito Público. Responsable por la asignación y transferencia de recursos al nivel local los niveles y la aprobación de créditos externos.
- Ministerio de Salud Pública. Regula la calidad del agua para consumo humano.
- Ministerio del Ambiente. Responsable por la protección y conservación del medio ambiente para lograr un desarrollo sostenido.
- Consejo Nacional de Recursos Hídricos (CNRH). Creado en 1996 para reemplazar al Instituto Ecuatoriano de Recursos Hídricos (INERHI). Integrado por ocho corporaciones regionales de desarrollo encargadas del manejo de los recursos hídricos. Encargado de adjudicar los derechos de extracción de agua, su conservación y manejo integral de las cuencas hidrográficas.
- Banco de Desarrollo del Ecuador (BEDE). Canaliza recursos externos e internos a proyectos de desarrollo de infraestructura.
- Fondo de Inversión Social y Emergencia (FISE). Bajo la Presidencia de la República. Encargado de desarrollar proyectos de agua y saneamiento en áreas pobres urbanas y rurales.

b) Ambito Local

- La Ley de Régimen Municipal asigna a los gobiernos locales la responsabilidad por la prestación de los servicios de agua potable, saneamiento y drenaje pluvial en sus jurisdicciones. Con este fin, algunos gobiernos municipales han creado entidades "independientes" responsables por la prestación de estos servicios (EPS). Sin embargo, la mayoría de los municipios prestan estos servicios a través de departamentos de línea sin presupuestos autónomos (caja común) y sistemas contables independientes. Los gobiernos locales son también responsables por la fijación de las tarifas para estos servicios.
- En alrededor de 2,000 comunidades pequeñas, los servicios son prestados por Juntas Comunales de Servicio (JCS).
- Existen 21 Consejos Provinciales quienes en su mayoría participan en forma ad-hoc en la prestación de servicios en zonas urbanas y rurales.

c) Otras Organizaciones

- En alrededor de 2,000 comunidades pequeñas, los servicios son prestados por Juntas Comunales de Servicio (JCS).
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME). Representa por Ley los intereses de los gobiernos locales y ha jugado un papel positivo en el proceso de descentralización. AME actúa en defensa de los intereses locales y presta asistencia técnica a los municipios; sin embargo, su participación en el sector ha sido marginal. Sus actividades son financiadas por un aporte del 4 por mil de los ingresos municipales que representa en este año S 550,000 aproximadamente.

- Asociación Nacional de Empresas Municipales de Agua (ANEMAPA). Desempeña un papel similar al de AME pero limitado al sector. Cuenta con 33 socios que representan algunas EPS (22), y fabricantes de productos para agua potable y alcantarillado. La falta de recursos financieros y humanos, limita substancialmente este papel. En el pasado recibió apoyo de la GTZ quien está considerando otro programa de asistencia técnica (consultores para temas específicos).
- Organizaciones no Gubernamentales (ONGs). Realizan un papel importante en la promoción de servicios en zonas rurales y peri-urbanas.
- Instituciones internacionales como UNICEF, USAID, PNUD y GTZ participan en el sector, pero sus esfuerzos y actividades con frecuencia no están coordinados.
- El Banco Mundial también ha venido apoyando al sector y recientemente con asistencia técnica para reformar el sector y fortalecer la capacidad del MIDUVI.
- El Banco Interamericano de Desarrollo, que viene apoyando al Sector de agua potable y Saneamiento en el País, particularmente con un préstamo para la Concesión al Sector Privado de los servicios de agua y saneamiento de la ciudad de Guayaquil, y que es denominado en este PC, como el gran programa de cambio.

### 2.2.2 Administración y Operación de los Servicios

La administración y operación de las EPS o unidades municipales encargadas de la prestación de estos servicios han sido particularmente ineficientes especialmente en las áreas urbanas. Un estudio realizado en 1992 por USAID señalaba que solo dos de las trece EPS más grandes cubrían sus costos de operación lo cual mostraba una situación generalizada y preocupante en la cual los ingresos operacionales no cubrían y por un amplio margen los costos operacionales. Estimados más recientes de MIDUVI indican que en 1999, la tarifa promedio residencial solo cubría el 42 por ciento de los costos. El mismo estudio también encontró niveles de pérdidas de agua (físicas y comerciales) alrededor del 50%. Esta cifra es en el mejor de los casos un estimado generoso por cuanto solo el 63% de las conexiones tenía medidor y muy seguramente un número aun menor contaba con medidor operando y leído correctamente. Adicionalmente, estas EPS reportaban índices de personal altos y en exceso de 7 por 1000 conexiones de agua.

Información más reciente muestra que la situación financiera de las EPS sigue siendo precaria y su productividad baja. En 1999-2000 en una muestra de varias ciudades de tamaño grande y mediano, ninguna de ellas cubría sus costos de operación (incluyendo depreciación). Esta situación es aún más preocupante por cuanto el nivel de cobranza en muchas de ellas está muy por debajo del 90% y como el caso extremo de Santo Domingo apenas llegaba al 26%.

No se dispone de información confiable sobre la condición de los sistemas de agua potable y saneamiento en zonas rurales y pequeñas comunidades urbanas. Sin embargo se sabe que estos sistemas son operados en condiciones precarias. En muchos de ellos no se dan las economías de escala para asegurar una adecuada planeación, operación y mantenimiento de los servicios. Como resultado, muchos de estos sistemas permanecen fuera de operación por largos períodos por falta de repuestos y operarios calificados u operan en condiciones precarias. Sin embargo, muchas de las JCS han demostrado

ingenio y perseverancia al lograr mantener sus sistemas en operación, pero son básicamente medidas parches, no se cuenta con soluciones de largo plazo.

### 2.2.3 Regulación de la prestación de los servicios de Agua y Saneamiento.

Si bien la regulación de calidad de los servicios de agua potable y saneamiento, en el sentido amplio de la palabra (regulación social) es función del gobierno central y la económica (regulación de precios) de los gobiernos municipales, existen grandes vacíos, instrumentos legales e incentivos para hacer de ambos instrumentos ágiles de desarrollo del sector. En el ámbito central falta una mejor definición de las atribuciones de las entidades encargadas de regular y de separar claramente funciones de preparación y ejecución de proyectos de infraestructura con aquellas propias de regulación.

En el nivel local, la mayoría de los municipios carecen de los recursos humanos y de la información para descargar las funciones de regulación económica en forma efectiva.

Falta además un sistema de información de la gestión empresarial que fomente la competencia por comparación ("benchmarking competition"). Si bien está claro que sería costoso desarrollar este sistema de información en cada municipio no hay claridad respecto al cómo hacerlo a nivel central.

La regulación económica que ejercen los municipios se ha entendido mal y ha estado orientada en general a mantener las tarifas por debajo de los costos y no a proporcionar los recursos necesarios a las EPS para un adecuado desarrollo de los servicios.

El CONAM lideró recientemente una iniciativa para crear un sistema de regulación social y de precios en el nivel central y al respecto preparó un proyecto de Ley. Esta, sin embargo, no prosperó, en buena parte por la falta de concertación y participación adecuada y oportuna de muchas entidades del sector en su preparación y por la oposición de los municipios a una mayor injerencia del Gobierno Central en asuntos, como la regulación económica, que ellos consideran son de responsabilidad de los gobiernos locales.

**Entonces la relación del actual PC con la descentralización y el desarrollo local, es que utilizando el mismo concepto y doctrina prevista en la descentralización, cuyo objetivo es “mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios”, los Gobiernos Locales, deben apoyarse en sectores que tengan los recursos financieros y técnicos para delegarles a que presten dicha función.**

**El Sector llamado a prestar dichos servicios (que en el presente caso es el agua y el saneamiento de la ciudad de Guayaquil), el que mejores características presenta es la empresa privada. Necesariamente cuando se trata de la prestación de un servicio público que como el agua es un “monopolio natural”, es preciso el Control y la Regulación.**

Cuando hablamos de Control y Regulación, estamos hablando de un organismo o entidad cuya función principal será la defensa de los ciudadanos entendidos como los usuarios de un servicio público delegado a un privado.

De igual manera cuando hablamos de un buen control y regulación ejercido por el sector público, estamos definiendo a una entidad u organismo muy bien organizado, despolitizado, preparado, capacitado, apropiado, remunerado y cumpliendo sus funciones a cabalidad, financiera y técnicamente sostenible en el tiempo.

Si recordamos, que un Municipio Productivo es aquel que brinda oportunidades para el **desarrollo local de su comunidad**, que debe servir de catalizador para buscar alianzas y por qué no decirlo, oportunidades de negocio, y en el caso que nos ocupa con el Sector Privado efectúe la prestación de dichos servicios básicos, con toda su administración e inversiones financieras que tienen que darse, lo que necesariamente representa mas y mejores oportunidades para la tan añorada inversión privada, permitiendo que el Gobierno Local a más de mantener la vigilancia y el control de la prestación de los servicios, las inversiones que por tradición ha destinado al sector de agua y saneamiento, los pueda invertir a otros más prioritarios como son la salud y la educación.

En nuestro PC, lo que queremos y buscamos es justamente que una vez que contamos con la participación privada en la prestación de los servicios en Guayaquil, requerimos una ECAPAG fuerte, haciendo cumplir el contrato de concesión, protegiendo al usuario, básicamente al de ingresos económicos más bajos, regulando para que la expansión de dichos servicios se efectúen también hacia las zonas periféricas, que son en las que generalmente se asientan (o invaden) la gente más pobre y más desprotegida.

### 2.3 Presentación de Hipótesis

Se plantean las siguientes hipótesis para el PC del **Fortalecimiento de la ECAPAG como Ente de Control y Regulación de la Concesión de los servicios de agua potable y saneamiento de la ciudad de Guayaquil:**

2.3.1 Que con la ECAPAG fortalecida, se obtendrá un buen control y en la prestación de los servicios de agua y saneamiento en la ciudad de Guayaquil y que este mejoramiento traerá consigo incentivos para el desarrollo económico local a saber:

- a) La eficiencia en los servicios de agua potable y saneamiento en la ciudad de Guayaquil, redundará en grandes beneficios de orden social y económico en la ciudad, la Región y el país:
  - Es un factor fundamental para el desarrollo inmobiliario, turístico, industrial y comercial de la ciudad, aumentando su potencial económico y creando nuevas fuentes de trabajo.
  - Permite elevar, en términos de salud y bienestar, la calidad de vida de más de dos millones de habitantes.
- b) Una vez que la ECAPAG ha delegado al Sector Privado la función empresarial de los servicios de agua y los servicios de agua y saneamiento de la ciudad de Guayaquil, mediante la modalidad de CONCESION, teniendo como meta conseguir en el menor tiempo posible



una gestión eficiente de los servicios de manera permanente y definitiva. Se espera obtener los siguientes beneficios:

- Mejorar la eficiencia operativa con tecnología de punta.
  - Obtención de Capital Privado para inversiones tanto para la rehabilitación, como para nueva infraestructura.
  - Evitar la injerencia de política negativa en la Empresa.
- c) Que el modelo de Concesión seleccionado por ECAPAG, es la de una CONCESION INTEGRAL, mediante un contrato de 30 años de duración a través del cual, ECAPAG, Entidad Contratante, accede a otorgar tanto la ocupación como el usufructo de las áreas, las instalaciones, para que la Compañía Operadora (Privada), Ente Concesionario se encargue de la administración, operación y mantenimiento de los sistemas, realice las inversiones necesarias para la rehabilitación y expansión de los sistemas y asuma el riesgo comercial.

2.3.2 Que para que la ECAPAG efectúe de una manera eficiente y técnica su trabajo de control de la Concesión los servicios de agua y saneamiento de Guayaquil en los términos dispuestos en el Contrato suscrito entre la ECAPAG y la firma internacional INTERAGUA, siguiendo principios de objetividad, equidad, transparencia, independencia, eficiencia y ejecutividad, la Empresa requiere estar estructurada y preparada bajo los siguientes parámetros:

#### 1. Criterios:

Requerimos que la ECAPAG, reestructurada como Ente de Control, cuente con los siguientes criterios mínimos:

- El auto monitoreo de la Concesionaria, para lo cual se ajustaría en el tiempo los sistemas de información.
- Auditoría externa, para lo cual se exigirán certificaciones de la información más importante que debe ser suministrada.
- El empleo de los reclamos como un mecanismo básico de detección de problemas.
- Procedimiento de control que privilegiarán la solución de los problemas a la disposición de acciones punitivas.
- Análisis de la información que se obtenga sobre el servicio.
- Colaboración de la Concesionaria para que se planifiquen y se desarrollen acciones correctivas.
- Establecimiento de rutinas administrativas y de controles simples y eficaces y en la medida de lo posible sistematizables.

#### 2. Funciones:

De igual manera requerimos que la ECAPAG, esté capacitada para cumplir las siguientes funciones:

- Supervisión del cumplimiento del Contrato de Concesión.

- Control y Supervisión de la Concesión del servicio de provisión de agua potable y saneamiento, a fin de asegurar la calidad de los servicios y proteger los intereses de la comunidad.
- Vigilancia en materia de contaminación hídrica en lo que se refiere a la Concesionaria como agente contaminante.
- Control y supervisión técnica de la operación, mantenimiento, y ejecución de obras, correspondientes a los servicios de provisión de agua potable y saneamiento.
- Control de la Concesionaria en la gestión, administración y mantenimiento de los bienes de uso afectados a los servicios.
- Control y supervisión económico - financiera del Contrato de Concesión.
- Evaluación, aprobación y seguimiento del régimen y nivel de precios, tarifas y control del cumplimiento de la aplicación de las mismas.
- Evaluación y aprobación de la modificación de tarifas por revisión ordinaria o extraordinaria.
- Supervisión de la prestación de la adecuada atención al usuario en la resolución de los reclamos, de acuerdo a las reglas contenidas en el Contrato de Concesión y demás legislación aplicable.
- Auditoría de los registros llevados y control de los seguros contratados por la Concesionaria y de las garantías constituidas por la misma.
- Comprobación sistemática de la calidad del servicio a través de parámetros e indicadores definidos en el Contrato.
- Aplicación del régimen de sanciones estipulado en el Contrato y sus anexos.
- Revisión quinquenal de las metas de calidad, de servicio y de inversiones, así como de los ajustes tarifarios que correspondan, de acuerdo con el Contrato.
- Autorizaciones que deba dar a la Concesionaria en virtud de la aplicación del Contrato de Concesión y sus Anexos.
- Gestión ante los organismos gubernamentales y municipales, de las autorizaciones, permisos, licencias, etc., para el cumplimiento del contrato de Concesión, incluyendo las necesarias para el uso de las fuentes de agua actuales así como para el empleo de nuevas fuentes de aprovisionamiento que fueren necesarias; y
- Todas las demás funciones establecidas en el Contrato de Concesión.

#### **2.4 El PC y sus Objetivos.**

Teniendo presente que el contrato de “Concesión de los Servicios de Agua potable y Saneamiento de la ciudad de Guayaquil”, entre la concedente ECAPAG y la concesionaria INTERAGUA, fue suscrito en septiembre del 2001, la idea de desarrollar el PC “Fortalecimiento de la ECAPAG”, resultó muy oportuna y necesariamente debía cubrir dos temas fundamentales: (i) Redimensionamiento de la ECAPAG con su nuevo orgánico-funcional y, (ii) Capacitación de la ECAPAG para efectuar sus nuevas funciones de Ente de Control y Regulación de la Concesión, que a grandes rasgos constaba en el contrato de Concesión y que fueron descritas en el literal (d) del numeral 2.1.3 “Presentación de Hipótesis” del presente documento, para lo cual se planteó el siguiente objetivo, metas, componentes y resultados esperados, descritos a continuación:

**Objetivo.**

Que ECAPAG cuente con el personal adecuado en número y calidad para poder efectuar la administración del Contrato de Concesión de los servicios de agua potable y alcantarillado del Cantón Guayaquil.

**Metas:**

- a) Que ECAPAG cuente con una nueva estructura orgánica, permitiéndole funcionar como Ente de Control del contrato de Concesión.
- b) Los funcionarios que prestan servicios en la nueva ECAPAG, están debidamente capacitados en su respectiva especialidad en el manejo del Contrato de Concesión, Planificación y Regulación de Servicios Públicos.
- c) Que los Directivos, Funcionarios y Empleados de la nueva ECAPAG se apropien y se consoliden en sus nuevas Funciones como parte del Ente de Control de la Concesión.

**Componentes y Resultados esperados:**

- a) Elaboración de la Nueva estructura orgánica funcional de la ECAPAG, para funcionar como Ente de Control del Contrato de Concesión con el Operador Privado.
- b) Elaboración y ejecución del Plan de Capacitación de los Funcionarios de ECAPAG, que les permita prestar muy buenos servicios en la Empresa con conocimiento específico respectivo en el manejo de concesión, planificación y regulación de los servicios de agua y alcantarillado.
- c) Apropiamiento y consolidación de las nuevas funciones y labores a realizar por parte de funcionarios y empleados de la nueva ECAPAG, ya como Ente de Control del contrato de Concesión.

## ***CAPITULO 3***

### ***DEFINICIÓN, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS***

**En el presente capítulo, se describe los inicios del proyecto de cambio, las primeras intervenciones efectuadas, las resistencias y aportes en el intercambio y algunas reflexiones sobre el mismo. Continuamos de como abordamos el PC, desde la definición de la visión y los objetivos de cómo se requería o veríamos a futuro a la ECAPAG, qué elementos fueron y qué acciones se debían tomar para lograr esos objetivos, luego se describe el apoyo externo a la Empresa destinado a elaborar propuestas de reestructuración de la nueva ECAPAG, el proceso de discusión de la nueva estructura y finalmente la ejecución del programa de capacitación de la Empresa en temas generales y específicos a los funcionarios que prestarán servicios en la nueva ECAPAG como Ente de Control y Regulación.**

### 3.1 Los inicios del PC.

Cuando iniciamos la maestría, esta coincidió prácticamente con la suscripción del contrato de Concesión de la prestación de los servicios de agua y saneamiento de la ciudad de Guayaquil, que fue el resultado de un largo proceso competitivo de licitación, y fue adjudicada a la firma INTERAGUA por el lapso de 30 años, cuyas inversiones en dicho plazo se estiman alrededor de US\$ 850 millones.

En el citado contrato de concesión, las principales obligaciones del Concesionario Privado (INTERAGUA), previstas en el contrato suscrito son:

- Realizar la gestión integral de los servicios en sus aspectos administrativos, técnicos, comerciales y financieros.
- Asumir el riesgo comercial de la operación.
- Cumplir con las metas y objetivos referidos a la eficiencia y calidad del servicio incluidos en el contrato.
- Ejecutar el programa de Rehabilitación de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial, orientado a alcanzar los niveles de eficiencia y calidad del servicio requerido, en los primeros cinco y diez años del contrato.
- Realizar en los primeros cinco años de la Concesión, el número de conexiones de agua potable y alcantarillado sanitario, determinados en la oferta económica.
- Elaborar un Plan Maestro antes de finalizado el tercer año de la Concesión para la expansión de los sistemas de agua potable, alcantarillado sanitario y alcantarillado pluvial.
- Ejecutar, a partir del segundo quinquenio hasta el final de la concesión, un plan de inversión que se estima en US\$ 850, para la expansión de los sistemas definidos en el Plan maestro.

Las actividades que la ECAPAG (Entidad Concedente), previstas en el contrato de Concesión, y descritas en el capítulo anterior, presentaba un gran desafío y hasta ese entonces no teníamos muy claras las acciones que debíamos tomar, ni como abordar el tema de las nuevas funciones que debía cumplir la Empresa.

#### a) **Primeras intervenciones**

En los primeros contactos que realizamos con las autoridades de ECAPAG, hablamos de perspectivas y funcionamiento de la Concesión, pero percibimos que si bien el tema estaba presente, no entendíamos aún el alcance de lo que el contrato de Concesión significaba y los grandes esfuerzos y cambios que esto demandaría.

Lo que si teníamos claro es que la primera Concesión de los servicios de agua y saneamiento en Guayaquil, que estaba iniciándose y debía ser un ejemplo y piloto para el resto de ciudades principales en el Ecuador, por lo que no podíamos darnos el lujo que presentara problemas que podrían inclusive llegar al fracaso del contrato de Concesión.

Luego de varias reuniones con los principales funcionarios de la ECAPAG, la primera iniciativa y acción que realizamos, fue la que los principales directivos de la Empresa, visiten a ciudades de Latinoamérica en las cuales los servicios de agua y saneamiento estaban concesionados al Sector Privado, con la finalidad de que se enteren de cómo era el funcionamiento, donde estaban sus problemas y sus soluciones, es decir que vean el lado positivo y negativo de la participación privada.

Concluidas las visitas de los Funcionarios de ECAPAG a otros países, en las cuales además de los contactos efectuados con otras empresas prestadoras de similares servicios, también participaron en seminarios y talleres.

Volvimos a reunirnos e intercambiar las experiencias vividas, en las cuales ya se notaba avances en el cambio de actitud de los principales funcionarios y percibíamos que existía un consenso de la necesidad de que la ECAPAG debía efectuar cambios profundos y prepararse para transformarse en Entidad de Control y Regulación de la Concesión de Guayaquil, lo que significaba grandes esfuerzos y sobre todo un fuerte liderazgo por parte de los Principales funcionarios de la ECAPAG, así como la toma de decisiones por parte del Directorio de la Empresa.

Cabe anotar que paralelamente, la ECAPAG estaba llevando a cabo un proyecto de reducción de personal, reducción que demandaba que tengamos mucho tino y sutileza con la idea del PC “Fortalecimiento de la ECAPAG”, evitando iniciar acciones o reclamos de alrededor de 1400 trabajadores que estaban involucrados en este proceso de reducción de personal.

#### **b) Resistencias, controversias y aportes**

Al interior de la Empresa, el proceso de reducción de personal, causó resistencias dentro y fuera de la Empresa, de diferentes actores, básicamente de los trabajadores y empleados de la Empresa quienes veían amenazados sus puestos de trabajo. Para mitigar este tema, la ECAPAG tomó dos acciones fundamentales:

- Contratar una firma auditora independiente de la Empresa, para que efectúe las liquidaciones económicas de todos los trabajadores, que de conformidad con la Ley, tengan derecho a sus indemnizaciones; y,
- Efectuar un convenio con una ONG, para que elabore el proyecto de Reconversión laboral de la ECAPAG, que consistió en capacitar a todos los empleados y trabajadores que dejarían la Empresa, capacitación que les fue de mucha utilidad para: (i) prepararlos para que cuando reciban la indemnización, utilicen bien esos recursos, creando microempresa de su propiedad y a veces asociándoles entre ellos, y (ii) capacitar a los trabajadores para una posible reinserción en la Concesionaria, que lógicamente aprovechó muchos ex empleados y ex trabajadores de la ECAPAG que tenían su buena experiencia y conocimiento de sus labores.

Al exterior de la Empresa, se iniciaron comentarios de los usuarios de ECAPAG, en el sentido de que como dicho servicio pasaba a manos privadas las tarifas y costos a ser cobrados se incrementarían desproporcionadamente, comentarios que paulatinamente fueron recogidos por los medios de comunicación, creando un ambiente adverso al

proceso de Participación privada. De igual manera los Funcionarios y Directivos de la ECAPAG, tomaron dos acciones básicas para mitigar el tema:

- Mantener informados de todas las acciones y situación de la Concesión al Alcalde la ciudad y Presidente de la República, para obtener su aval y respaldo político; y,
- Iniciar y mantener una campaña de información a todo nivel de prensa, indicando en que consiste la Concesión, que se pretende con este proceso y sobre todo que el tema tarifario y de costos será controlado por la ECAPAG, convertido en Ente de Control.

Más que controversias en el PC, fueron dudas, de si era o no oportuno arrancar con el proyecto de cambio, ya que por un lado era urgente contar con una ECAPAG como Ente de Control de la Concesión, y por otro el proyecto de cambio tenía riesgos tales como que los trabajadores y empleados de la Empresa, no estén dispuestos a colaborar, ni capacitarse en sus nuevas funciones por el tema de la reducción de personal.

Para mitigar el riesgo existente, la Empresa contrató como Coordinador laboral a un ex dirigente sindical, con mucha aceptación y credibilidad dentro de la Empresa, tanto para directivos, como empleados y trabajadores, que se convirtió en un aliado del cambio.

El Coordinador Laboral contratado, fue involucrado inmediatamente en el proceso, lo que trajo mejoramiento del ambiente y relaciones patrono-trabajadores.

### c) Reflexiones

Al inicio, no logramos identificar de inmediato los aliados al PC, lo que nos produjo resistencias de algunos actores del programa, que habían escuchado o se habían mal informado y estaban en contra del mismo.

Algunos involucrados, no fueron llamados a participar desde el inicio del PC, por temor a que su oposición resultase problemática para el PC, pero más bien fue contraproducente porque de aquellos que no fueron llamados desde el comienzo a involucrarse en el PC, recibimos gran apoyo con muchas ideas y buena predisposición.

El conocer experiencias similares que se efectuaban en otros países, fue un elemento importante, ya que flexibilizó e incentivó a las principales autoridades de la ECAPAG, a saber que con grandes esfuerzos y constancia de empujar el tema se consiguen buenos resultados.

La incorporación del Coordinador Laboral al equipo de proyecto fue una acción y medida excelente, debido a que los trabajadores tenían dudas respecto a la acción de la Empresa en el tema de reducción de personal, pero al ver que se involucró en el mismo un ex trabajador, se sintieron más tranquilos y confiaron más en el proceso.

### 3.2 Cómo se abordó el desarrollo del PC

Lo primero que hicimos, fue definir que es lo que queríamos obtener con el PC, o cuál sería el producto final, para lo cual procedimos a definir su Visión y el objetivo principal:

**VISION: ECAPAG, fortalecida institucionalmente, funcionando como Ente de Control de la CONCESION.**

**OBJETIVO: Que ECAPAG, cuente con el personal adecuado en número y calidad, para poder efectuar la administración del Contrato de Concesión de los servicios de agua potable y saneamiento de la ciudad de Guayaquil.**

Definidos la visión y el objetivo, se inició los primeros contactos con el Directorio de la Empresa, al que se le presentaron las ideas principales, las implicaciones que traería el PC, los pro y los contra, pero fundamentalmente se solicitó el aval y apoyo político que los cambios a ser estudiados y luego implantados demandarán acciones y decisiones por parte de dicho Directorio.

El primer elemento incorporado ya en el desarrollo del PC, fue elaborar en un taller el marco lógico del proyecto, en la cual participaron Funcionarios de la Empresa, empleados y el BID, con el apoyo de un facilitador externo a todos los involucrados. Este marco lógico, tuvo muchos ajustes conforme se ejecutaba el PC. En Anexo 1, del presente documento se presenta el marco lógico del proyecto final, en el que se incluye todos los elementos, el responsable de actividades y productos, así como el estado actual del mismo.

Otro elemento incorporado y no previsto inicialmente, fue elaborar costos estimados del PC y buscar su financiamiento. Una vez estimados dichos costos, se presentó al BID para su estudio y consideración, quien aprobó la utilización de recursos remanentes del contrato de préstamo en vigencia para el financiamiento de la Concesión.

Como el tema de transformación de una Entidad prestadora de servicios básicos como la ECAPAG, en un Ente de Control y Regulación de la Concesión, es el primero a nivel del País y existiendo pocos casos a nivel de Latinoamérica, en reuniones con la ECAPAG se decidió apoyarnos con un experto en el tema, con la finalidad de que colabore en la elaboración de dos temas: (i) dimensionar y definir el nuevo orgánico funcional de la ECAPAG; y, (ii) un plan de capacitación para los funcionarios que estarían involucrados en el nuevo orgánico funcional.

El siguiente paso fue elaborar los documentos precontractuales, incluyendo los términos de referencia de la consultoría descrita en el párrafo anterior a ser contratada, los mismos que fueron consensuados en el interior de la Empresa y el BID. En Anexo 2, se adjuntan los documentos.

Aprobados los documentos y términos de referencia, se procedió a efectuar un concurso internacional para la selección y contratación del Consultor que laboraría los productos sobre los temas mencionados en párrafos anteriores. Resultado del proceso de



selección, calificación, negociación que la Empresa efectuó, se contrataron los servicios del experto internacional de nacionalidad argentina.

La ejecución de la consultoría del experto, fue acompañada por un comité conformado fundamentalmente por los Funcionarios de mayor jerarquía en la Empresa y del Sectorialista del BID, quienes discutían y presentaban los ajustes y recomendaciones a los Productos parciales que el Consultor iba entregando. Parte de su trabajo consistió en efectuar reuniones con todos los actores involucrados (Directivos de la Empresa, Funcionarios y trabajadores de ECAPAG, Concesionario Privado y BID).

Paralelamente la ECAPAG, concluyo la reducción de personal en dos etapas: la primera con la separación voluntaria de los trabajadores, obviamente con su correspondiente liquidación económica por todos los años de servicio prestado y que tenían derecho por Ley; y, la segunda etapa que consistió en acordar con una ONG, para que capacite al personal para que una vez que reciba la liquidación económica (efectuado por una firma auditora), invierta en pequeños negocios o microempresa y otra parte del personal que dejaba de prestar los servicios en ECAPAG, sea capacitado y reinsertado en el Operador Privado INTERAGUA.

### **3.3 Lineamientos generales previstos en la preparación de la nueva estructura de ECAPAG.**

Las Autoridades de ECAPAG, en acuerdo con el BID, se trazaron un plan y una estrategia para la elaboración de la nueva estructura orgánica de la Empresa, que necesariamente debía responder a los siguientes lineamientos generales:

#### **a) Objetivos.**

- Presentar los objetivos de la transformación.
- Exponer los roles y responsabilidades generales.
- Trazar la visión del Rol Regulatorio y de Control.
- Inventariar las funciones de ECAPAG que surgen del entorno jurídico-regulatorio con sus respectivos aspectos claves.
- Evaluar la distribución de trabajos por áreas funcionales, y estimando las cargas respectivas.
- Presentar una propuesta de estructura organizativa.
  - Funciones.
  - Dimensionamiento
  - Puestos y perfiles.
  - Régimen Jurídico.
  - Retribuciones.
  - Acceso.

#### **b) Visión de la ECAPAG**

- Roles. Cuál sería el papel de la ECAPAG, su responsabilidad primaria, ECAPAG como Concedente de la Concesión y ECAPAG como Ente de Regulación y Control.

- Andamiaje jurídico y criterios funcionales. Que está relacionado con el régimen regulatorio tales como el Contrato de Concesión, Ley de Modernización del Estado y Legislación del Ecuador que resultase aplicable.
- Visión de la Regulación y Control. Que son factores que definen la filosofía con que se debe aplicar el contrato de Concesión por parte de la ECAPAG a saber:
  - Independencia. Relacionado con la independencia teórica y real que teóricamente tiene un Ente Regulador.
  - Objetividad. Sustentada en la juridicidad y razonabilidad técnica de las decisiones.
  - Transparencia. Los procesos y el accionar de los decidores y Funcionarios serán críticos para la Transparencia de la gestión.
  - Eficiencia y Ejecutividad. El proceso de toma de decisión debe ser ejecutivo y realizarse en forma eficiente a fin de atender las necesidades de los interesados en tiempo y forma.
  - Proactividad. ECAPAG debe asumir sus obligaciones y facultad de forma proactiva

**c) Diseño de la Organización**

- Metodología. Relacionar los objetivos, visión, responsabilidades y facultades de la ECAPAG
- Documentación obligatoria del Concesionario. Que debe pedírsele y que debe presentar el Concesionario
- Documentación obligatoria de auditores y otros.
- Carga de Trabajo de ECAPAG. Cuantificación por áreas
- Procesos Relevantes. Definir prioridades en el control y la regulación
- Ponderación por sectores de trabajo. Relevancia

**d) Organización**

- Estructura. La estructura recomendada para ECAPAG, está formada por un Directorio, un Gerente General, tres áreas de trabajo sustantivas lideradas por Gerentes, y un área de apoyo a la actividad con una asesoría jurídica, dos áreas de apoyo administrativo secretarial y una unidad de auditoría interna
- Misiones y Funciones. Para las áreas de gestión relacionadas con la Regulación y control, se proyecta una organización centrada en gerentes con responsabilidad específica y separada en el trabajo regulatorio y de fiscalización, respectivamente.

**e) Organización detallada.**

- Puestos y Perfiles. Descripción de la posición y requerimientos del cargo.
- Retribuciones. Rangos de salarios y honorarios a recibirse en función de la responsabilidad de desempeño de sus funciones
- Régimen Jurídico. Relaciones del Personal de ECAPAG, con la Ley de servicio civil, su aplicación y particularidades, referidas a: régimen retributivo, clasificación de puestos, acceso a las funciones, remoción,

prohibiciones e incompatibilidades, evaluación, rotación y transferencias y capacitación.

**f) Presupuesto**

Presupuesto anual que responda a las necesidades de ECAPAG, tanto en personal bien preparado y remunerado, como a toda la logística que demanda un Ente de Control y Regulación, incluye sistema de información regulatoria, sistema informático, equipamiento y capacitación.

**3.4 Resultados e Implantación de la nueva estructura**

Luego de varias reuniones y ajustes a la propuesta del nuevo orgánico funcional, el Directorio de la ECAPAG, aprobó el esquema que se presenta más adelante (figura 1. Organigrama Estructural de ECAPAG).

Previa la aprobación por parte del Directorio de la Empresa, los principales Funcionarios de la ECAPAG apoyados por el BID, efectuaron un proceso de acercamiento y negociación de borradores con el Directorio.

Cabe anotar que el papel que desempeñó el Alcalde de la ciudad en todo este proceso fue fundamental, ya que el Directorio de la ECAPAG está conformado por cinco Directores, representantes de; Presidencia de la República (Presidente del Directorio), Municipio de Guayaquil, Colegio de ingenieros civiles de la provincia del Guayas, Escuela Politécnica del Litoral; y, Cámaras de la Producción.

El documento denominado “Nueva Organización de ECAPAG” (que se presenta en Anexo 3), contiene los siguientes temas principales: (i) Orgánico estructural de ECAPAG; (ii) Consideraciones generales; (iii) Orgánico Funcional; (iv) Perfiles para ocupar cargos; y, (v) Distributivo de personal.

**Es importante señalar que la nueva estructura de ECAPAG, responde a los siguientes puntos importantes:**

1. La Ley de Modernización del Estado (Ley N0 50/93) ha determinado los objetivos del concesionamiento de los servicios a cargo de la Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (ECAPAG):
  - Promover el crecimiento económico y social, a través del incremento del flujo de inversión sectorial mediante la canalización del ahorro externo e interno de origen privado.
  - Alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad en la actividad prestacional y de inversión en los servicios de Saneamiento Básico, en beneficio de una mejor calidad de vida, y una más ajustada asignación de los recursos públicos.
  - Brindar respuestas concretas a la batalla contra la pobreza, procurando llegar con servicios de calidad a vastos sectores de la población que reciben prestaciones de Saneamiento precarias, o que directamente carecen de servicios.

- Activar el mejoramiento de las condiciones ambientales de Guayaquil, y de preservación de sus recursos naturales.
2. El Artículo 60 de la Ley de Modernización del Estado expone los objetivos que deben ser alcanzados en la prestación de los servicios públicos delegados a la gestión privada:

Eficiencia	Universalidad	Continuidad	Determinación
Responsabilidad	Accesibilidad	Calidad equitativa de Tarifas	

ECAPAG debe promover que el Concesionario alcance tales objetivos, ya que ello se traducirá en el cumplimiento de los objetivos de Estado, que se ha propuesto el Ecuador.

3. Nuevo Rol de ECAPAG

Una vez concluido el Proceso de Concesión, el nuevo rol que ahora tiene ECAPAG, comprende las siguientes funciones y objetivos:

- Ejercer el rol de autoridad de aplicación del contrato de concesión, en representación del Concedente.
- Regular y Controlar: El monopolio de la Concesión; los aspectos tarifarios; la calidad del agua y expansión de los servicios; y, la gestión empresarial del Concesionario.
- Mantener la gestión de ECAPAG prestador en las cuestiones no traspasadas a la concesión.
- Actuar como Unidad Ejecutora del préstamo BID 1026 /OC - FC, hasta su finalización.

4. Objetivos Específicos

- Intervenir en los siguientes aspectos, en su calidad de entidad Concedente:
  - Objetividad sustentada en la juridicidad y razonabilidad técnica de las decisiones;
  - Inventario y Movimiento de Activos de la concesión;
  - Régimen de Garantías;
  - Régimen de Seguros;
  - Aspectos derivados de la constitución societaria del Concesionario;
  - Gestiones ante oficinas públicas orientadas a facilitar el desenvolvimiento de la concesión;
  - Asegurar el traspaso de recursos de fuentes extra tarifarias previstas en el contrato de concesión;
  - Definición y Gestión de Restricciones al Dominio;
  - Interpretación del contrato;
  - Cuestiones de la transición inicial: traspaso de bienes, contratos, etc.;
  - Terminación de la concesión; y,
  - Negociación directa, mediación y arbitraje
- Ejercer las funciones de Regulación y Control asignadas a ECAPAG, y que se refieren a los siguientes campos y propósitos:

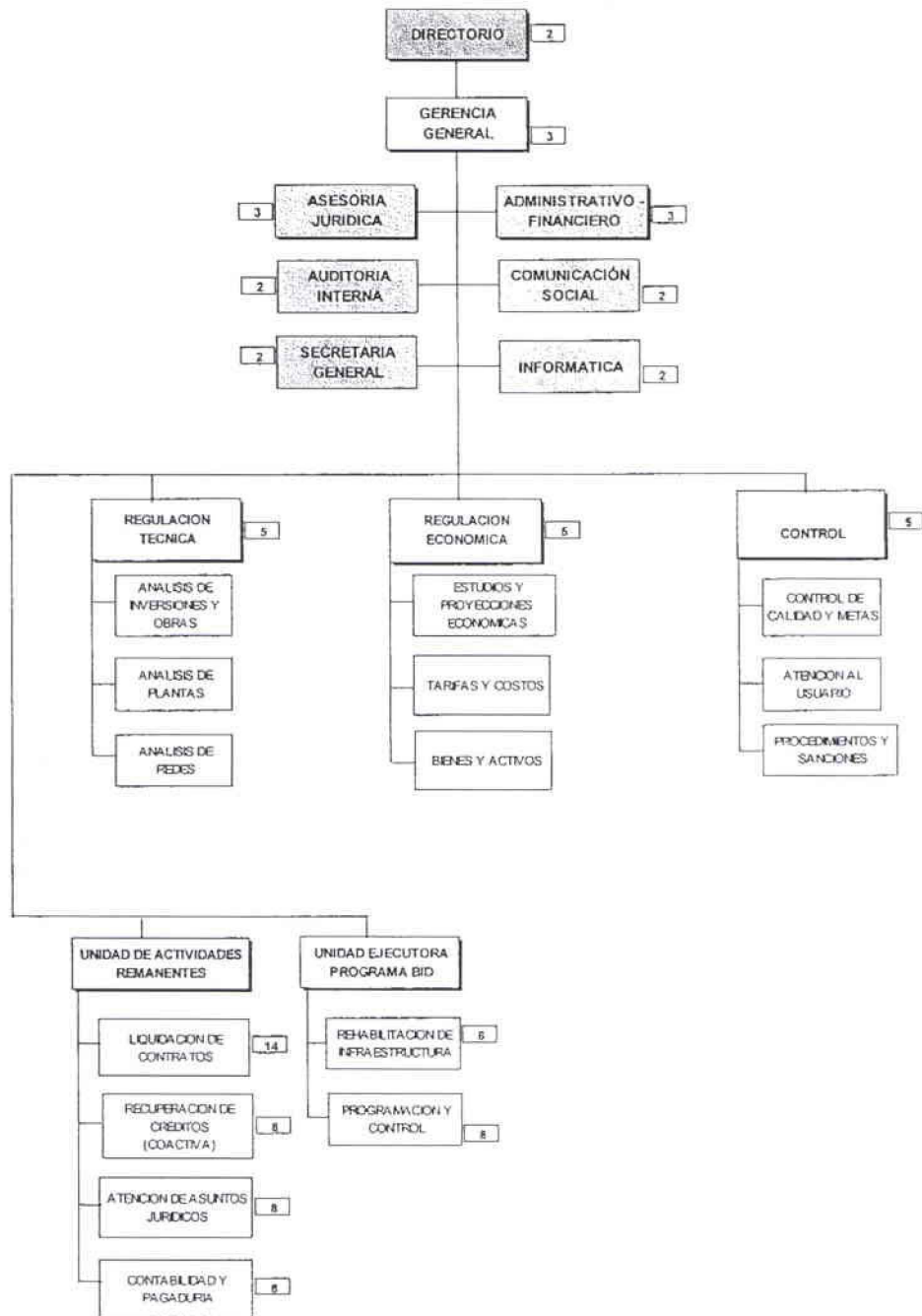
- Negociación directa, mediación y arbitraje
- Evitar los abusos de posición dominante, en desmedro de los Usuarios;
- Promover la competencia y eficiencia económica;
- Procurar costos económicamente eficientes.;
- Asegurar que la empresa pueda financiar sus obligaciones.;
- Redistribuir las cargas de pago, aliviando a la población más pobre.;
- Incentivar el crecimiento de los sistemas y ampliar el acceso.;
- Mejorar los niveles de servicio.;
- Fortalecer la salud técnica y financiera del prestador.;
- Asegurar que el Concesionario pueda cumplir sus finalidades.
- Gestionar y ejecutar las actividades remanentes de su anterior etapa, como prestadora de servicios, tales como:
  - Recuperar créditos;
  - Reconocer y pagar obligaciones;
  - Asumir o continuar la defensa de los asuntos patrimoniales que involucren a la entidad.;
  - Gestionar la ejecución comenzada de infraestructuras y suministros.
- Gestionar y terminar la ejecución de los programas comprometidos en el Contrato de Préstamo BID 1026/OC – EC.

### **Reflexiones.**

Elaborar e implantar una estructura de una empresa como la de ECAPAG, que contaba con 1400 empleados a otra cuyas funciones son completamente diferentes y que cuente con un máximo de 40 funcionarios y empleados, realmente es un reto, se requiere de la suma de varios factores:

- Liderazgo, decisión y conocimientos de parte de los principales Funcionarios de la Empresa, particularmente su Presidente y Gerente General;
- Que la conformación del Directorio de la Empresa, que mantienen un equilibrio de representatividad entre Sector Público y Privado, facilitó todo el proceso y las decisiones eran concensuados;
- Las liquidaciones económicas de los trabajadores y empleados de la ECAPAG que dejaban de prestar servicios fueron rápidas y elaboradas por auditoría externa de la Empresa, a mas que los trabajadores recibieron oportunamente su dinero en efectivo, lo que trajo consigo credibilidad en el proceso de transformación de la empresa, a mas de recibir su capacitación en el tema de reconversión laboral;
- La intervención del Coordinador Laboral en el proceso de reducción de personal de la Empresa (no hay mejor cuña que la del mismo palo);
- Se efectuaron reuniones en la Representación del BID en el Ecuador, en la que participaron representantes de los trabajadores de la ECAPAG y del Banco, en las que dichos trabajadores requerían saber de palabras del Banco si el proceso estaba debidamente financiado y contaba con el apoyo de la Institución. Esto desembocó en un mayor compromiso por parte del Banco y la ECAPAG, para demostrar que el proceso era llevado transparentemente y que se estaba respetando y se cumplirían con todos los derechos que por Ley les asistía a los trabajadores y empleados de la Empresa.

**1.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ECAPAG**



### 3.5 Capacitación de la ECAPAG como Ente de Control y Regulación de la Concesión

Definida la nueva estructura y orgánico funcional de la ECAPAG como parte importante de la nueva estructura de la ECAPAG, el tema de **capacitación y apropiamiento de los funcionarios de la Empresa, ya como Ente de Control de la Concesión**, tomó relevancia y necesidad, pues fue de vital importancia y lo que consolidaría y vendría a cerrar el gran programa de cambio de la ECAPAG (concesión de los servicios al sector privado), descrito anteriormente.

Con el apoyo del experto internacional, conjuntamente con los principales Directivos de la ECAPAG y el BID, se elaboró y aprobó respectivamente los temas de capacitación que requerían los empleados de la ECAPAG, manteniendo siempre presente qué tipo de capacitación, a quién y dónde iba a estar dirigido, para el desempeño de sus nuevas funciones y rol correspondiente. El detalle del programa de capacitación se presenta en el anexo 4 de este documento.

El siguiente paso efectuado por ECAPAG en acuerdo con el BID, fue identificar con quién se daría los temas de capacitación, y necesariamente de dónde obtendríamos los recursos financieros.

Solventado el tema financiero, existía dos opciones para realizar los talleres de capacitación: la primera, hacerlo con especialistas individuales y la segunda, con un determinado Centro de Formación en temas específicos relacionados al caso.

Sopesando ventajas y desventajas en con quien hacerlo, se decidió efectuarlo con una Universidad Argentina, quien sería responsable de realizar los seminarios de capacitación. De manera previa a efectuar cada taller-seminario, eran enviados a consideración de la ECAPAG los temas puntuales desarrollados, a los mismos que se efectuaron los comentarios y sugerencias de la Empresa.

De manera general los temas en que se capacitaron (a excepción de los numerales 7 y 8 pendientes), las Autoridades y Funcionarios de la ECAPAG son:

1. Taller de identificación de roles y tareas prioritarias.
2. Instrumentos e información para la Regulación.
3. Diseño y manejo de sistemas informáticos
4. Rol de auditoría externa, discusión de objetivos y metodología
5. Curso sobre inducción a la actividad regulatoria
6. Curso general de regulación económica
7. Curso integral de regulación en el sector de agua potable.
8. Segundo encuentro de Entes Reguladores de agua de las Américas en Santa Cruz de la Sierra Bolivia.
9. Pasantías de Funcionarios de la ECAPAG en Colombia, Chile y Argentina en las entidades de Control y Regulación respectiva.

Las pasantías de los funcionarios de la Empresa en las entidades reguladoras de Colombia, Chile y Argentina, que se realizarán en noviembre del 2002, consolidarán todo este proceso de aprendizaje de sus funcionarios y podremos decir que se cerró el ciclo y estarán listos para desempeñar plenamente sus nuevas funciones.

### 3.6 Experiencia en términos de actores y el proceso.

Estimo que la experiencia fue única, que deja para todos los actores e involucrados en el proyecto de cambio, con nuevas maneras de actuar con positivismo, de no desesperarnos si las cosas no están a la perfección, de ir y volver a un mismo punto y aprovechar de los errores, de no creer que somos autosuficientes, de pedir apoyo sin importar a quién, de llegar a entender que un proceso de cambio no es estático ni rígido, que compartir información es la clave para que todos apoyen particularmente de actores claves.

La participación de los principales actores en el PC, en sus aspectos más relevantes fue:

- Alcalde la ciudad de Guayaquil, previo a iniciar al proceso de cambio se contó con su liderazgo y aval político, inclusive con peso específico a nivel de la Presidencia de la República. Siempre exigió información del avance de los temas, apoyó inclusive con las relaciones de prensa y liderando el tema como suyo dentro del Consejo Municipal
- Directorio de ECAPAG, particularmente su Presidente y Gerente General, actores fundamentales, creyeron en el programa, con fuerte compromiso, tomaron el liderazgo del proceso de cambio, desde su inicio en su formulación y su ejecución. El Presidente otorgó el aval político requerido en todo este proceso de cambio. Buscaron y encontraron apoyo en diferentes sectores de la sociedad civil. Tomo de acciones y respuestas rápidas a problemas que se iban presentando en el manejo del cambio, muchas de las veces adelantándose con medidas de mitigación que causaron buenos efectos y se obtuvieron muy buenos resultados. Algo muy importante de señalar, es que se contó con la estabilidad en sus cargos de los principales funcionarios, que permitió crear institucionalidad en todo un complejo programa de cambio.
- Funcionarios de ECAPAG, actores primordiales, involucrados en todas las etapas del proyecto de cambio. Su impulso y atención personal, permitió que el programa se concrete. Al principio del programa actuaron temerosamente, luego tomaron credibilidad en el mismo. Actualmente con la capacitación que están recibiendo han tomado confianza y personalidad en sus nuevas funciones.
- Consultores y expertos internacionales, externos de la ECAPAG, personal muy especializado y profesional, trajeron experiencias muy enriquecedoras en la nueva estructuración de la ECAPAG y la capacitación de los Funcionarios de la Empresa, realizaron un buen trabajo y supieron captar las ideas de lo que se quería con la nueva Empresa.
- El BID, apoyo incondicional al programa de cambio, no únicamente con el otorgamiento del financiamiento, sino involucrado y comprometido desde un inicio en las horas y decisiones difíciles, acompañando y supervisando desde el inicio del programa. Realizaba misiones de administración con el equipo de proyecto, para intercambiar ideas y buscar la manera de superar los problemas que se presentaban.



### 3.7 Resultados Alcanzados

Cuando iniciábamos el PC, siempre nos preguntamos qué resultados íbamos a obtener, ahora que hemos recorrido un largo camino, nos contestamos que podríamos señalar que la ECAPAG ya cuenta con las siguientes características:

- ECAPAG ya cuenta con el personal adecuado en número y calidad, efectuando correctamente, capacitados y con conocimientos, el control y la regulación de la prestación de los servicios de agua y saneamiento por parte del Sector Privado en la ciudad de Guayaquil.
- ECAPAG efectuando el control del Operador Privado, quien ya presta los servicios en la ciudad de Guayaquil aproximadamente por un año, y está cumpliendo lo estipulado en el contrato de concesión, mejorando la prestación de los servicios y ampliando las redes de agua y alcantarillado a sectores periféricos y pobres de la ciudad.
- ECAPAG, laborando en sus nuevas funciones y sirviendo de ejemplo a otras ciudades del Ecuador que estarían decidiéndose por la participación privada en el Sector de agua y saneamiento.
- El tema de capacitación en la nueva ECAPAG, ya se institucionalizó, sus funcionarios y empleados concluirán con el plan de capacitación y, lo más importante es que la Empresa comprendió que los “gastos” que demandan el desarrollo humano a través de la capacitación, son una inversión valiosa, que tiene “una tasa altísima de retorno”, cuantificable y comprobable de inmediato, con el mejoramiento de la prestación de los servicios en la ciudad de Guayaquil.
- ECAPAG, despolitizada, manejándose técnicamente como una entidad financieramente sostenible durante los 30 años que durará la Concesión.

El resultado más importante alcanzado podríamos decir que consiste en que la ECAPAG rompió un paradigma que consistía en que “en el Ecuador no se puede sumar esfuerzos entre el Sector Privado y Público, en la prestación de los servicios de agua y saneamiento”.

Ahora no solo que se está trabajando conjuntamente entre los dos actores, sino que sirvió de inicio en una gran alianza entre las empresas pública y privada con mayor horizonte.

Estamos convencidos que el resultado obtenido, permitirá que los servicios de agua y saneamiento en la ciudad de Guayaquil se desarrollen de manera sostenida, dentro de ese nuevo concepto de “Ética y Desarrollo”, apuntalando todo el tema de desarrollo local de la ciudad.

## ***CAPÍTULO 4***

### ***MARCO CONCEPTUAL – CONCEPTOS UTILIZADOS***

**En este capítulo, se describe los principales enfoques del PC, de cómo el proyecto de cambio nace como una *matyushka* del gran proyecto de cambio en la prestación de los servicios de la ciudad de Guayaquil, liderado por sus alcaldes y la sociedad civil en los últimos 10 años, que han permitido la transformación de la ciudad a grandes pasos.**

**Refiere a la metodología y herramientas utilizadas, indicando que la metodología se convirtió en un ir y venir de experiencias ajustadas para responder a circunstancias del proceso. Se relata las cuatro etapas definidas en el PC, que van desde los primeros acercamientos a la ECAPAG, la formulación del plan de acción, el acompañamiento y supervisión en la ejecución del PC y los desafíos para hacer que las cosas funcionen a largo plazo.**

**Finalmente se describe el asesoramiento brindado por el maestrante, que básicamente, consistió en brindar apoyo, supervisar y aprobar las diferentes etapas del PC.**

#### **4.1 Principales enfoques.**

Este PC, nace como una matiuscha del gran cambio en la prestación de los servicios de Guayaquil y que esta a su vez es otra matiuscha del gran PC de Guayaquil, liderado por los alcaldes y toda su Sociedad Civil en los últimos 10 años, que van transformando a grandes pasos la ciudad de Guayaquil, la más poblada del Ecuador.

Sin pretender que el actual PC, sea lo más innovador posible, podemos indicar que está enmarcado en el nuevo concepto de desarrollo sostenible, puesto que ha combinado la participación del sector público y sector privado, con reglas claras y definiendo cada uno qué cosa hace y cómo participa.

Podemos también señalar que se enmarca dentro del tema de descentralización, puesto que si tenemos presente lo escrito en capítulos anteriores, el Estado Central ha delegado la prestación de los servicios de agua saneamiento al gobierno Local.

De igual manera podemos indicar que se toca el tema del Municipio Productivo, puesto que en el caso de Guayaquil, ha sido catalizador para que el Sector Privado efectúe la prestación de dichos servicios básicos, con toda su administración e inversiones financieras que tienen que darse, lo que repercute en mejores oportunidades para el Municipio, que sus inversiones las dirijan a otros sectores más prioritarios y necesitados.

#### **4.2 Metodología y herramientas utilizadas.**

Yo indicaría que en este PC, no ha existido una metodología definida como tal, sino un ir y venir de experiencias que fueron ajustadas en el trayecto de la ejecución que respondieron a circunstancias internas y externas del proceso de cambio.

Cuando al iniciar la maestría, nos indicaron que teníamos que realizar un proyecto de cambio, todavía no imaginaba ni cuantificaba el significado del cambio, ni tampoco donde ni cuando iniciarlo.

Al principio concebía el CAMBIO como algo que una persona con suficiente autoridad lo planifica, lo ejecuta y lo implanta, que es cuestión de contar con voluntad, las personas y técnicos adecuados y recursos financieros.

Poco a poco fuimos “aterrizando”, recibimos lecciones del entorno que nunca las consideramos o si las consideramos nunca las teníamos como riesgo del proyecto.

Las herramientas que se utilizaron en el PC, fueron varias desde las entrevistas personales, reuniones con varios actores e involucrados, elaboración de planes, talleres, seminarios, pero el que más útil resultó fue el Marco Lógico, que permitió desde un inicio centrarnos en que objetivos y metas buscábamos con el PC, hasta desglosar que actividades demandaban los productos a obtenerse. Además sirvió para delegar responsabilidades a todos los involucrados en el proceso. Considero que el marco lógico respondió a la expectativa que teníamos inicialmente y nos permitió “controlar” a grandes pasos la ejecución del PC.

De igual manera, podríamos indicar que las entrevistas personales funcionaron, las mismas que de alguna manera se convirtieron en pequeñas negociaciones y acuerdos previos.

#### 4.2.1 Buscando el camino

Como indicamos, el inicio de la maestría coincidió con la suscripción del contrato de préstamo de la Concesión de los servicios de agua y saneamiento de la ciudad de Guayaquil, y con la gente de Guayaquil, nos preguntábamos en nuestro interior será que esto va a funcionar, ya que como antecedente teníamos que en algunas ciudades de Argentina las concesiones de agua y saneamiento comenzaban a presentar problemas y algunas concesionarias estaban cerrando sus actividades.

En esos mismos días, el BID y el Banco Mundial, efectuaron seminarios en los cuales se analizaba las causas de los fracasos que se daban en las concesiones en la prestación de los servicios de agua y saneamiento en Latinoamérica. Las primeras conclusiones que se tenían era una mezcla de factores, entre los cuales, varios casos respondían a la falta de capacidad del Ente de control y regulación de las concesiones que hacía que existan problemas y abusos por parte de los concesionarios, que podían llevar a que estas fracasasen con las consecuencias terribles, ya que algunos Gobiernos Locales, pensaban en regresar de la participación privada a la creación de las grandes empresas municipales, con todo lo que esto representa (volver al pasado).

#### 4.2.2 Primera ETAPA.

La primera etapa, si así podríamos definir, fue efectuar lo que Arthur Zimmerman denomina “el descongelamiento”. Se dieron los primeros acercamientos con las principales Autoridades de la Empresa, las cuales fueron invitadas a participar en varios seminarios internacionales, en los cuales se presentaron varios casos de participación privada, conocieron de cerca los éxitos y los fracasos de la prestación de los servicios a través de la concesión y la importancia de contar con una ECAPAG, como una institución transformada, fuerte, capacitada, motivada y cumpliendo a cabalidad sus nuevas funciones de Ente de Control y Regulación de la concesión de Guayaquil.

Estimamos que fue fundamental la primera acción que realizaron las autoridades de ECAPAG, porque regresaron con buenas ideas, buena predisposición, y sobre todo con el convencimiento de que había que prepararse para que la Empresa cumpla su nuevo rol y funciones ahora que ya estaba suscrito el contrato de concesión.

Las siguientes reuniones con los principales Directivos de la ECAPAG, fueron mas fluidas, en las cuales se intercambiaban ideas, que luego se transformaron en propuestas. Luego que ECAPAG contó con la propuesta, la convertimos en proyecto.

#### 4.2.3 Segunda ETAPA

Esta etapa, consistió básicamente en formular un plan de acción, cuya meta fue contar con un nuevo orgánico funcional y un programa de capacitación para sus funcionarios, para lo cual necesariamente por tratarse de un tema nuevo tanto en la Empresa como en el país, necesariamente debíamos contar con el apoyo de consultoría internacional.

El siguiente paso consistió en elaborar los documentos precontractuales (ver anexo 4) para una convocatoria internacional de expertos individuales, ya que como los recursos financieros a ser utilizado provenía de un préstamo del BID, sus condiciones contractuales así lo exigían. Lo importante de este proceso fue acordar los términos de referencia (TOR) del estudio entre los involucrados, pero básicamente entre la Empresa y el BID, puesto que se definía que productos nos iba a dar la consultoría y que costos significarían.

Identificados los expertos internacionales y acordados los TOR, se procedió a invitarles al concurso de consultoría, luego de lo cual se nombró una comisión para la calificación, selección y contratación del experto en función de las propuestas entregadas.

Resultado de todo el proceso anterior se contrató un experto argentino, con muchísima experiencia en el sector, que lideró un equipo de consultores por un tiempo de diez meses (hasta noviembre del 2002).

#### 4.2.4 Tercera ETAPA

La tercera etapa consistió en dar un acompañamiento a la ejecución de la consultoría y efectuar reuniones para estudiar, corregir e incluso proponer nuevos horizontes a los productos parciales entregados por el experto, pero más que nada analizar la viabilidad técnica, financiera y particularmente política de implantación de las mismas.

Cabe anotar que en el redimensionamiento de la ECAPAG, que básicamente consistió en un proceso de reducción de personal (de 1400 a 40 aproximadamente), el manejo de conflictos fue fundamental, lo que se logró con un liderazgo valiosísimo del Presidente y Gerente General de la ECAPAG, apoyados por un Coordinador laboral (ex dirigente sindical) que solucionaron o no permitieron que estos se agranden porque inclusive podría haberse afectado el contrato de concesión.

Con el borrador del orgánico funcional y luego de varias reuniones previas, los principales funcionarios de la ECAPAG, lograron que su Directorio apruebe dicho orgánico funcional. Esto se logró gracias al involucramiento de los Directores de la Empresa, quienes siempre fueron informados en todas las etapas y periódicamente de los avances en la definición de dicha reestructuración de la ECAPAG.

Como producto del orgánico funcional, se contaba también con la definición de funciones a desempeñar de cada puesto de cada área de la nueva ECAPAG, así como también con los perfiles requeridos para cada posición. Necesariamente todo plan de capacitación de los funcionarios significa costos, para los que se gestionó su financiamiento.

El siguiente paso fue definir que instituto efectuaría dicha capacitación, que luego de revisar varios currículos, se escogió a la Universidad Argentina de la Empresa por haber efectuado trabajos similares en otros países en empresas prestadoras de servicio de agua y saneamiento.

*2002* BID

En esta etapa se está realizando la capacitación y apropiamiento de sus funciones a todos los empleados de la ECAPAG, desde sus altos funcionarios hasta el personal administrativo.

Aún que la capacitación no ha concluido (se estima concluirlo en nov/02), los resultados de la misma ya están presentes y consisten en que tanto la Concesionaria del Sector Privado y la ECAPAG del Sector Público ya funcionando como Ente de Control Regulación, están cada una desempeñando sus labores de manera complementaria, con un objetivo común **“mejorar la calidad en la prestación de los servicios de agua y saneamiento de la ciudad de Guayaquil, ampliando su cobertura a sectores marginales de la ciudad”**, con tarifas razonables en función de la capacidad de pago de los usuarios y sobre todo con una ECAPAG fortalecida defendiendo los intereses de su comunidad. Es decir en esta etapa se dé lo que Arthur Zimmerman denomina “una vez ocurrido el cambio hay que efectuar el recongelamiento”

#### 4.2.5 Cuarta ETAPA.

Estimo que la cuarta ETAPA, será la de mayor desafío y consiste en hacer que las cosas a largo plazo funcionen, pues, recordemos que el contrato de concesión es por 30 años y recién ha transcurrido uno.

Controlar que las inversiones quinquenales previstas por el Sector privado se las realicen, lo que requerirá que la ECAPAG, de igual manera constantemente esté capacitando sus funcionarios en nuevas técnicas de control y regulación, lo cual a su vez implica que en todos sus futuros presupuestos existan los recursos para tales finalidades. Estimamos que el tema de capacitación se ha institucionalizado en la ECAPAG, la capacitación recibida en el PC, abrió puertas para la comprensión y entendimiento de que la inversión en el desarrollo humano a través de la capacitación es fundamental y es un factor importante que le permitirá a la ECAPAG continuar laborando con buenos indicadores de gestión como Entidad de Regulación y Control de la Concesión.

#### 4.3 **El asesoramiento**

Mi condición como Especialista Sectorial del BID, que participé desde la formulación y ejecución del Contrato de Préstamo 1026/OC-EC denominado “Programa de Concesión al Sector Privado de los servicios de agua y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil”, financiado con recursos del BID en el año 1997, fue un factor que facilitó y dio impulso al PC “Fortalecimiento de la ECAPAG como Ente de Control y Regulación de la Concesión”.

Pero mi asesoramiento consistió básicamente en brindar apoyo, supervisión y aprobación a la ECAPAG en todo este proceso de redimensionamiento, definición del nuevo orgánico funcional de la ECAPAG y su posterior capacitación y apropiamiento de su nuevo rol como Ente de Control y Regulación.

El asesoramiento brindado a la ECAPAG, también consistió en la búsqueda de soluciones a problemas que se presentaban y que debían ser resueltos en común acuerdo con la Empresa.

De igual manera como parte del Equipo de proyecto del BID, siempre estuvimos apoyando a las principales autoridades de la Empresa en momentos difíciles especialmente en la defensa del proyecto que se realizaba ante el Directorio de la ECAPAG y en muchas ocasiones ante la opinión pública.

En el futuro continuaremos dando el seguimiento tanto del contrato de concesión, como del programa de capacitación y seguramente profundizaremos si las condiciones así lo exigen y permiten continuar con el proceso.

#### **4.4 Reflexiones**

El cambio es un proceso que su mismo nombre ya genera resistencias y oposiciones con o sin razón pero siempre van a estar presentes, como lo que ocurrió al inicio del PC.

Como en todo cambio hay seres humanos involucrados, estos reaccionan unos con escepticismo, otros con miedo, otros con indiferencia, pero todos estaremos o no motivados en función de nuestros intereses. Todos los actores del PC estaban motivados ya sea en contra o a favor del cambio, pero en función de sus intereses.

Al iniciar un proceso de cambio paulatinamente iremos conociendo actitudes, detalles, intereses, aliados, opositores, y otros campos que nunca sospechamos al iniciar el proceso; nos daremos cuenta que la planificación del cambio no existe, sino como dicen muchos autores “ se hace camino al andar”.

Podemos decir que todo cambio tiene inicio pero no finalización, que en cualquier individuo, organización, empresa o cualquier otra forma de asociación de personas, siempre existirán cambios, aunque muchas veces sean imperceptibles y no los queramos aceptar. En nuestro caso del PC, la capacitación al estar institucionalizada irá generando nuevos PC de acuerdo a las circunstancias que vayan presentándose en el futuro de la Concesión y a las soluciones que tengan que decidirse.

Que todo programa o proyecto, por más técnico y financieramente viable que sea, si no cuenta con el respaldo y aval político, no se obtendrán resultados. En nuestro PC, si no hubiésemos contado con el aval político del alcalde de la ciudad y fundamentalmente con el accionar del Presidente y Gerente General de la ECAPAG, no se podría haber obtenido buenos resultados en todo este proceso.

Que el liderazgo en todo proceso de cambio es fundamental. Que el liderazgo no necesariamente lo debe llevar la persona de más alto rango o jerarquía.

Que en los cambios existen dinámicas no previstas, que lo inesperado se convierte en lo cotidiano. En el PC ocurrió que de un escepticismo inicial por parte de varios actores pasamos a etapas de demasiado optimismo, para luego caer en pesimismo y terminar con optimismo.

Que la línea más cercana entre dos puntos no siempre es la recta, que hay caminos y caminos.

## ***CAPÍTULO 5***

### **CONCLUSIONES Y REFLEXIONES**

**En este último capítulo, se presenta un resumen de lo que se consiguió con el PC, cómo este permitió consolidar un macro proyecto de cambio; sobre cuál es el impacto producido desde el punto de vista local, nacional e internacional.**

**Se desarrolla el aprendizaje como agente de cambio, del entender que el cambio es un proceso, por lo general complicado y no siempre bien entendido, que se requiere vencer la inercia, la monotonía. De como crear las condiciones para que la gente se interese e involucre en procesos de cambio.**

**Finalmente se presentan reflexiones sobre el proceso de aprendizaje, de la formulación y aplicación del PC, así como también se describen las lecciones aprendidas y las recomendaciones finales.**



## QUÉ SE CONSIGUIÓ CON EL PROYECTO DE CAMBIO

El PC permitió consolidar un macro proyecto de “Concesión de los servicios de agua potable y saneamiento de Guayaquil”, con impacto a nivel de ciudad y de país, porque a través del fortalecimiento de la ECAPAG, con actividades principales como: (i) elaboración del nuevo orgánico funcional; (ii) capacitación de los funcionarios; y, (iii) apropiamiento por parte de la Empresa de sus nuevas funciones como “Ente de Control y regulación de la Concesión de los servicios”, el contrato de concesión con el Sector Privado, será supervisado, regulado y controlado por una Entidad Técnica debidamente organizada y capacitada, con funcionarios bien remunerados, que velarán porque el servicio que se presta al momento, sea mejor que el ofrecido por el Sector público y con costos tarifarios razonables y de acuerdo a la capacidad de pago de los usuarios. Además de permitir que las grandes inversiones financieras (estimadas en US\$ 850 millones) que la infraestructura de agua y saneamiento de la ciudad de Guayaquil requiere, dejen de ser realizadas por el Estado y pase a ser efectuadas por el Sector Privado, lo que permitirá que el estado dedique sus inversiones a otros sectores prioritarios como son la salud y la educación en el Ecuador. Finalmente como impacto indirecto es colaborar y practicar lo aprendido en la maestría en el tema de Municipio Productivo, delegando funciones a otros actores de la comunidad, que antes por tradición y sin eficiencia lo efectuaba.

De igual manera el PC permitió demostrar que con un fuerte liderazgo, con objetivos y metas claras, con trabajo constante y transparente, empresas públicas ineficientes, politizadas, con personal desmotivado, que prestaban un servicio de regular a malo a la ciudad, pueden aprovechar oportunidades para transformarse en entidades pequeñas, no burocráticas, con personal capacitado apropiado cumpliendo su función en el día a día, trabajando en conocimientos de igual a igual con funcionarios internacionales, pero sobre todo capaces para romper paradigmas como que en el Ecuador el Empresario Privado en el sector de agua y saneamiento no cree en el público y viceversa.

### 5.1 Impacto del PC en el entorno.

Consideramos importante, una vez que se recorrió el camino, dar una parada y mirar atrás y reflexionar, sacar aspectos y temas relevantes de la nueva experiencia vivida; reflexionar sobre lo que se logró, sobre lo que no se logró, sobre las cosas que se deben hacer, los aspectos que valen la pena para continuar trabajando sobre ellos y lo más importante dar la lección aprendida que todo proyecto PC lo tiene. El impacto del PC lo analizaremos desde tres puntos de vista: el local, el nacional y el internacional:

#### 5.1.1 Desde el punto de vista local.

La implantación del PC ha sido fundamental en la Empresa de Agua Potable y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil, por lo que representa y el alcance que tiene, puesto que complementa un proceso de gran magnitud que es el de Concesión al Sector Privado en la prestación de los servicios de agua y saneamiento en la ciudad más grande del Ecuador y que dio como resultado contar con una nueva ECAPAG que cuenta con

una nueva estructura orgánico-funcional, con objetivos claros en su transformación, pero fundamentalmente luego de contar con una fuerte capacitación que profundizará en temas específicos después del presente PC, está el tema de la apropiación por parte de funcionarios, trabajadores y directivos de la Empresa en desempeñar su nuevo rol Regulatorio y de control de la Concesión.

Desde el punto de vista del Municipio de Guayaquil es básico y prioritario, puesto que le permite ir consolidando toda una tendencia de modernización en la administración municipal, creando alianzas con el Sector Privado para mejorar la prestación de los servicios básicos como el agua y el saneamiento, en una ciudad donde se requiere invertir alrededor de US \$ 850 millones en los próximos 30 años, pero sin dejar de tener el Control y la Regulación en la prestación de dichos servicios, para lo cual requirió y requerirá de una ECAPAG capacitada con pocos Funcionarios y empleados (reducida de 1400 a 40), bien remunerados y vigilantes para que el Sector Privado preste un servicio de calidad a la comunidad Guayaquileña.

Es decir está transformándose en un municipio productivo, que no únicamente ha recibido por parte del Gobierno Central (descentralización) el manejo de los servicios públicos, sino que ha ido más allá delegando a su vez al Sector Privado la prestación de los mismos.

El PC fortalecimiento de la ECAPAG, que es complementario al gran PC “Concesión de los Servicios de agua y saneamiento de Guayaquil”, ha iniciado la Institucionalidad de la Empresa, que se verá plasmada con la no intromisión de la politiquería, puesto que las nuevas administraciones que vendrían, lo único que podrán efectuar son ajustes a las metas pero siempre dentro de objetivos que se irán consolidando con la obtención de resultados que básicamente son la prestación de un mejor servicio.

Un impacto fundamental del PC, es que el usuario de Guayaquil cuenta con una entidad privada que le presta el servicio y con una Entidad Pública que controla la calidad y regula el costo de dicho servicio.

#### 5.1.2 Desde el punto de vista Nacional.

La prestación de los servicios de agua y saneamiento sería uno de los pocos casos importantes de descentralización en el Ecuador, en las áreas urbanas su suministro es responsabilidad de los Municipios, pero a pesar de haberse efectuado grandes inversiones básicamente por parte del Gobierno Central, los índices de cobertura y la calidad de la prestación de estos servicios públicos básicos, en algunos Municipios se han estancado y en otros inclusive han llegado a disminuir.

Por tratarse de la primera Concesión de prestación de los servicios en el Sector de agua y Saneamiento en el País, y al demostrarse que es factible la participación privada, necesariamente regulada y controlada por el Sector Público y en este caso por la ECAPAG debidamente fortalecida y apropiada de sus funciones y nuevo rol, ha servido de guía o camino abierto para que nuevos municipios del país opten por esta nueva modalidad de prestación de los servicios.

Un beneficio indirecto, pero de mucho peso para el Gobierno Central y el municipio de Guayaquil, está en el tema de inversiones en el sector de Agua y Saneamiento es el de dejar de realizar las grandes inversiones con fondos públicos en la ciudad de Guayaquil

en el Sector, lo que permitirá tanto al Estado central como al Municipio destinar esos recursos a otros sectores prioritarios tales como salud y educación tan venidos a menos y afectados estos últimos décadas.

### 5.1.3 Desde el punto de vista Internacional.

El debate que en la prestación de los servicios por el sector privado (tratándose de un monopolio natural como el agua y el saneamiento), debe contar con un Ente de Control y Regulación fuerte, capacitado, motivado y apropiado de su rol, consolida y valida un tema muy discutido con buenos ejemplos y muchos fracasos en ciudades latinoamericanas.

Indirectamente ayuda en dar seguridades a la inversión extranjera, que tanta falta hace en el Ecuador, puesto que lo que exigen los inversionistas extranjeros, es seguridad jurídica y reglas claras en los contratos, obviamente controlados por Entidades Públicas con funcionarios capacitados y bien remunerados.

En los próximos programas que el BID estaría por apoyar al País en el tema de agua y saneamiento (posiblemente Quito, Cuenca y otras ciudades intermedias), incluirá y financiará un componente fundamental que es el tema de capacitación de las Empresas. Que prestan los servicios básicos y convertidos en Entes de Regulación y Control de la participación privada.

## 5.2 **Aprendizaje como Agente de Cambio.**

Como todo tema de aprendizaje y aún mas en un tema complicado y difícil y no bien entendido que es un Agente de Cambio, puede ser que resulte sumamente complicado introducirse en un proceso real de cambio y ajuste, resulta a veces casi un sueño vencer o romper paradigmas, es casi imposible vencer la inercia generada por la monotonía y la costumbre, es labor a veces de necio emprender en un cambio de verdad, pero no es imposible.

He aprendido que el agente de cambio debe partir habiéndose convencido de que el cambio es un proceso, la mayoría de las veces convertirse en un vendedor de ideas, buscando apoyos, persistente. Es básico buscar apoyos que se conviertan en aliados, actores que se transforman en otros agentes de cambio, pero sobre todo que el agente de cambio teniendo claros los objetivos hacia donde vamos, aunque no tengamos certeza de los resultados del cambio propuesto, demos el primer paso, estar dispuestos a caer pero siempre levantarnos, aprovechar las lecciones aprendidas, ser imaginativos.

Cuando iniciamos el PC, teníamos un entorno de actores algunos con mucha decisión, otros desinteresados, otros no creyentes, otros con demasiadas expectativas, inclusive algunos con claros intereses de que el asunto fracasase, pero inicialmente todos se preguntaban para qué.

El aprendizaje como agente de cambio, es un proceso porque es la constante suma y acumulación de experiencias malas y buenas, muchas veces casi imperceptibles, que tiene inicio pero no tiene fin.

Mi aprendizaje como agente de cambio me ha dotado de herramientas que estoy utilizando en mi trabajo diario, me ha permitido cambiar de burócrata a gerente de proyectos.

En éste camino de aprendizaje, he comprendido que para que la gente se interese, tenga voluntad y participe, es importante crear las condiciones, facilitarle las herramientas, establecer los mecanismos más adecuados y hacerles sentir que su aporte es siempre valioso. Inventar escenarios para servir de puente entre actores. Todo lo cual da como resultado que el agente de cambio gane en credibilidad.

### **5.3 Reflexiones sobre el proceso de aprendizaje de la formulación y aplicación del PC**

#### **5.3.1 Al inicio del PC**

Recuerdo que el PC lo iniciamos ante una necesidad, porque observamos que el programa grande de Concesiones del servicio de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil al Sector Privado, requería ser completado urgentemente con el fortalecimiento de la ECAPAG y más que nada con el apropiamiento de sus Empleados de sus nuevas funciones como Ente de Regulación y Control de la Concesión.

Es decir partimos de una necesidad, luego concebimos una idea, la cual pasó a ser estructurada para darle objetivo y metas claras y concretar el proyecto de cambio, que finalmente fue llevado a la práctica, podríamos decir que no fue sistemático, fue un ir y venir sobre temas que lo creíamos ya superados pero que a veces no fue entendido por todos.

En la formulación del PC, muchas veces teníamos dudas del “para que”, aunque sabíamos que era urgente y que inclusive esta falta de fortalecimiento de la ECAPAG como Ente de Control, podría poner en peligro la Concesión de los servicios de agua y saneamiento, por no contar con un organismo capacitado, apropiado y fortalecido en sus nuevas funciones, que fundamentalmente era fiscalizar y regular las actividades de la Concesionaria, que cuenta con personal y profesionales de mucha experiencia y preparación en los temas.

#### **5.3.2 En la ejecución del PC**

Factor fundamental para el arranque del PC a más de la buena voluntad de los involucrados fue el fuerte liderazgo y credibilidad de las Autoridades de la ECAPAG, respaldadas siempre por el Alcalde la ciudad.

Que de forma general fue una muy buena experiencia enriquecedora para todos los involucrados y actores del PC, tanto para Directivos, Funcionarios de ECAPAG, como para Consultores externos y BID, enriquecedora en el sentido de que fue un gran laboratorio en el cual se aportaron con varias ideas, experiencias, situaciones, conflictos y soluciones.

Podríamos decir que el aprendizaje en la formulación y aplicación del PC abrió muchas puertas, creó oportunidades, interrelaciones entre actores, que no únicamente durarán mientras duró el PC, sino que van con otro horizonte a más largo plazo. Se está

pensando que el personal que participó en Guayaquil, podría colaborar en otras ciudades del país.

Incorporar un proyecto de cambio en una Empresa con las características de la ECAPAG, ha permitido el involucramiento de los diferentes actores hacia objetivos y metas, que necesariamente abarcan los intereses de los mismos.

Otro factor importante también y que no siempre es considerado en los proyectos, y que nos deja un aprendizaje a veces con insabores, fue el tema social y más específicamente el humano que tuvo que tocarse en el PC, debido a que la redefinición de ECAPAG en sus nuevas funciones (implantación del Orgánico funcional aprobado por Directorio), involucró reducción de personal que despertó la susceptibilidad, llegando a convertirse inclusive en francotiradores del PC, para lo que tuvimos que aprender en el camino y aplicar temas y técnicas de negociación entre actores, las cuales evitaron inclusive llegar a intervenciones y toma física de la Empresa por parte de los trabajadores.

Otro ingrediente muy importante en el PC, fue de contar con espacios de reflexión durante la ejecución y la suficiente inteligencia y tino de efectuar ajustes y modificaciones al PC.

### 5.3.3 Generales

Consideramos que el aprendizaje es un proceso que tiene inicio pero no tiene culminación, puesto que si bien en todo PC existen las tres fases descongelamiento, cambio y recongelamiento, siempre un PC crea oportunidades para arrancar con otro PC, es decir la suma de PC en toda su extensión es un proceso de cambio continuo.

Cuando anteriormente señalé que fue enriquecedor, uno de los principales factores fueron las quincenas presenciales de la maestría y los foros de discusión, en donde aprendimos todos de todo, obviamente con nuestras diferencias profesionales y diferentes puntos de vista, pero que siempre las posiciones sobre tal o cual tema fueron respetadas.

Lo más importante para todos los involucrados en este PC y para mí particularmente, fue aprender el concepto del proyecto de cambio, analizar los cambios deseados, estudiar el entorno y las circunstancias incluso políticas en que estábamos inmersos y diseñar todo un proyecto con la complejidad reflejada en este trabajo.

Otro ingrediente muy importante en el PC, fue de contar con espacios de reflexión durante la ejecución y la suficiente inteligencia y tino de efectuar ajustes y modificaciones al PC.

Estimo que la combinación de un trabajo práctico como la elaboración e implantación del PC, con todos los temas teóricos dictados en las diferentes quincenas, lograron empatar muy bien y más que nada complementarse.

Considero que todas las herramientas que nos enseñaron en la maestría son importantes, pero en la que más nos apoyamos fue el marco lógico, en el cual se incluyó claramente sus componentes, actividades, productos a obtenerse, indicadores y sobre todo el responsable(s) y fechas estimadas.

Finalmente en este proceso de aprendizaje y reflexiones del PC, debo señalar que esta maestría por no ser una de las tradicionalmente conocidas, permitió flexibilidad y no se convirtió en un embudo de conocimientos sin aplicación, los mismos que fueron a su vez fueron replicados a todos los actores del PC.

#### **5.4 Lecciones aprendidas.**

##### **Al proceso**

- Todo proceso de cambio requiere un aval, compromiso político y fuerte liderazgo. Sin estos ingredientes básicos, por más que sea un proyecto muy bien elaborado técnicamente, es muy difícil iniciarlo y peor aún culminarlo. En este PC, existió un fuerte liderazgo y apoyo de las principales autoridades Municipales y de la ECAPAG.
- En el inicio del PC, en el mapeo de los actores, explorar con detenimiento la posibilidad de apoyo de otros actores, que pueden hacerlo más efectivamente para el logro del objetivo del PC. En nuestro caso, aún que inicialmente no identificamos a ex dirigentes sindicales como actores de apoyo, en la ejecución se convirtieron en grandes aliados que vinieron a dar tranquilidad en los problemas laborales que se presentaron.
- Cuidar de que las metas y plazos en la elaboración y ejecución del PC sean reales. Los procesos de cambio se complican o se incrementan con el tiempo, por lo que para dimensionar razonablemente el PC, ser modesto al inicio es recomendable, ya que es más fácil aumentar actividades posteriormente, que ejecutar un PC demasiado ambicioso.
- Para disminuir los riesgos de diferente índole a que está expuesto un PC, se debe en lo posible en el momento de su estructuración, incluir medidas o actividades de mitigación. En otras palabras, al momento de formular el PC, es importante determinar los riesgos o amenazas, ya sean internas o externas, y analizar las medidas de mitigación que amañen estos riesgos.
- Y la lección aprendida más relevante, es que todo PC debe tener su retroalimentación, que permite muchas veces efectuar ajustes, modificaciones o a veces reformulaciones de objetivos, metas, componentes y actividades del PC originalmente previsto.

##### **A los actores**

- En el caso del presente PC, el riesgo mayor consistía en una posible oposición de los trabajadores tanto a la concesión de los servicios como a desempeñar nuevas funciones en el Ente de Control, que inicialmente sabíamos que era un riesgo, pero no previmos medidas de mitigación, lo que nos complicó la ejecución del PC. Podríamos indicar como medida de mitigación para este caso, consistió el contar con los servicios de un líder de los trabajadores, quien tenía mucha credibilidad y dio un gran aporte en el manejo diario de conflictos laborales.
- En PCs, en donde se manejan temas delicados, si bien la participación de todos los actores es importante, así como también el de mantenerles informados, es preciso armar toda una estrategia para manejar el tema de comunicación e información por dentro y fuera de la Empresa.

- En PCs en donde se tienen actores que presentan mayor oposición a un tema, se debe procurar el mayor acercamiento posible, haciéndole participar más activamente y transformándolo de opositor a aliado.
- En la realización de talleres, es importante que exista un moderador que tenga suficiente conocimiento del tema, pero que básicamente no pertenezca a ninguno de los involucrados, acción que crea un ambiente de confianza y credibilidad en el proceso.

## 5.5 Recomendaciones finales

### Al PC

- Si bien los objetivos y metas deben ser claros al inicio del PC, lo más importante son los resultados positivos, así sean parciales.  
En nuestro PC, si bien no se lograron las metas en un 100% en el tema de componente de capacitación, los resultados, tanto en la elaboración del orgánico funcional de la ECAPAG, como con el proceso de capacitación y apropiamiento de sus nuevas funciones, han permitido que la Empresa continúe con el plan de capacitación, por lo que se recomienda concluir con dicho tema con las pasantías que deberán efectuar los funcionarios en otros países en donde existe Entes de Regulación y Control.
- Estudiar la posibilidad que funcionarios de otras entidades o empresas del Ecuador que prestan servicios públicos de agua y saneamiento, efectúen pasantías tanto en la firma Concesionaria de los servicios, como en la ECAPAG como entidad de Regulación y Control de la Concesión.

### A la Maestría

- Que la Maestría mantenga en las próximas promociones, los aspectos relevantes del proceso de aprendizaje, con una innovación constante, mejorando los aspectos de participación en los foros del aula virtual.
- Ver la posibilidad de que algunos PC generados por la Maestría y que no han sido concluidos o que a su vez generaron nuevos PC, sean tomados por maestrantes de las próximas promociones de la maestría, lo que permitiría continuidad y consolidación a los temas.
- Explorar la posibilidad de que en el desarrollo de la tesis, sea iniciado su escritura a partir de la terminación del II módulo presencial.

### Al BID

- Proponer que el PC realizado en la ECAPAG, sea incluido como componente importante para próximos proyectos de participación privada en otras ciudades del Ecuador.
- Continuar apoyando a la ECAPAG, y buscar la posibilidad de que en el País se cree una Institución que brinde asesoramiento y capacitación para la participación privada no únicamente en el Sector de agua y saneamiento, sino en los sectores en donde pueda darse esta participación.
- Efectuar un seminario-taller en el ámbito nacional, en el cual se intercambien opiniones con otras empresas prestadoras del servicio de agua y saneamiento, sobre la experiencia de ECAPAG, transformada de Operadora Pública a Ente de Control y regulación de la Concesión.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Banco Interamericano de Desarrollo, Convenio de Cooperación técnico No Reembolsable No. ATN/MT-4960-EC. Proyecto de Modernización del Sector de Agua Potable y Saneamiento, 27 diciembre de 1995.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Contrato de Préstamo No. 1026/OC-EC. Programa de Concesión al Sector Privado de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, 16 de octubre de 1997.
- Zimmerman Arthur, Gestión de cambio Organizacional, caminos y herramientas, Abya Yala, Quito 2000.
- Donoso Patricio, Propuestas de descentralización y Elementos de Análisis, Cuadernos Sobre Descentralización 3, Cordes. Quito, julio 2000.
- Rosales Mario, Los Secretos del Buen Alcalde, Proyecto SACDEL, Santiago de Chile, octubre de 1994.
- Urbenal Arboleda José, Programa Interdisciplinario de Población y Desarrollo local Sustentable, Cuaderno 13, 2000.
- Darquea Sevilla Gonzalo, Planeación Estratégica Municipal , IULA/CELCADEL, Quito agosto de 1999.
- Federación de Municipios de Canadá, El Municipio: Promotor del Desarrollo Económico Local, Proyecto SACDEL, Quito agosto de 1991.
- CONAM, Experiencias internacionales sobre descentralización y autonomías, Quito julio de 1999.
- Verdesoto Luis, "Por que y para qué descentralizar el Estado Ecuatoriano", Cuadernos sobre Descentralización 5, CORDES, Quito agosto del 2000.



## ANEXOS

- Anexo No. 1 Marco lógico del PC.
- Anexo No. 2 Términos de Referencia para apoyo de Experto Internacional para Diseño de Entidades de Regulación y Control.
- Anexo No. 3 Nueva Organización de ECAPAG.
- Anexo No. 4 Programa de capacitación de los Funcionarios de ECAPAG, como Ente de Control y Regulación de la Concesión de los servicios de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Guayaquil.

**Anexo No. 1**  
**Marco Lógico del PC**

<b>Marco Lógico</b>					
<b>Consolidación de la Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil-ECAPAG Como Ente de Control de la Concesión</b>					
<u>DESCRIPCION</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>FUENTES DE VERIFICACION</u>	<u>SUPUESTOS</u>	<u>Responsable</u>	<u>Estado Actual</u>
<p><b><u>FIN</u></b></p> <p>Contribuir a la consolidación Institucional de ECAPAG, para que esta funcione optimizadamente como entidad de Control del Contrato de Concesión.</p>					
<p><b><u>PROPOSITO</u></b></p> <p>Que ECAPAG cuente con el personal adecuado en número y debidamente capacitado, consolidado y apropiado de sus nuevas funciones, efectuando el control del Contrato de Concesión de los servicios de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil.</p>	<p>Aprobación de la nueva estructura Orgánico-Funcional de la Empresa.</p> <p>Informe final del plan de capacitación efectuado.</p>	<p>Documento aprobado.</p> <p>Documento aprobado.</p>	<p>Autoridades de ECAPAG mantienen la prioridad del programa.</p> <p>Empleados no presentan resistencia a los cambios ni a la capacitación.</p> <p>BID apoya en todo el proceso con recursos financieros y técnicos.</p>	N/A	N/A

<p><b>COMPONENTES</b></p> <p><b>a) Nueva estructura Orgánico-Funcional de la ECAPAG.</b></p> <p><b>b) Capacitación de la Funcionarios de ECAPAG.</b></p> <p><b>c) Apropiamiento y consolidación de ECAPAG al proceso de transformación a Ente de Control.</b></p>	<p>En un plazo de 4 meses, la nueva estructura de la ECAPAG, que le permita funcionar como Ente de Control de la Concesión esa aprobada y entra en vigencia.</p> <p>En un plazo de 3 meses, los Funcionarios de ECAPAG, que prestan servicios a la ECAPAG dentro del Nuevo orgánico-funcional, son capacitados en sus nuevas funciones.</p> <p>En un plazo de 8 meses, Directivos, Funcionarios y empleados de la ECAPAG, se han apropiado y consolidado con sus nuevas funciones como Ente de Control.</p>	<p>Documento elaborado y recibido por ECAPAG</p> <p>Informe final de capacitación</p> <p>Evaluación de la ECAPAG.</p>	<p>Los procesos de contratación de las consultorías para efectuar los documentos, no sufren demoras significativas.</p> <p>Directorio de ECAPAG, aprueba el nuevo orgánico funcional.</p> <p>Los procesos de contratación de las consultorías para efectuar los documentos, no sufren demoras significativas.</p> <p>Funcionarios de ECAPAG, aceptan la capacitación para desempeñar nuevas funciones.</p> <p>El BID apoya y supervisa las acciones del Programa. ECAPAG, acepta recomendaciones del Banco.</p>	<p>ECAPAG , Consultores y BID</p> <p>ECAPAG, Consultores y BID.</p> <p>ECAPAG y BID</p>	<p>Elaborado documento de nueva estructura orgánico-funcional. Aprobado por el Directorio de en jul/02.</p> <p>Capacitación concluida. Falta reunión de evaluación de la misma a fines de nov/02.</p> <p>Las relaciones son fluidas y se mantienen reuniones quincenales, para darle seguimiento y resolver problemas que se presentan en su ejecución.</p>
---	---	---	---	---	---



<p>negociación y suscripción del contrato con el consultor.</p> <p>b.5 Desarrollo de la capacitación a los funcionarios de la ECAPAG con su respectivo seguimiento.</p> <p>b.6. Evaluación de la capacitación.</p>				<p>b.5 y b.6 Gerencia General ECAPAG y BID.</p>	<p>b.5 Concluido en 15/sep/02</p> <p>b.6 Realizandose, a concluir a fines de nov/02</p>
<p><b>c) Apropiamiento y consolidación de ECAPAG al proceso de transformación a Ente de Control</b></p> <p>c.1 Primeras reuniones y acuerdos con Gerente General de ECAPAG.</p> <p>c.2 Definición de requerimientos de recursos financieros y apoyos para consultorías de orgánico funcional y capacitación.</p> <p>c.3 Reuniones de seguimiento y evaluación de los avances del proyecto.</p> <p>c.4 Definición de orgánico funcional de la Empresa.</p> <p>c.5 Definición del Plan de capacitación para los Funcionarios de ECAPAG.</p>	<p>Acuerdos generales.</p> <p>Aprobación de presupuesto.</p> <p>Informes de avance del proyecto.</p> <p>Orgánico Funcional de la ECAPAG, discutido y acordado entre Directorio y Banco.</p> <p>Plan de capacitación propuesto por Consultores, discutido y</p>	<p>Ayudas memorias.</p> <p>Documento de presupuesto.</p> <p>Ayudas memorias.</p> <p>Carta de aprobación del Banco.</p> <p>Carta de aprobación del Banco.</p>	<p>Directorio de ECAPAG, cuenta con la voluntad política.</p> <p>BID apoya financieramente al proceso.</p>	<p>c.1 Gerente general y Banco.</p> <p>c.2 Gerente general y Banco</p> <p>c.3 Gerente general, Consultores y BID.</p> <p>c.4 Directorio ECAPAG y BID.</p> <p>c.5 Gerente General, Consultores y BID.</p>	<p>c.1 Concluido.</p> <p>c.2 Concluido.</p> <p>c.3 Concluido.</p> <p>c.4 Concluido.</p> <p>c.5 Concluida.</p>

Anexo 1

	acordado entre Gerente general y Banco.				
c.6 Reunión final para la evaluación de la capacitación.	Informe final de consultores	Pago final a consultores.		c.6 Gerencia general y BID.	c.6 a efectuarse a fines de nov/02

## ANEXO No. 2

TERMINOS DE REFERENCIA PARA EXPERTO INTERNACIONAL  
PARA DISEÑO DE ENTIDADES DE REGULACION Y CONTROL



**INDICE**

- 2.1 Perfil del Consultor Requerido
- 2.2 Objetivo de los servicios de consultoría
- 2.3 Alcance y profundidad de los servicios y trabajos a desarrollar
- 2.4 Producto esperado
- 2.5 Información que dispone la entidad y que pondrá a disposición del consultor
- 2.6 Plazo de ejecución
- 2.7 Aspectos generales de la metodología del trabajo

## TERMINOS DE REFERENCIA PARA LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

## 2.1 Perfil del Consultor Requerido

De acuerdo a la naturaleza del trabajo requerido, el perfil del CONSULTOR RESPONSABLE y el del CONSULTOR de APOYO , en cuanto a la acreditación de experiencia y estudios específicos, no ofrece diferencias , pudiendo, por lo tanto los expertos presentar antecedentes del mismo orden. En cuanto ,al título profesional , y a la experiencia general requeridas, sólo serán consideradas propuestas en las que el CONSULTOR RESPONSABLE y el CONSULTOR de APOYO acrediten poseer títulos y antecedentes profesionales generales de distinta orientación o disciplina, dentro de las opciones habilitadas en el inciso a).

- (a) Profesionales con titulo universitario terminal en :  
Economía ; Ingeniería o Abogacía
- (b) Estudios de Postgrado o experiencia equivalente en disciplinas afines a la gestión de Servicios Públicos de Agua Potable y Alcantarillado; y regulación normativa-institucional o económica de dichos Servicios.
- (c) Experiencia General de 10 (diez) anos, contados desde la fecha de obtención del título universitario terminal.
- (d) Experiencia Específica de 5 (cinco) anos, desde la fecha de obtención del título universitario terminal en:
  - (i) Trabajos de regulación y control de servicios públicos de agua potable y alcantarillado sanitario; y/o
  - (ii) Planificación, desarrollo o evaluación de acciones de capacitación, y/o de instalación de agencias regulatorias de agua potable y alcantarillado sanitario; y/o
  - (iii) Trabajos de diseño, ejecución, asesoramiento o supervisión de procesos de concesión de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, o de asistencia a agencias regulatorias de dichos servicios.
- (e) Buen conocimiento del idioma castellano (español).

## 2.2 Objetivo de los servicios de consultoría

## 2.2.1. Antecedentes.

El BANCO INTERAMERICANO de DESARROLLO, en adelante BID, celebró con el Gobierno de la República del ECUADOR, en adelante, el GdE, en fecha 16 de octubre de 1997, el contrato de préstamo Nro.1026/OC-EC, cuyo objetivo general se orientó a mejorar la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado del Cantón Guayaquil, a través de una concesión integral de dichos servicios al sector privado.

Los objetivos específicos perseguidos por el Proyecto eran: (a) el otorgamiento en concesión de los servicios enunciados, a un operador privado, previa cumplimentación de un proceso licitatorio internacional, transparente y competitivo; (b) contar con el personal adecuado en número y calidad para poder efectuar la concesión, y administrar el contrato respectivo; (c) mejorar la operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado de Guayaquil, de forma de facilitar la transición y el período crítico inicial de gestión privada de los servicios. Los componentes del préstamo se distribuyeron de acuerdo a dichos objetivos.

Bajo tal contexto, la mayoría de los propósitos del proyecto han sido alcanzados o se encuentran en camino de concreción. Así, (i) en fecha 9 de agosto de 2001, respetando estrictamente los términos del contrato de concesión oportunamente celebrado entre el GdE y la empresa INTERAGUA INTERNATIONAL WATER SERVICES S.A. -adjudicataria de la licitación respectiva- se hizo efectiva la transferencia de los servicios al nuevo concesionario. Atrás quedó un esforzado trabajo preparatorio dirigido por las autoridades de la ECAPAG, con la asistencia integral del consultor BANQUE PARIBAS. Proceso que ha estado signado por las notas de profesionalidad, responsabilidad, seriedad y transparencia, inéditas en el Ecuador y en la mayoría de los países de Latinoamérica; (ii) Operó también una fuerte transformación de ECAPAG, en cuanto a la modernización de sus sectores operativo y comercial, y la paralela motivación de su fuerza laboral, y ello ha sido el factor crucial que posibilitó de una parte, encontrar interés del sector privado, y de otra, restaurar la confianza de los usuarios y la comunidad de Guayaquil, en ECAPAG, lo que posibilita otorgar credibilidad al proceso de cambio. En ese entorno, la reducción de personal, la mitigación de los costos sociales, y finalmente, la liquidación de la relación laboral de la plantilla existente al momento de la transferencia de la concesión fue efectuada conforme a derecho, y en un ambiente no traumático y ordenado.

(iii) Se ejecutó parcialmente también la rehabilitación de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario, a

través de la realización de diversas obras de reemplazo de instalaciones obsoletas o deterioradas, reparaciones y recuperaciones de tuberías de conducción y distribución, y de estaciones de bombeo, entre las acciones más relevantes. Es de esperar que el programa de actividades de este componente quede completado dentro de un período de máximo de dos años. Estos trabajos constituyen un soporte fundamental para el accionar del primer quinquenio de la concesión.

### 2.2.2. Conformación de ECAPAG como ente de regulación y supervisión del contrato de concesión.

El trabajo de consultoría realizado por BANQUE PARIBAS contempló el diseño organizacional y un planeamiento para el montaje del ente de regulación y control. Dicho diseño ha abarcado los siguientes aspectos:

- (a) Definición de los roles que la normativa aplicable (Ley de Modernización del Estado; Contrato de Concesión y legislación complementaria) asigna a ECAPAG, en tanto agencia de regulación y control y también como representante del Concedente, el Estado Ecuatoriano. Ello, sin omitir las actividades que le competen como sociedad residual, encargada de concluir los negocios en curso, cuya ejecución no fue traspasada al concesionario (por ejemplo: ejecutar los proyectos de obras correspondientes al Préstamo BID 1026 OC/EC pagar las obligaciones y percibir los créditos, entre otras acciones);
- (b) Definición de la visión general, con que corresponde asumir el trabajo regulatorio;
- (c) Clasificación de detalle de las obligaciones de regulación y control, que emergen del articulado del contrato de concesión y demás normas citadas.
- (d) Esquema organizativo derivado de la distribución de responsabilidades funcionales de ECAPAG;
- (e) Diseño de perfiles individuales que corresponden a las posiciones de la estructura organizativa y funcional, y propuesta de mecanismos selectivos.
- (f) Aspectos logísticos de la instalación de ECAPAG como ente de control.
- (g) Identificación de los principales procesos administrativos de regulación y control, con sus

características salientes, según las reglas establecidas en el contrato de concesión;

- (h) Manual de procedimientos y lineamientos (requisitos y criterios para la toma de decisiones) que corresponden a los procesos indicados en el apartado anterior;
- (i) Identificación, objetivos y características de las actividades de asistencia técnica necesarias durante la etapa de instalación y el período inicial de funcionamiento del ECAPAG regulador.
- (j) Diseño de un programa de capacitación y de acciones de promoción destinados al staff y directores de ECAPAG, y de personas clave de otros actores institucionales del sector;
- (k) Diseño de un programa de asistencia técnica permanente durante la fase inicial de implantación de los procesos y lineamientos regulatorios y de control.

Estos asesoramientos han permitido al Directorio de ECAPAG adoptar las primeras decisiones organizativas, y comenzar el procedimiento de selección del Staff. Empero, según el contrato de concesión, dentro del primer semestre de transferidos los servicios, deben cumplirse obligaciones rigurosas de información y propuesta del concesionario, en diversas materias (Plan de Emergencias, Presupuesto Anual - Formatos de Información Regulatoria - Plan de Auditoría - Plan de Monitoreo Externo, entre otros), y consecuentemente de análisis y despacho por parte del Regulador, lo que promueve la necesidad de procurar asistencia técnica a ECAPAG, durante esta crítica etapa inicial. Al mismo tiempo deben acometerse las actividades programadas de capacitación, que prevén cursos - pasantías - seminario y talleres.

### 2.2.3. Objetivos Generales de la Consultoría.

El concurso de expertos para coordinar y ejecutar las actividades de capacitación e implantación de la gestión regulatoria y de fiscalización de ECAPAG, apunta como propósito de fondo a fortalecer y consolidar el Programa de Concesión al Sector Privado de los servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, tal como fue concebido a través del proyecto que gobierna el Préstamo BID nro. 1026/OC-EC.- Precisamente, uno de los componentes de dicho empréstito atiende la problemática de la puesta en marcha de la entidad supervisora del contrato de concesión, en la inteligencia de que el adecuado funcionamiento de la nueva ECAPAG constituye

el basamento esencial para asegurar el éxito del proceso de transformación.

No existe en el Ecuador ningún precedente de agencia de regulación y control de servicios de provisión de agua potable y alcantarillado sanitario, y la experiencia de concesionamiento ocurrida en Guayaquil marca la implementación de una nueva política para el desarrollo de estos servicios, a partir de incorporar la gestión e inversión privada. Esta realidad precursora obliga a realizar un fuerte esfuerzo en materia de transferencia de conocimientos y experiencias en cuestiones regulatorias, particularmente al staff de ECAPAG, de manera de permitir la consolidación del nuevo modelo de gestión de los servicios públicos. Otro de los propósitos generales arraiga en apoyar el adecuado tratamiento de los asuntos inherentes a la función regulatoria que debe ejecutar ECAPAG durante el primer año de actividad, en la inteligencia de que ello fortalecerá la confianza y solvencia hacia el interior y exterior del organismo.

Finalmente, la consultoría persigue recolectar la memoria del proyecto que concluyó en la concesión de los servicios, en la intención de transmitir experiencias y lecciones aprendidas.

### 2.3 Alcance y profundidad de los servicios y trabajos a desarrollar

Los trabajos a contratar se refieren a las actividades que se enumeran a continuación, y deben ser ejecutados por el CONSULTOR RESPONSABLE, con la cooperación del CONSULTOR de APOYO, en el contexto del cronograma que se precisará más adelante.

Planificación de Detalle, organización y evaluación de las acciones de capacitación de Directores y staff de ECAPAG.

BANQUE PARIBAS, dentro del contexto de diseño organizacional de ECAPAG, como ente de control y regulación, propuso la realización de un programa de capacitación integral, comprensivo de cursos, seminarios, pasantías y talleres, a realizarse tanto en Guayaquil, como en otros países con experiencia en regulación de servicios de agua potable y alcantarillado Sanitario. El trabajo de consultoría deberá:

Formular el diseño de detalle de cada una de las actividades que se conciben, incluyendo las mencionadas, u otras que la consultoría recomiende. El diseño de detalle comprende: Preparar los Términos de Referencia; identificar los expertos o institutos encargados de la ejecución de las actividades; formular los presupuestos y demandas logísticas respectivas; individualizar los destinatarios.

Coordinar la organización y ejecución de las acciones de capacitación que resulten aprobadas por ECAPAG y el B.I.D., lo que alcanza aspectos tales como: contactar con los terceros participantes o instructores; preparar los instrumentos de contratación que resulten necesarios, y en general, realizar todas aquellas acciones que permitan la normal ejecución de las actividades contempladas. La CONSULTORIA tendrá obligación de ejecutar la coordinación de las acciones que se desarrollen fuera de Guayaquil, desplazándose al lugar respectivo.

Preparar el informe de evaluación crítica de cada una de las actividades, describiendo : (i) capacidades y habilidades institucionales y personales adquiridas ; (ii) fortalezas y debilidades resultantes ; (iii) afinamiento y ajustes a los lineamientos para la toma de decisiones de regulación y control ; (iv) necesidad de ajustes a la estructura funcional y organizativa de ECAPAG ; y (v) demandas de acciones de capacitación sistemática futura.

Asistencia técnica específica respecto de procesos claves que debe sustanciar ECAPAG dentro del primer año de gestión, y que se enumeran a continuación:

Aprobación del Reglamento de Servicios y de vinculación del concesionario con los Usuarios. Este documento debe ser propuesto por el concesionario a los 90 días de la transferencia, y tiene un plazo perentorio de evaluación, comentarios, oposición eventual y finalmente, aprobación. La CONSULTORIA entenderá en cada una de esas fases -trabajando en conjunto con el staff de expertos de ECAPAG- formulando los informes de soporte que resulten necesarios, y el informe final de recomendación.

Formulación del Presupuesto del año inicial de la concesión. El presupuesto del año inicial de la concesión resulta de esencial gravitación para el futuro de la regulación del servicio, ya que la oferta adjudicada no contempló la presentación del modelo financiero que soportaba los compromisos asumidos por el concesionario. La obligatoriedad de presentar el presupuesto del primer año, apunta precisamente a que el regulador pueda componer el modelo financiero del quinquenio, evaluando los niveles de costos y eficiencia implícitos en la oferta. La determinación de dicho modelo resulta vital para el trabajo de control de los indicadores de calidad y de la expansión prevista. La CONSULTORIA entenderá , trabajando junto con el staff de ECAPAG , en la evaluación y discusión de dicho presupuesto -y del modelo y supuestos técnicos y financieros que le inspiran.

La CONSULTORIA formulará un informe de recomendación final.

Formulación de los formatos de Información Regulatoria ,correspondientes al Informe Anual de la Concesión ; y sistema de contabilidad regulatoria del Concesionario, y propio de la ECAPAG. Dentro de los primeros meses de transferidos los servicios, debe ser sometido a consideración de ECAPAG : (i) modelos de formatos técnico y económico-financiero, que integran la faz de información regulatoria necesaria para la evaluación anual de la concesión. Y (ii) el diseño del sistema de contabilidad regulatoria que llevará el concesionario. La CONSULTORIA, trabajando en armonía con el staff de ECAPAG , evaluará el contenido de las propuestas , formulará contrapropuestas, asistirá a ECAPAG en las discusiones con el concesionario, y finalmente recomendará los documentos respectivos.

Varios. La CONSULTORIA dará asistencia técnica a ECAPAG en aquellos asuntos que fueren motivos de consulta , particularmente en todos los que -directa o indirectamente-supongan controversias acerca de la interpretación de las normas contractuales.

Formular un Informe acerca del Proceso de Concesión llevado a cabo para traspasar los servicios de agua potable y alcantarillado de Guayaquil al sector privado , a modo de recopilación de antecedentes relevantes, y balance de las experiencias acumuladas. El informe tendrá una extensión mínima de 80 (ochenta) hojas tipo Oficio, incorporará gráficos y cuadros relativos a los presupuestos, modelos y objetivos de la concesión, así como comentarios de actores institucionales participantes del proceso. Sin agotar los aspectos alcanzados, el Informe, debería ,como mínimo, incorporar :

- Antecedentes referidos al Servicio .(indicadores de calidad y coberturas)
- Decisión de convocar el Sector privado. Apoyaturas y limitaciones.
- Condicionantes del proceso. Internas -referidas al funcionamiento y organización de ECAPAG- y externas.
- Escenarios técnicos y financieros contemplados. Justificación de la Opción escogida.
- Desarrollo del Proceso. Dificultades que debieron sobrellevarse. Roles de los actores relevantes. Participación de los interesados y del BID.
- Formulación de la documentación necesaria. Problemas y ajustes.
- Proceso de adjudicación y transición posterior.
- Lecciones aprendidas.



## 2.4 Producto esperado e informes

Los productos RELEVANTES esperados con relación a cada uno de los segmentos de actividades de la CONSULTORIA, se detallan a continuación. Sin perjuicio de ello, la CONSULTORIA deberá realizar trabajos de apoyo y producir informes parciales, con relación a dichas actividades.

- Informe de Diseño de detalle de actividades de capacitación.
- Ejecución de las actividades de capacitación, de acuerdo al programa que se autorice.
- Informe de Evaluación de Actividades. Se presentará en forma mensual, abarcando los trabajos desarrollados en el período mensual inmediato anterior.
- Asistencia y trabajo continuo de apoyo referido a los temas enunciados.
- Informe de Recomendación relativo a cada uno de los documentos indicados en los numerales anteriores.
- Informe de Inventario y Balance del Proceso de Concesión.

## 2.5 Información y facilidades que brindará la entidad

La CONSULTORIA tendrá a disposición, como elementos de orientación y consulta, la siguiente información :

- (a) Documentación íntegra del proceso licitatorio de la concesión, incluyendo informes de consultorias técnicas según detalle disponible.
- (b) Plan General de Capacitación para ECAPAG, presentado por BANQUE PARIBAS.
- (c) Contrato de Préstamo con el BANCO INTERAMERICANO de DESARROLLO NRO. 1026- OC/EC
- (d) Informes de BANQUE PARIBAS referidos al diseño de la organización y funcionalidad de ECAPAG, incluyendo los procesos y lineamientos para la gestión de regulación y control.

La CONSULTORIA tendrá como contraparte a la GERENCIA GENERAL de ECAPAG, quién dispondrá de una (1) oficina y de apoyo logístico para el desarrollo de las actividades que se cumplan en Guayaquil.

## 2.6 Duración de los Trabajos

La extensión total de los trabajos será de diez (10) meses, contados desde el 1 de diciembre de 2001, por lo cual la terminación será el 31 de octubre de 2002.

La ejecución de los trabajos de CONSULTORIA responderá al siguiente calendario :

## 2.7 Aspectos generales de la metodología de trabajo

La CONSULTORIA , teniendo en cuenta las características disímiles de los segmentos de actividad comprendidos, deberá realizarse observando un estrecho nivel de apoyo respecto de las diferentes áreas sustantivas de ECAPAG, y del Directorio del organismo , debiendo hallarse a disposición cuasi permanente. El CONSULTOR RESPONSABLE deberá procurar alternar su presencia en Guayaquil con el CONSULTOR de APOYO , a los efectos de lograr inmediatez en el trabajo de apoyo.

La CONSULTORIA presentará sus informes y propuestas en versión preliminar ,de modo de provocar un debate respecto de los contenidos y alcances, a fin de incorporar aquellos comentarios de ECAPAG que resulten conducentes.

La relación de la CONSULTORIA con el concesionario , y con otras agencias del Gobierno sólo será posible con conocimiento y anuencia expresa de ECAPAG.

ANEXO No. 3

NUEVA ORGANIZACIÓN DE ECAPAG

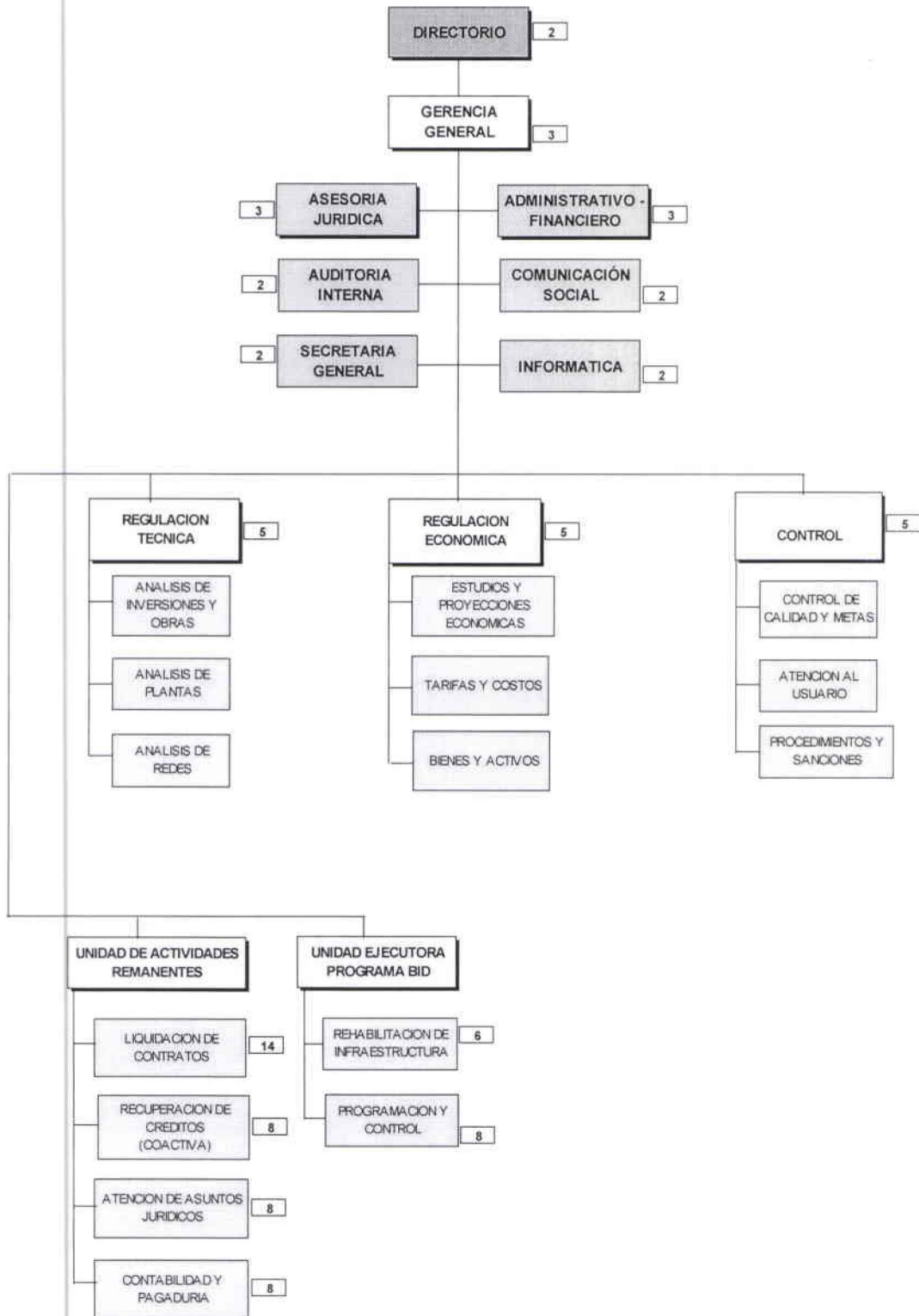
ORGANIZACION ESTRUCTURAL  
Y FUNCIONAL DE ECAPAG

## **ORGANICO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL**

- 1.- ORGANICO ESTRUCTURAL DE ECAPAG**
- 2.- CONSIDERACIONES GENERALES**
  - 2.1.- ANTECEDENTES
  - 2.2.- OBJETIVOS DE ESTADO
  - 2.3.- NUEVO ROL DE ECAPAG
  - 2.4.- OBJETIVOS ESPECIFICOS
- 3.- ORGANICO FUNCIONAL**
- 4.- PERFILES PARA OCUPAR CARGOS**
- 5.- DISTRIBUTIVO DE PERSONAL**

1.- ORGANICO ESTRUCTURAL DE ECAPAG

**1.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ECAPAG**



## 2.- CONSIDERACIONES GENERALES

2.1.- ANTECEDENTES

2.2.- OBJETIVOS DE ESTADO

2.3.- NUEVO ROL DE ECAPAG

2.4.- OBJETIVOS ESPECIFICOS



## **2.1.- ANTECEDENTES**

La Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (ECAPAG), es una persona jurídica, de derecho público, dotada de autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con patrimonio propio y con domicilio en la ciudad de Guayaquil, creada mediante Decreto Ley No. 08, publicado en el Registro Oficial 508 del 19 de Agosto de 1994, para la provisión, administración y la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y drenaje pluvial del cantón Guayaquil.

Mediante Decreto Ejecutivo 2221, publicado en el suplemento del Registro Oficial 569 del 16 de Noviembre de 1994, se expidió el Reglamento General de la Ley de Creación de ECAPAG como entidad operadora, administradora y prestadora de los servicios de agua potable y saneamiento de la ciudad de Guayaquil.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 872, publicado en el Registro Oficial No. 186 del 18 de Octubre del 2000, el Presidente de la República autoriza a ECAPAG, para que en representación del Estado ecuatoriano, delegue al sector privado, mediante un contrato de concesión, la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento de Guayaquil y dispone que ECAPAG ejerza el control del contrato de concesión, con las funciones establecidas en dicho contrato y en las leyes y reglamentos aplicables a la materia.

El 11 de Abril del 2001, ECAPAG e International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda., firmaron el contrato de concesión integral de los servicios de agua potable y saneamiento de Guayaquil, en condiciones de exclusividad regulada por un lapso de 30 años. En el anexo 12 de dicho contrato, se establece las funciones que deberá ejercer ECAPAG como ente de control y regulación del contrato de concesión.

Una vez que ECAPAG ha transferido los servicios de agua potable y saneamiento a la concesionaria, asume su rol de ente de regulación y control de la concesión, así como continuar con actividades remanentes de su anterior etapa como prestadora de servicios y la terminación de las obras financiadas por el Contrato de préstamo BID 1026 / OC - EC.

## **2.2.- OBJETIVOS DE ESTADO**

1. La Ley de Modernización del Estado (Ley N° 50/93) ha determinado los objetivos del concesionamiento de los servicios a cargo de la Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (ECAPAG).
  - Promover el crecimiento económico y social, a través del incremento del flujo de inversión sectorial mediante la canalización del ahorro externo e interno de origen privado.
  - Alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad en la actividad prestacional y de inversión en los servicios de Saneamiento Básico, en beneficio de una mejor calidad de vida, y una más ajustada asignación de los recursos públicos.
  - Brindar respuestas concretas a la batalla contra la pobreza, procurando llegar con servicios de calidad a vastos sectores de la población que reciben prestaciones de Saneamiento precarias, o que directamente carecen de servicios.
  - Activar el mejoramiento de las condiciones ambientales de Guayaquil, y de preservación de sus recursos naturales.
2. El Artículo 6° de la Ley de Modernización del Estado expone los objetivos que deben ser alcanzados en la prestación de los servicios públicos delegados a la gestión privada.

- Eficiencia
- Responsabilidad
- Universalidad
- Accesibilidad
- Continuidad
- Calidad
- Determinación equitativa de Tarifas

ECAPAG debe promover que el Concesionario alcance tales objetivos, ya que ello se traducirá en el cumplimiento de los objetivos de Estado, que se ha propuesto el Ecuador.

### **2.3.- NUEVO ROL DE LA ECAPAG**

Una vez concluido el Proceso de Concesión, el nuevo rol que tiene ECAPAG, comprende las siguientes funciones y objetivos:

- i) Ejercer el rol de autoridad de aplicación del contrato de concesión, en representación del Concedente.
- ii) Regular y Controlar: El monopolio de la Concesión;  
los aspectos tarifarios;  
la calidad del agua y expansión de los servicios; y,  
la gestión empresarial del Concesionario
- iii) Mantener la gestión de ECAPAG prestador en las cuestiones no traspasadas a la concesión.
- iv) Actuar como Unidad Ejecutora del préstamo BID 1026 / OC - EC, hasta su finalización.

### **2.4.- OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Intervenir en los siguientes aspectos, en su calidad de entidad Concedente:
  - Inventario y Movimiento de Activos de la concesión;
  - Régimen de Garantías;
  - Régimen de Seguros;
  - Aspectos derivados de la constitución societaria del Concesionario;
  - Gestiones ante oficinas públicas orientadas a facilitar el desenvolvimiento de la concesión;
  - Asegurar el traspaso de recursos de fuentes extra tarifarias previstas en el contrato de concesión.;
  - Definición y Gestión de Restricciones al Dominio;
  - Interpretación del contrato;
  - Cuestiones de la transición inicial: traspaso de bienes, contratos, etc.;
  - Terminación de la concesión; y,
  - Negociación directa, mediación y arbitraje
- b) Ejercer las funciones de Regulación y Control asignadas a ECAPAG, y que se refieren a los siguientes campos y propósitos:

- Evitar los abusos de posición dominante, en desmedro de los Usuarios.;
  - Promover la competencia y eficiencia económica;
  - Procurar costos económicamente eficientes.;
  - Asegurar que la empresa pueda financiar sus obligaciones.;
  - Redistribuir las cargas de pago, aliviando a la población más pobre.;
  - Incentivar el crecimiento de los sistemas y ampliar el acceso.;
  - Mejorar los niveles de servicio.;
  - Fortalecer la salud técnica y financiera del prestador.;
  - y,
  - Asegurar que el Concesionario pueda cumplir sus finalidades.
- c) Gestionar y ejecutar las actividades remanentes de su anterior etapa, como prestadora de servicios, tales como:
- Recuperar créditos;
  - Reconocer y pagar obligaciones;
  - Asumir o continuar la defensa de los asuntos patrimoniales que involucren a la entidad.;
  - y,
  - Gestionar la ejecución comenzada de infraestructuras y suministros.
- d) Gestionar y terminar la ejecución de los programas comprometidos en el Contrato de Préstamo BID 1026 / OC - EC
- El Programa de Rehabilitación de Sistema de Agua Potable, mediante Licitación No. UEP – 001 / 2000 – ECAPAG – B
  - El Programa de Rehabilitación de Sistema de Alcantarillado Sanitario, mediante Licitación No. UEP – 001 / 99 – ECAPAG - A
  - Los compromisos establecidos en el contrato de concesión, referidos a la transferencia futura de infraestructuras y equipamientos de los programas de rehabilitación

3.- ORGANICO FUNCIONAL DE LA ECAPAG

### **3.- ORGANICO FUNCIONAL DE LA ECAPAG**

A continuación consta la descripción de las funciones de cada una de las dependencias que conforman el Orgánico Funcional de la ECAPAG, en los niveles directivo, ejecutivo y asesor; así como las funciones de dirección para las actividades de regulación y control de la Concesión, y para las actividades remanentes y de la Unidad Ejecutora del Programa BID.

#### **GERENTE GENERAL**

**DEPENDENCIA: DIRECTORIO**

**NIVEL: EJECUTIVO**

##### **FUNCIONES**

- Dirigir la gestión ejecutiva del organismo y la coordinación y articulación de todas sus actividades.
- Ejercer la representación legal y demás atribuciones que le confiere la Ley Orgánica y el Reglamento de ECAPAG, en lo inherente al quehacer regulatorio.
- Administrar el funcionamiento de la ECAPAG.
- Dirigir el sector de actividad correspondiente a las atribuciones y obligaciones de ECAPAG, en tanto delegado de la autoridad concedente.
- Supervisar la gestión de las direcciones y áreas del organismo, interviniendo en la evaluación de las iniciativas en materia regulatoria y de control que se propongan.
- Dirigir las actividades remanentes de la ECAPAG prestadora de servicios.
- Dirigir las actividades de la Unidad Ejecutora del Programa BID 1026 / OC -EC
- Intervenir en instancia final de propuesta y asesoramiento al Directorio de las decisiones que compete dictar a ECAPAG.
- Ejercer la representación institucional del Concedente en todos los asuntos establecidos en el Contrato.
- Vigilar en todo momento que el Contrato de Concesión se ejecute de acuerdo con sus términos, y en armonía con la Ley de Modernización del Estado.

#### **ASESOR JURIDICO**

**DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL**

**NIVEL: APOYO A OTRAS DIRECCIONES**

##### **FUNCIONES**

- Efectuar el control de juridicidad a los procedimientos y decisiones de ECAPAG.
- Supervisar el control jurídico de la Concesión.
- Interpretar las reglas de la Concesión.
- Asesorar en la aplicación del régimen punitivo del Contrato de Concesión.
- Intervenir en las decisiones relacionadas con la terminación del Contrato
- Controlar la vigencia de seguros y garantías.
- Asistir en las contrataciones a celebrar con terceros.
- Intervenir en los procesos de realización de acreencias o de evaluación de débitos.
- Participar y coordinar la defensa de las decisiones del Directorio ante la Justicia.
- Brindar apoyo jurídico específico, en los casos de revisiones tarifarias, examen de planes de mejoras y expansión, análisis de cambios en la estructura accionaria del concesionario, y en las modificaciones a las normas del contrato, en general.
- Intervenir en la decisión de impulsar procesos de mediación y arbitraje, y participar de los mismos.
- Entender en las afectaciones del capital o derechos del concesionario.
- Asesorar en la atención de litigios, liquidación de contratos y demás actividades remanentes de la ECAPAG, inherentes a su anterior etapa como prestadora de los servicios.
- Asesorar en los asuntos jurídicos y contractuales derivados de la ejecución del Programa BID 1026 / OC – EC.

**ANALISTA DEL SERVICIO JURÍDICO**

**DEPENDENCIA: ASESORÍA JURÍDICA**

**FUNCIONES**

- Colaborar con el Asesor Jurídico en el desempeño de sus obligaciones.
  - Apoyar al Asesor Jurídico en las actividades a su cargo, tanto en los temas jurisdiccionales o en las recomendaciones de juridicidad de las decisiones que se propongan.
- Brindar apoyo jurídico durante revisiones tarifarias, examen de planes de inversión, determinación de incumplimientos contractuales, procedimientos sancionatorios, y demás actividades que demanden intervención de control jurídico.

**AUDITOR INTERNO - ANALISTA SUPERIOR**

**DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL**

**NIVEL: ASESOR**

**FUNCIONES**

- Efectuar la Auditoría interna de la gestión integral del organismo.
  - Complementar los informes de Auditoría obligatorios.
  - Formular y ejecutar el Plan de Auditoría Interna de ECAPAG.
  - Identificar los problemas y anomalías de la gestión de los sectores, intimando su corrección.
  - Elaborar el Informe de Auditoría Anual.
- Todas aquellas derivadas de los cometidos legales de la función.

**SECRETARIO GENERAL (ANALISTA SUPERIOR)**

**DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL**

**NIVEL: ASESOR**

**FUNCIONES**

- Asistir a las reuniones de Directorio tomando notas de las decisiones adoptadas y comunicarlas a los sectores involucrados, asegurando su cumplimiento.
  - Coordinar las actividades de recepción, registro, distribución y emisión de la información.
  - Asistir al Gerente General en la preparación de la agenda de la reunión de Directorio y en la implementación y control de la ejecución de las decisiones adoptadas.
  - Asegurar el normal flujo y el correcto archivo de información entre la línea operativa, la Gerencia General y el Directorio.
  - Vigilar el cumplimiento, por parte del Concesionario, de los pedidos de información y estudios solicitados por ECAPAG.
  - Coordinar las contrataciones de consultoría externa especializada requeridas.
  - Organizar y mantener actualizada la Biblioteca de ECAPAG.
- Llevar el registro de los requerimientos y oficios que reciba el organismo, activando la preparación de respuestas, su autorización y despacho.

**ADMINISTRADOR - TESORERO**

**DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL**

**FUNCIONES**

- Llevar a cabo la gestión financiera de ECAPAG.
- Brindar soporte de sistemas a todos los circuitos del organismo, revisando periódicamente los procedimientos a fin de mejorar la gestión.
- Dirigir la gestión administrativa interna en todo lo referente a preparación del presupuesto anual, balances, compras, personal, contrataciones, gastos y cobranzas.
- Sistematizar la información acumulada bajo la forma de banco de datos para dar respuesta rápida a los requerimientos del Directorio y los sectores del organismo.
- Comparar los movimientos registrados contra los presupuestos aprobados, informando al Directorio acerca de desvíos ocurridos, o potenciales.
- Preparar el Presupuesto Anual y la Memoria y Balance.
- Recaudar los recursos que correspondan a ECAPAG.
- Formular las contrataciones de bienes y servicios.
- Llevar la administración de personal.
- Actuar como tesorero del organismo

**CONTADOR GENERAL - ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS**

**DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL / ADMINISTRADOR**

**FUNCIONES**

- Dirigir la gestión contable de ECAPAG.
- Intervenir en los asuntos relativos al inventario de activos de la ECAPAG y los inherentes a la Concesión.
- Proponer y ejecutar acciones en relación al movimiento de activos de la ECAPAG y de la Concesión.
- Asegurar el cumplimiento, por parte del Concesionario, de las obligaciones relacionadas con la administración y gestión de bienes.
- Preparar y mantener actualizada la base de información relativa al inventario y al estado y uso de los activos.
- Entender en los requerimientos del Concesionario de restricciones al dominio, necesarias para la concesión.
- Evaluar las cuestiones derivadas del uso de los activos.
- Intervenir en todos los asuntos que plantee el Concesionario, o que deban ser requeridos a éste, relativos al movimiento de activos de la Concesión.
- Contabilizar los ingresos de fondos y los gastos, produciendo estados contables.

### ASESOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL (ANALISTA)

**DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL**

**NIVEL: ASESOR**

#### **FUNCIONES**

- Asegurar la adecuada difusión de las decisiones y demás actos de ECAPAG.
- Procurar la inserción institucional y la participación del organismo en el quehacer comunitario.
- Facilitar la gestión de la concesión, en lo que depende de la Municipalidad de Guayaquil, y demás agencias públicas.
- Coordinar las acciones de difusión de las decisiones de ECAPAG, así como la transmisión de toda información que afecte al Concesionario y los Usuarios.
- Promover la difusión de la gestión del Concesionario.
- Diseñar y contratar la publicación del informe anual y los boletines informativos.
- Mantener relación con las organizaciones de la sociedad civil.
- Establecer y activar la comunicación con las Asociaciones de Consumidores.
- Entender en los pedidos de apoyo del Concesionario, que deben ser autorizados o resueltos por entidades públicas.

### ASESOR DE INFORMÁTICA

**DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL**

**NIVEL: ASESOR**

#### **FUNCIONES**

- Supervisar el diseño y la implementación de los sistemas requeridos por el organismo para su funcionamiento, asistiendo a los sectores operativos en su correcto empleo.
- Colaborar en la elección de los sistemas que deberán ser diseñados e instalados.
- Asesorar en la selección de las empresas de servicios que se harán cargo del diseño y la instalación de los sistemas requeridos.
- Aprobar los diseños de sistemas que se propongan, efectuando un minucioso seguimiento de su correspondiente proceso de instalación y puesta a punto.
- Brindar apoyo a las áreas operativas del organismo para lograr una eficaz aplicación de los sistemas en funcionamiento, corrigiendo eventuales deficiencias o fallas de empleo.



**DIRECTOR DE REGULACION TECNICA****DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL****NIVEL: REGULACION****FUNCIONES**

- Asegurar el cumplimiento, por parte del Concesionario, de las obligaciones en materia de expansión y calidad del servicio, fijadas en el Contrato de Concesión.
- Controlar el impacto de la operación del Concesionario en su carácter de agente contaminante del medio ambiente.
- Proponer la emisión o actualización de normas y procedimientos técnicos y de servicio.
- Orientar la faz técnica del proceso de regulación económica del servicio.
- Intervenir en los procesos de Revisión de Metas y Tarifas.
- Dirigir el equipo de analistas en los temas de evaluación de diseños de sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial.
- Recomendar la aprobación de los Planes de Prevención de Contingencias de la Concesión.
- Orientar las actividades internas referidas a las decisiones de Regulación Técnica (calidad y expansión).
- Mantener actualizada una base de información técnica relativa a infraestructura, equipamiento, normatización, tecnologías e insumos para la operación y expansión de los sistemas.
- Solicitar la contratación de trabajos de asistencia externa, formulando los términos de referencia y presupuestación respectiva.

**ANALISTA SUPERIOR DE INVERSIONES Y OBRAS****DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE REGULACIÓN TÉCNICA****FUNCIONES**

- Evaluar los planes de inversión y operación de la concesión.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de calidad.
- Intervenir en la evaluación y aprobación de estudios, informes y planes de inversión presentados por el Concesionario.
- Participar en los procesos de renegociación tarifaria requiriendo información y analizando las iniciativas del Concesionario.
- Evaluar los programas de expansión de los sistemas, determinando la racionalidad técnica y económica de las propuestas.
- Proponer las estrategias y prioridades de expansión.
- Recomendar la actualización o revisión de los parámetros de evaluación de los niveles de calidad establecidos en el Anexo 2.

**ANALISTA DE PLANTAS DE TRATAMIENTO**

**DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE REGULACIÓN TÉCNICA**

**FUNCIONES**

- Intervenir en la evaluación de diseños, estudios, Planes Anuales y Quinquenales y demás acciones referidas al proceso de producción de agua potable y de tratamiento de efluentes.
- Mantener actualizados los soportes informáticos acerca del estado y rendimiento de las instalaciones.
- Proponer los criterios y parámetros con que se evaluará la aplicación de las normas y la información provista por el Concesionario para verificar el cumplimiento de los planes.
- Participar en la evaluación de estudios, informes y planes presentados por el Concesionario en los aspectos de su especialidad.
- Cooperar con el área de fiscalización en el diseño y evaluación de las auditorías de los niveles de calidad.

**ANALISTA DE REDES**

**DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE REGULACIÓN TÉCNICA**

**FUNCIONES**

- Intervenir en la evaluación de estudios, informes y Planes Anuales y Quinquenales y demás acciones referidas a los procesos de conducción, distribución de agua potable y de colección y transporte de efluentes domiciliarios e industriales y pluviales
- Mantener actualizados los soportes informáticos acerca del estado y rendimiento de las instalaciones
- Proponer los criterios y parámetros con que se evaluará la calidad de la prestación y la información provista por el Concesionario para verificar el cumplimiento de Planes
- Participar en la evaluación de estudios, informes y planes presentados por el Concesionario en los aspectos de su especialidad
- Cooperar con el área de fiscalización en el control y el cumplimiento de los niveles de servicio
- Intervenir en relación con los programas de cortes del servicio de agua potable y alcantarillado sanitario

**DIRECTOR DE REGULACION ECONOMICA**

**DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL  
NIVEL: REGULACION**

**FUNCIONES**

- Proponer y aplicar un modelo eficiente de Regulación Económica de la Concesión, acorde al Contrato de Concesión.
- Intervenir en la evaluación y aprobación de las modificaciones a los valores tarifarios y precios y a la estructura tarifaria.
- Orientar la evaluación económica-financiera de los estudios, informes y planes de operación e inversión del Concesionario.
- Realizar análisis de costos de inversión y operación.
- Analizar las modificaciones de los valores tarifarios y precios, de acuerdo a los criterios definidos en la reglamentación y el contrato.
- Intervenir en el diseño de la reglamentación atinente a la regulación económica de la concesión
- Evaluar las estructuras financieras de la Concesión, y el desempeño financiero del Concesionario.

**ANALISTA SUPERIOR DE ESTUDIOS Y PROYECCIONES ECONOMICAS**

**DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE REGULACIÓN ECONÓMICA**

**FUNCIONES**

- Intervenir en la evaluación de estudios, informes y planes de inversión del concesionario, promoviendo la aplicación de modelos financieros y tarifas que respondan a criterios de eficiencia
- Colaborar en el diseño del Reglamento de regulación económica y de los modelos informativos de la concesión.
- Analizar los fundamentos de las solicitudes de revisión tarifaria del Concesionario
- Examinar los informes de costos del Concesionario y efectuar análisis comparativos respecto de los esquemas eficientes que se perfilen.
- Evaluar los resultados económicos y financieros de la concesión.
- Analizar la eficiencia y equitatividad de la estructura de tarifas.
- Intervenir en los procesos de revisión de tarifas y metas de la concesión y en los trámites de reglamentación de dichas instancias
- Formular los programas de estudios e investigaciones que posibiliten la más eficiente regulación

**ANALISTA DE COSTOS Y TARIFAS**

**DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE REGULACIÓN ECONÓMICA**

**FUNCIONES**

- Asegurar que los costos de operación e inversión se ajusten a los principios establecidos en el contrato y en los reglamentos de regulación económica
- Intervenir en la evaluación de estudios, informes y planes de inversión
- Asegurar que la estructura de tarifa recoja los principios establecidos en el contrato y en los reglamentos de regulación económica
- Analizar los fundamentos de las solicitudes de revisión tarifaria del Concesionario en cuanto a la aplicación de costos eficientes
- Examinar los informes de costos y contrataciones del Concesionario y efectuar análisis comparativos
- Examinar la evolución de los resultados económicos del Concesionario
- Mantener actualizado un registro de costos de la industria, correspondiente a servicios del Ecuador y de países de la región
- Procurar que la estructura tarifaria promueva comportamientos eficientes del concesionario

**DIRECTOR DE CONTROL**

**DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL**

**NIVEL: CONTROL**

**FUNCIONES**

- Ejercer el control de calidad de los servicios y productos de la concesión
- Asegurar el cumplimiento de procedimientos ágiles y eficaces para recepcionar y responder los reclamos de los usuarios, no satisfechos antes por el Concesionario
- Tramitar los procesos derivados de infracciones del Concesionario procurando la resolución de los incidentes, antes de la aplicación de sanciones, aplicando las mismas en caso de no corregirse la causa de la infracción.
- Ejercer la conducción de las tareas de fiscalización de las obligaciones del concesionario

- Diseñar y reglamentar programas sistemáticos u ocasionales de control
- Efectuar el control económico financiero y de ejecución física de la expansión.
- Impulsar los procedimientos sancionatorios, previa calificación y atribución de responsabilidad de la infracción
- Organizar la difusión de los derechos y obligaciones de los usuarios.

### **ANALISTA SUPERIOR DE CONTROL DE CALIDAD Y METAS**

#### **DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE CONTROL**

##### **FUNCIONES**

- Diseñar los mecanismos informativos de la fiscalización de los compromisos de calidad y expansión y los criterios de evaluación de resultados
- Evaluar los resultados de los sistemas de control primario y los de monitoreo externo del concesionario, y los que gestione ECAPAG.
- Asistir a la gerencia del sector en los cometidos de control asignados.
- Diseñar e implementar los esquemas regulares de control muestral de los parámetros más relevantes
- Sistematizar los diseños de requerimientos de información.
- Evaluar los resultados de la fiscalización, produciendo las recomendaciones de ajustes a que hubiere lugar, y vigilando su concreción

### **ANALISTA DE ATENCION AL USUARIO**

#### **DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE CONTROL**

##### **FUNCIONES**

- Difundir los derechos y obligaciones de los usuarios que derivan del contrato de Concesión
- Garantizar una eficaz atención de los reclamos y quejas de usuarios, recibidas en instancia posterior al concesionario
- Participar en el establecimiento de los procesos de atención de reclamos y quejas de usuarios ante ECAPAG
- Vigilar el estricto cumplimiento de los procedimientos de atención de quejas y reclamos por parte del Concesionario
- Sugerir la aplicación de las sanciones previstas, cuando se demuestre negligencia en la atención a los reclamos de usuarios, y no se subsane el perjuicio.
- Canalizar inquietudes de usuarios que permitan mejorar la prestación del servicio

### **ANALISTA DE PROCEDIMIENTOS Y SANCIONES**

#### **DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE CONTROL**

##### **FUNCIONES**

- Identificar las infracciones e incumplimientos del Concesionario, no redimidos o corregidos.
- Procesar la tramitación sancionatoria
- Entender en el proceso de averiguación del comportamiento infraccional, evaluando las responsabilidades

- consecuencias emergentes
- Impulsar vías correctivas de la infracción, intimando al Concesionario a hacerlo en plazos perentorios
- Gestionar el procedimientos de descargo
- Proponer a la Gerencia de Fiscalización y Atención al Usuario, las sanciones y demás efectos que resulten procedentes
- Controlar el cumplimiento de las sanciones

### **INGENIERO JEFE DE LIQUIDACION DE CONTRATOS**

**DEPENDENCIA: UNIDAD DE ACTIVIDADES REMANENTES**

#### **FUNCIONES**

- Procesar las ordenes de trabajo relacionadas con las reparaciones del servicio de agua potable, que se encuentren en proceso de ejecución o liquidación.
- Administrar los procesos contractuales para la administración de obras y contratación de servicios, de acuerdo con la Ley de Contratación Pública.
- Supervisar la realización de pruebas técnicas, previa a la elaboración de las actas de recepción provisionales y definitivas de las redes de distribución, instaladas por contratistas.
- Cumplir y hacer cumplir las obligaciones contractuales estipuladas en los contratos de ejecución de obras, a fin de que los contratos se ejecuten de acuerdo a diseños definitivos, especificaciones técnicas, cronogramas de trabajo y recomendaciones de los diseñadores.
- Verificar la ejecución de obras con fondos de financiamiento nacional e internacional, que se realicen de acuerdo a las estipulaciones técnicas.
- Evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los programas de trabajo.
- Presentar informes periódicos sobre la liquidación de los contratos en ejecución y liquidación
  - Actualización del estado de los contratos en ejecución, atendiendo los aspectos contractuales, económicos, financieros y de avance de obras
  - Cálculo de cantidades de obra y determinación de volúmenes acumulados.
  - Referencia de las comunicaciones cursadas con el contratista.
- Participar en las recepciones provisional y definitiva informando sobre la calidad y cantidad de los trabajos ejecutados, su legalidad y exactitud.

### **ABOGADO JEFE DE COACTIVA**

**DEPENDENCIA: RECUPERACION DE CREDITOS**

#### **FUNCIONES**

- Analizar la deuda morosa de clientes y realizar las acciones necesarias para la gestión de cobro.
- Efectuar las acciones de cobranza extrajudicial a los clientes que habiendo sido suspendido el suministro de agua potable permanecen en calidad de morosos, y aquellos que por sus características o montos resulte conveniente.
- Identificar y tramitar el inicio de las acciones de cobranza judicial por la vía coactiva a los clientes que no han respondido a las acciones extrajudiciales de cobro.
- Emitir informes o certificaciones relativas a saldos adeudados por los clientes internos y externos.
- Elaborar programas de trabajo que permitan la recuperación de la cartera vencida.
- Realizar acciones que permitan la depuración de la cartera vencida incobrable.
- Mantener un actualizado y adecuado reporte de cuentas vencidas.
- Realizar un análisis periódico de antigüedad de saldos y vencimientos de clientes.
- Realizar las gestiones de recuperación de la Cartera vencida de títulos de crédito por otros conceptos y evaluar el estado de la cartera.
- Cumplir con las demás disposiciones que encomendare la Gerencia General y/o Asesoría Jurídica y con aquellas disposiciones emitidas por la ley en su jurisdicción administrativa.

**ABOGADO DE ASUNTOS JURIDICOS**

**DEPENDENCIA: RECUPERACION DE CREDITOS**

**FUNCIONES**

- Asesorar, patrocinar y gestionar asuntos jurídicos inherentes a las actividades remanentes de ECAPAG, como operadora, prestadora y administradora de los servicios de agua potable, de alcantarillado sanitario y drenaje pluvial
- Participar y asesorar en el proceso de liquidación de contratos, órdenes de trabajo, órdenes de servicios, convenios de pago, etc., de las actividades remanentes de la ECAPAG.
- Atender reclamos administrativos, de toda índole que requiera de intervención jurídica y legal.
- Coordinar y supervisar los juicios y litigios cuyo patrocinio está cargo de abogados externos de ECAPAG.
- Asesorar y patrocinar a la ECAPAG en los juicios y litigios que expresa y puntualmente le encargue la empresa.
- Absolver las consultas de orden legal que le encargue el Asesor Jurídico o el Gerente General.
- Las demás funciones que le encargue el Asesor Jurídico o el Gerente General.

**COORDINADOR DE OBRAS DE AGUA POTABLE**

**DEPENDENCIA: DIRECTOR DE PROYECTO**

**FUNCIONES**

- Coordinar la ejecución del componente de agua potable de la ECAPAG.
- Elaborar bases de licitación y concurso
- Solicitar al Director de la Unidad Ejecutora del Proyecto y al Gerente General de la ECAPAG la toma de decisiones relacionados con la ejecución de obras de agua potable prioritarias
- Colaborar con los funcionarios del programa en la preparación de las bases para la contratación de servicios
- Colaborar con el Director de la Unidad Ejecutora del Proyecto y otros funcionarios de la Unidad en la preparación de los planes operativos anuales.
- Planificar desembolsos para la ejecución de obras.
- Controlar la ejecución presupuestaria de la Unidad y preparar informes para enviarlos a la Dirección de la Unidad Ejecutora del proyecto.
- Colaborar con la Dirección de la Unidad Ejecutora del Proyecto, Contraloría General del Estado y/o firmas auditoras independientes, en la realización de auditorias del programa cuando ellas sean requeridas
- Hacer seguimiento del cumplimiento de los contratos de obras, consultoría y autorizar la realización de pagos a contratistas.

**COORDINADOR DE OBRAS DE ALCANTARILLADO****DEPENDENCIA: DIRECTOR DE PROYECTO****FUNCIONES**

- Coordinar la ejecución del componente de la Unidad Operativa de Alcantarillado de la ECAPAG.
- Apoyar y Asesorar al Director de la UEP y otros funcionarios del Programa en los aspectos relacionados con la ejecución de obras de alcantarillado prioritarias.
- Preparar las bases para la contratación de obras y servicios.
- Colaborar con el Director de la UEP y otros funcionarios de la Unidad de preparación de los planes operativos anuales.
- Requerir la presentación de solicitudes de desembolsos para la ejecución de obras.
- Controlar la ejecución presupuestaria de la Unidad y preparar informes para enviarlos a la Dirección de la Unidad Ejecutora del proyecto.
- Colaborar con la Dirección de la Unidad Ejecutora del Proyecto, Contraloría General del Estado y/o firmas auditoras.
- Hacer seguimiento del cumplimiento de los contratos de obras y poner visto bueno en las planillas de pago a contratistas.
- Realizar trabajos relacionados con la ejecución del Programa, que le asigne el Director de la Unidad Ejecutora del Proyecto.

**COORDINADOR TECNICO DE PROGRAMACION Y CONTROL****DEPENDENCIA: DIRECTOR DE PROYECTO****FUNCIONES**

- Apoyar y asesorar al Director de Unidad de Concesión en los aspectos técnicos relacionados a la Concesión.
- Supervisar los avances de los trabajos de Rehabilitación de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado, Programa BID 1026 / OC – EC.
- Preparar informes periódicos para el nivel ejecutivo de ECAPAG, sobre los Proyectos en ejecución.
- Coordinar y colaborar con las otras áreas del grupo de contraparte de la unidad de Concesión y con los técnicos de ECAPAG.
- Preparar documentación solicitada por el Director de la Unidad de Concesión y la Gerencia de ECAPAG.
- Coordinar los trabajos que disponga la Gerencia de ECAPAG.

**OFICIAL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO DEL PROGRAMA BID 1026 / OC – EC****DEPENDENCIA: DIRECTOR DE PROYECTO****FUNCIONES**

- Asesorar al Director de la UEP y otros funcionarios del Programa en los aspectos financieros y administrativos que ellos requieran para la ejecución del Programa.
- Colaborar con los Coordinadores de los componentes y otros funcionarios del Programa en la preparación de las bases para la contratación de servicios y adquisiciones del Programa de Concesión.
- Colaborar con el Director de la UEP y otros funcionarios del Programa en la preparación de los planes operativos anuales planes operativos anuales.
- Preparar oportunamente las solicitudes de desembolsos del Préstamo y de contrapartida nacional, asegurando la disponibilidad oportuna de fondos para la ejecución del Programa.
- Controlar la ejecución presupuestaria del Programa.
- Preparar informes sobre aspectos administrativos y financieros para enviarlos a la Dirección de la UEP, Gerencia y Directorio de la ECAPAG, organismos competentes, y al BID.
- Supervisar la preparación y mantenimiento al día de los libros y Estados Financieros del programas.
- Coordinar con la Contraloría General del Estado y/o Firmas Auditoras Independientes, la realización de auditorías del Programa cuando ellas sean requeridas.
- Hacer seguimiento del cumplimiento de todos los requisitos financieros y administrativos en la ejecución de los contratos de obras, servicios y adquisiciones de bienes.
- Realizar trabajos relacionados con la ejecución del Programa, que le asigne el Director de Unidad Ejecutora del Proyecto

**CONTADOR PROGRAMA BID**

**DEPENDENCIA: OFICIAL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO UEP**

**FUNCIONES**

- Aplicar un plan de cuentas del programa
- Aplicar el Manual Contable
- Realizar el control previo al pago de (contratos, planillas, facturas, etc.)
- Contabilizar todas las transacciones de la UEP y elaborar los comprobantes diarios de ingresos y egresos.
- Ingresar al sistema computarizado de contabilidad las transacciones realizadas por la UEP
- Colaborar en la elaboración de los desembolsos al BID
- Elaborar y mantener archivos especializados de control de contratos
- Obtención, análisis de los resultados financieros mensuales y anual de la UEP (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Inversiones, Anexos y Notas) para ser presentados a la ECAPAG, BID y Contraloría
- Prestar toda ayuda necesaria y requerida para la realización de auditorias a los estados financieros y estado de inversiones, a los auditores independientes, Contraloría y BID, al termino de cada ejercicio económico y cuando se lo requiera
- Realizar trabajos relacionados con la ejecución del programa, que le asigne el Oficial Administrativo - Financiero de la UEP

**COORDINADOR ASPECTOS SOCIALES**

**DEPENDENCIA: DIRECTOR DEL PROYECTO**

**FUNCIONES**

- Apoyar y asesorar al Director de la Unidad Ejecutora del Proyecto y otros funcionarios de la Unidad en los aspectos relacionados con el personal.
- Colaborar con el Director de la Unidad Ejecutora del Proyecto y otros funcionarios de la Unidad en la preparación de los POAs.
- Realizar trabajos relacionados con la ejecución del Programa Social, que le asigne el Director de la Unidad Ejecutora del Proyecto.

**TAREAS DE APOYO**

PUESTO	TAREAS
1. SECRETARIA A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al responsable del área asignada</li> <li>• Colaborar en la tramitación y registro del despacho</li> <li>• Atender la agenda diaria</li> </ul>
2. SECRETARIA B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al responsable del área asignada</li> <li>• Colaborar en la tramitación y registro del despacho</li> <li>• Atender la agenda diaria</li> </ul>
3. AUXILIAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas Administrativas y de registro</li> </ul>



## 4.- PERFILES PARA OCUPAR CARGOS

## GERENTE GENERAL

### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

#### INSTRUCCIÓN

- Ingeniero Civil o Sanitario – con experiencia en Administración de Empresas.

#### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Alta, en conducción de empresas de servicios públicos de saneamiento.
- Problemática regulatoria de servicios públicos.

#### EXPERIENCIA

- Alta, en áreas sustantivas o gerenciales, o de dirección de empresas de servicios públicos. (Mínimo 5 años).
- Moderada, en el desarrollo de proyectos vinculados con servicios de agua potable y alcantarillado.

## DIRECTOR DE ASESORIA JURIDICA

### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

#### INSTRUCCIÓN

- Doctor en Jurisprudencia

#### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Derecho Administrativo.
- Procedimientos Administrativos.
- Evaluación de Contratos Públicos.
- Idioma inglés (leer y entender).
- Actividad de Regulación de Servicios Públicos.

#### EXPERIENCIA

- organismos públicos, (Mínimo 5 años), con desempeño a nivel gerencial.

## ANALISTA DEL SERVICIO JURÍDICO

### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

#### INSTRUCCIÓN

- Abogado

#### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Derecho Administrativo.
- Contrataciones Públicas.
- Regulación de Servicios Públicos.

#### EXPERIENCIA

- Desempeño en oficinas jurídicas del sector público.

## AUDITOR INTERNO - ANALISTA SUPERIOR

### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

#### INSTRUCCIÓN

- Auditor titulado, Ingeniero Comercial, Economista o Contador público Autorizado.

#### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Contabilidad de Presupuesto Público.
- Auditoría de Procesos.
- Servicios Públicos domiciliarios.

#### EXPERIENCIA

- Alta, en auditorías o en control de gestión, en el ámbito de la Administración Pública.

## SECRETARIO GENERAL (ANALISTA SUPERIOR)

### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

#### INSTRUCCIÓN

- Abogado

#### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Asistencia a la dirección de empresas privadas o públicas, de envergadura.
- Funcionamiento administrativo de organismos públicos.
- Procedimiento administrativo.

#### EXPERIENCIA

- Alta, en Asistencia al nivel Gerencial o de la Presidencia de empresas de envergadura (con nivel de ventas del rango de ECAPAG).
- Media en Coordinación de grupos profesionales y de apoyo en la gestión de entidades públicas.

## ADMINISTRADOR - TESORERO

### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

#### INSTRUCCIÓN

Ingeniero Comercial, Economista o Contador Público Autorizado

#### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Diseño y revisión de procedimientos administrativos.
- Análisis de sistemas.
- Administración de bancos de datos.
- Contabilidad y presupuesto público.

#### EXPERIENCIA

- Alta, en Gerencia o desempeño en áreas relevantes de Gestión Administrativa Pública o de Diseño de procedimientos administrativo-contables (experiencia mínima: 5 años).
- Alta, en preparación de presupuestos públicos y en trabajo de control presupuestario.

**CONTADOR GENERAL - ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Contador Público Autorizado o Ingeniero Comercial

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Manejo de activos de empresas privadas u organismos públicos.
- Infraestructura, instalaciones y equipamientos de Empresas de Saneamiento

**EXPERIENCIA**

- Alta, en gestión de empresas de servicios públicos, en temas afines a los requerimientos del cargo.
- Media, en seguimiento de Contratos de obras de Saneamiento.

**ASESOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL (ANALISTA)**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Licenciado en Ciencias de la Comunicación o Licenciado en Relaciones Públicas, Periodista Diplomado.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Difusión de Información relativa a servicios públicos.
- Actuación de ONGs y entidades de usuarios.
- Funcionamiento administrativo del Estado.

**EXPERIENCIA**

- Alta, en oficinas de prensa o de relaciones públicas de organismos públicos.
- periodística en general.

**ASESOR DE INFORMÁTICA**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Analista de Sistemas.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Sistemas administrativos.

**EXPERIENCIA**

- Alta, como responsable de diseño e instalación de sistemas.

**DIRECTOR DE REGULACION TECNICA**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Ingeniero civil o Ingeniero sanitario
- Ingeniero industrial, Ingeniero electromecánico, o Ingeniero Químico, con posgrado en la especialidad sanitaria o con experiencia en servicios de saneamiento.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Sistemas de abastecimiento de agua potable y alcantarillado sanitario.
- Calidad de agua potable y efluentes domiciliarios o industriales.
- Infraestructura de Servicios de Saneamiento.
- Idioma: Inglés técnico (leer y entender).
- Regulación de Servicios Públicos.

**EXPERIENCIA**

- Alta, en relación a la operación, supervisión o planeamiento de servicios de saneamiento. (Mínimo 5 años).

**ANALISTA SUPERIOR DE INVERSIONES Y OBRAS**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Ingeniero civil

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Evaluación de proyectos de sistemas de provisión de agua potable y de Alcantarillado Sanitario.
- Preparación y control de presupuestos de obras.
- Supervisión de obras de saneamiento.
- Regulación de Servicios Públicos.
- Aplicación e interpretación de normas de calidad de agua potable y de efluentes en general.

**EXPERIENCIA**

- Alta, en evaluación de proyectos o planeamiento de obras hídricas.
- Alta, en administración de obras civiles y/o electromecánicas de saneamiento.
- Media, en control y seguimiento de contratos.

### ANALISTA DE PLANTAS DE TRATAMIENTO

#### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

##### INSTRUCCIÓN

- Ingeniero civil con orientación sanitaria o ambiental, Ingeniero Químico o Ingeniero Mecánico con conocimiento en la especialidad sanitaria o con experiencia en la prestación de servicios

##### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Sistemas de tratamiento.
- Evaluación de proyectos de saneamiento.
- Procedimiento de auditorías técnicas de saneamiento..

##### EXPERIENCIA

- Alta, en gestión de procesos de producción y tratamiento de agua y efluentes y en análisis y control de normas de calidad.

### ANALISTA DE REDES

#### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

##### INSTRUCCIÓN

- Ingeniero civil con especialidad sanitaria o Ingeniero Sanitario

##### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Sistemas de distribución y colección
- Evaluación de proyectos de ingeniería sanitaria.
- Procedimientos de auditorías técnicas de Saneamiento.

##### EXPERIENCIA

- Alta, en operación de redes distribuidoras y colectoras de servicios de Saneamiento Básico.

### DIRECTOR DE REGULACION ECONOMICA

#### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

##### INSTRUCCIÓN

- Economista o Ingeniero Comercial

##### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Estructura tarifaria y de costos de servicios de agua potable y alcantarillado.
- Proyectos financieros y contratos de concesión de servicios públicos
- Idioma: Inglés técnico (leer y entender)
- Regulación económica de servicios públicos.

##### EXPERIENCIA

- Alta, en trabajos que comprendan el cálculo y control de costos y en desarrollo de Modelos Financieros (mínimo 5 años) correspondientes a servicios de saneamiento.
- Alta, en la aplicación de principios económicos a tarifas de servicios públicos.

**ANALISTA SUPERIOR DE ESTUDIOS Y PROYECCIONES ECONOMICAS**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Economista

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Análisis de costos
- Modelos financieros
- Proyectos Financieros
- Benchmarking de empresas de servicios de Saneamiento.
- Regulación de Servicios Públicos.

**EXPERIENCIA**

- Alta, en estudios de performance de empresas de servicios.
- Alta, en manejo de principios económicos aplicados a tarifas.

**ANALISTA DE COSTOS Y TARIFAS**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Economista, Ingeniero Industrial o Ingeniero Civil con experiencia en costos y tarifas

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Análisis de costos
- Proyectos financieros
- Modelos financieros
- Modelos Tarifarios

**EXPERIENCIA**

- Alta, en estudio de costos y tarifas referidos a empresas de servicios de saneamiento.

**DIRECTOR DE CONTROL**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Ingeniero Civil o Químico

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Gestión o supervisión de actividades de Empresas de Saneamiento Básico
- Manejo comercial de empresas de servicios públicos
- Regulación de Servicios Públicos

**EXPERIENCIA**

- Alta, en gestión y/o control de áreas técnicas o comerciales de empresas de servicios públicos (mínimo 5 años)

**ANALISTA SUPERIOR DE CONTROL DE CALIDAD Y METAS**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Ingeniero Sanitario, Civil o Químico
- Con posgrado en calidad y experiencia en empresas de servicio público

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Gestión o supervisión técnica de la operación de Empresas de Saneamiento
- Control de calidad de Agua Potable
- Supervisión de obras de Saneamiento

**EXPERIENCIA**

- Alta, en tareas de gestión o monitoreo de gestión de servicios públicos.



### ANALISTA DE ATENCION AL USUARIO

#### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

##### INSTRUCCIÓN

- Título **Universitario** no excluyente, con alta experiencia en atención al público.

##### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Procedimientos de atención al público
- Derechos y obligaciones de usuarios de agua potable y alcantarillado sanitario.
- Procedimientos jurisdiccionales administrativos.

##### EXPERIENCIA

- **Alta**, en gestión de servicios donde se demanda fuerte relación con clientes.
- **Media**, en entrenamiento y práctica de atención al público

### ANALISTA DE PROCEDIMIENTOS Y SANCIONES

#### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

##### INSTRUCCIÓN

- Abogado

##### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Procedimientos administrativos de tipo sancionatorio.
- Tipificación de infracciones en materia de gestión de servicios públicos de Saneamiento Básico.

##### EXPERIENCIA

- **Alta**, en trámites jurisdiccionales, administrativos o judiciales

### INGENIERO CIVIL JEFE DE LIQUIDACION DE CONTRATOS

#### REQUERIMIENTOS DEL CARGO

##### INSTRUCCIÓN

- Título de Ingeniero Civil

##### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Haber realizado cursos afines a su función.

##### EXPERIENCIA

- Experiencia profesional de 5 años.

**ABOGADO JEFE DE COACTIVA**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Titulo de Abogado

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Haber realizado cursos afines a su función.

**EXPERIENCIA**

- Experiencia profesional de 5 años.

**ABOGADO JEFE DE ASUNTOS JURIDICOS**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Titulo de Abogado

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Haber realizado cursos afines a su función.

**EXPERIENCIA**

- Experiencia profesional de 5 años.

**COORDINADOR DE OBRAS DE AGUA POTABLE**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Ingeniero Civil - Sanitario

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Evaluación y seguimiento de proyectos.

**EXPERIENCIA**

- Mas de 10 años de trabajo en su profesión
- Amplia experiencia en trabajos similares a las obras a ejecutarse.

**COORDINADOR DE OBRAS DE ALCANTARILLADO**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Ingeniero Civil - Sanitario

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Evaluación y seguimiento de proyectos.

**EXPERIENCIA**

- Mas de 10 años de trabajo en su profesión
- Amplia experiencia en trabajos similares a las obras a ejecutarse.

**COORDINADOR TECNICO DE PROGRAMACION Y CONTROL**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Ingeniero Civil - Sanitario

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Evaluación y seguimiento de proyectos.

**EXPERIENCIA**

- Mas de 10 años de trabajo en su profesión
- Amplia experiencia en trabajos similares a las obras a ejecutarse.

**OFICIAL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Economista o Ingeniero Comercial

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- Procedimientos de contratación de bienes y servicios bajo normas de organismos internacionales y Ley de Contratación Pública.

**EXPERIENCIA**

- Mas de 8 años de trabajo profesional
- Amplia experiencia en administración de sistemas contables y presupuestarios de proyectos del sector público con financiamiento internacional.

**CONTADOR PROGRAMA BID**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Contador Público Autorizado (CPA), preferible con profesión complementaria de economista o ingeniero comercial.

**EXPERIENCIA**

- Mas de 10 años de trabajo en el área.
- Amplia experiencia en trabajos similares, propuestas en proyectos del sector.

**COORDINADOR DE ASPECTOS SOCIALES**

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN**

- Ingeniero Comercial o Administrador de Empresas .

**EXPERIENCIA**

- Mas de 10 años de experiencia profesional.
- 5 años de experiencia en Administración de Recursos Humanos.

## TAREAS DE APOYO

PUESTO	REQUISITOS
1. SECRETARIA A	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en tareas afines</li><li>• Dominio de computación</li><li>• Idioma inglés (entender y hablar)</li></ul>
2. SECRETARIA B	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en tareas afines</li><li>• Dominio de computación</li></ul>
3. AUXILIAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en tareas afines. Conocimientos de Informática</li></ul>
4. CHOFER	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chofer profesional con experiencia en esa actividad</li></ul>

## **ANEXO No. 4**

**PROGRAMA DE CAPACITACION DE LOS  
FUNCIONARIOS DE ECAPAG, COMO ENTE DE  
CONTROL Y REGULACION DE LA CONCESION DE LOS  
SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO  
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

## **A TALLER DE INDUCCIÓN A LA ACTIVIDAD REGULATORIA ESPECIFICA**

### **1. OBJETIVOS**

- Promover el conocimiento de los ejes y lineamientos de la actividad regulatoria.
- Motivar al staff y Directores en relación con su nueva actividad.
- Estimular el trabajo de investigación regulatoria integrado y en equipo.
- Identificar temáticas y demás aspectos que merezcan ser incluidos en ciclos de capacitación sistemática.

### **2. PRODUCTOS**

- Realización en Guayaquil de un taller interactivo, con la participación de aproximadamente de 30 personas.
- Informe de Evaluación (recogiendo la información de una encuesta valorativa).

### **3. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO**

- El Taller tendrá una duración de una semana, en jornadas de 6 horas diarias.
- La Metodología de Trabajo en taller contempla la activa intervención de los participantes.
- Se trabajará sobre situaciones prácticas concretas.

### **4. PERFIL DEL COORDINADOR**

- La Ejecución del Taller será coordinada por un profesional de habla hispana de OXERA (Oxford Research Associates).

### **5. DESTINATARIOS**

- Directores - staff profesional de ECAPAG - Periodistas claves - Representantes de la Municipalidad de Guayaquil y del CONAM - Gerentes de Concesionario y Funcionarios BID.

## 6. DURACIÓN

- Una semana.

## B CURSOS DE FORMACION (2)

### 1. OBJETIVOS

- Brindar herramientas de análisis de la regulación desde una perspectiva económica.
- Promover el conocimiento de los principios de regulación económica.
- Identificar los aspectos claves para el análisis del mercado de agua, en función de las habilidades que requiere el trabajo regulatorio.
- Gestar capacidad de manejo de los instrumentos regulatorios, en función de su adaptabilidad a situaciones específicas y casos concretos.

### 2. PRODUCTOS

- Curso en Guayaquil de Economía de la Regulación para Reguladores del Sector Agua y Saneamiento (parte I).
- Curso en Guayaquil sobre Regulación del Sector Agua y Saneamiento (parte II).
- Informe de Evaluación de cada una de las actividades, posterior a un ejercicio práctico final

### 3. CARACTERISTICAS

- El curso A, aborda los lineamientos generales de la actividad regulatoria en:
  - Microeconomía aplicada a la regulación
  - Introducción a las finanzas
  - Contratos
  - Elementos de contabilidad regulatoria
  - Tarifas
  - Economía de la regulación

- Costo de Capital
- Indicadores de eficiencia
- El curso IB, refiere a los tópicos específicos de la regulación de servicios de saneamiento:
  - Tarifa de agua - Aspectos sociales y económicos
  - Regulación de la calidad
  - Regulación de la expansión
  - Sistemas de Información
  - Aspectos financieros
  - Normas de Contabilidad y Auditoría
  - Inversiones y Activos

#### 4. PERFIL DE LOS DOCENTES

- Se recomienda que los cursos estén a cargo del Centro de Estudios Económicos de la Regulación (CEER) (Argentina).
- El Centro fue creado en 1997 mediante un acuerdo del World Bank Institute, las agencias regulatorias de saneamiento y electricidad de Argentina y la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), una prestigiosa universidad privada (cuya matrícula tiene más de 30.000 estudiantes). El Centro está orientado a la formación de posgrado de profesionales en regulación de servicios públicos.
- El Centro dispone de un plantel de profesores altamente calificados para el desarrollo de los cursos propuestos. Se contempla la participación de seis (6) profesores para cada curso.

#### 5. DESTINATARIOS (30 personas).

- Staff profesional y Directores de ECAPAG
- Gerentes y Profesionales del Concesionario
- Representantes de la CONAM, la Municipalidad de Guayaquil y el BID



## 6. DURACIÓN

- Curso A: 9 días de 8 (ocho) horas de clase diarias 72 horas.
- Curso B: 5 días de 8 (ocho) horas de clase diarias 40 horas.

## C PASANTIAS DE APRENDIZAJE

### 1. OBJETIVOS

- Recoger enseñanzas del funcionamiento de entidades de regulación de Latinoamérica, instaladas hace más de cinco (5) años.
- Incorporar las buenas prácticas que se verifiquen en el terreno, aprendiendo sobre comportamientos regulatorios y de los prestadores, ajenos a los objetivos sectoriales.
- Conocer acerca del manejo práctico de los instrumentos regulatorios.

### 2. PRODUCTOS

- Realización de pasantías en las siguientes Agencias Regulatorias
  - Comisión Nacional de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico de Colombia.
  - Superintendencia de Servicios Sanitarios de Chile.
  - Ente Tripartito de Obras y Servicios Sanitarios (ETOSS) - Buenos Aires Argentina
  - informe de Evaluación acerca de los principales hallazgos, previa realización de un taller con los participantes de las pasantías.

### 3. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

- Los centros regulatorios escogidos de Chile y Colombia, son los de mejor desarrollo del Continente, habiendo adquirido una fuerte capacidad técnica en modelar criterios de eficiencia de gestión e inversión de los servicios de agua potable, interesando la particularización sobre ciudades del tamaño y características similares a Guayaquil.

- El ente regulador de Buenos Aires, plantea el conocimiento del tránsito desde un entorno regulatorio inicial precario, el debate permanente por su actualización, hasta el arribo a un contexto casi enteramente nuevo. Es importante conocer los problemas derivados de esta realidad y la forma en que se han administrado.
- En todos los casos, se investigará sobre la organización y funcionamiento de las agencias, y las lecciones aprendidas.
- La experiencia relativa al relacionamiento de las agencias con las empresas reguladas y el público, son aspectos que concitan también interés.
- Los profesionales de ECAPAG podrán explorar en las áreas técnicas específicas de las agencias, los temas puntuales de sus respectivos sectores.

#### 4. DESTINATARIOS

- Se ha previsto que cada pasantía reúna un total de 9 (nueve) destinatarios, según el siguiente esquema tentativo: Directorio (1), Gerente General (1), Directores y Analistas principales (6).

#### 5. DURACIÓN

- Pasantía A: Bogotá.....4 (cuatro) días
- Pasantía B: Santiago de Chile.....5 (cinco) días
- Pasantía C: Buenos Aires.....5 (cinco) días

### D SEMINARIO EN GUAYAQUIL "CONTROL Y REGULACIÓN DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO BÁSICO OBJETIVOS Y DESAFÍO"

#### 1. OBJETIVOS

- Promover el conocimiento y el debate sobre la problemática regulatoria.
- Estimular la participación de los grupos de opinión locales, en la construcción de propuestas referidas al crecimiento de los servicios.
- Jerarquizar ante la comunidad el nuevo rol de ECAPAG.

- Conocer sobre la experiencia de casos y buenas prácticas regulatorias.

## 2. PRODUCTOS

- Realización de un seminario de dos (2) días de duración en Guayaquil.
- Evaluación de los resultados (previa encuesta a los asistentes).
- Proyección de un programa de difusión e intercambio sobre asuntos de la regulación a nivel local y nacional.

## 3. CARACTERISTICAS

- fenómeno de la regulación es nuevo en Ecuador, e incluso en los sectores donde existen esbozos o intentos regulatorios, no se lo percibe como una herramienta para mejorar los servicios públicos y enfrentar la batalla contra la pobreza.
- El Seminario propone poner en discusión los siguientes ejes: (i) objetivos de la regulación; (u) regulación y pobreza; y (iii) regulación y participación de la sociedad civil.
- El Seminario se organizará en dos fases. Una, mediante ponencias y debate, y la otra, conformando talleres de 12 a 15 personas (role-playing), cuyas conclusiones serían presentadas por los líderes de los grupos y discutidas en plenario.
- Se propone la participación de un total de 10 ponentes (6 internacionales).

## 4. COORDINADOR DEL SEMINARIO

- Se designará el Coordinador.

## 5. DESTINATARIOS

- \* El Seminario está dirigido al personal de ECAPAG y del Concesionario, funcionarios del Gobierno del Ecuador y del Municipio de Guayaquil, entidades de la sociedad civil, medios de prensa y corporaciones profesionales, académicos y funcionarios del BID. Se espera un número de entre 120/150 participantes.

## 6. DURACIÓN

- 2 (dos) jornadas completas.

## E PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS DE ECAPAG EN CURSOS Y EVENTOS SOBRE REGULACION

### 1. OBJETIVOS

- Promover el conocimiento y el intercambio de experiencias a través de la intervención de profesionales claves de ECAPAG en Seminarios, cursos, y otros eventos que se celebren en relación con la problemática regulatoria.

### 2. DURACION

- Eventos que tuvieren lugar dentro de los próximos 10 (diez) meses.

### HORAS UTILES DE CAPACITACION

	Horas	Personas
A Taller de Inducción	30	25
B Cursos de Formación Regulatoria	112	25
C Pasantías de Aprendizaje (3)	112	27
D Seminario en Guayaquil	16	100
E Participación en Eventos (Estimado)	40	6
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	<b>183</b>