

RETOMA DE LOS CONTRATOS DE GESTIÓN EAAB



H.C. ANTONIO E. SANGUINO PÁEZ



ANTECEDENTES

Antes del año 2003, para la puesta en marcha del proceso de Gestión Operativo la EAAB realizaba 18 actividades principales, de las cuales:

- 11 las tenía subcontratadas totalmente: lectura, crítica, impresión de facturas, reparto de facturas, gestión de cartera, Instalación de acometidas, Instalación y cambio de medidores, Cortes y reconexiones, Prolongaciones, Instalación de VRP, Interventoría de obras.
- 4 eran compartidas, es decir, las ejecutaban los privados y la empresa de acueducto: Atención PQR's, Atención al cliente, Detección de clandestinos, Mantenimiento redes acueducto.
- 3 los realizaba directamente la EAAB: Atención a urbanizadores y constructores, Regularización de clandestinos, Búsqueda sistemática de fugas.

Vale la pena aclarar que para la ejecución de estas actividades existían varios contratistas simultáneos. Entre los años 1998 y 2002 para el desarrollo de esas actividades se realizaron 346 contratos, que aproximadamente le costaron a la EAAB 95 mil millones de pesos.



En estudio realizado en la Universidad Jorge Tadeo Lozano por Salomón Kalmanovitz en el año 2008, sobre la situación financiera de la EAAB, manifiesta que **entre 1998 y 2002 la empresa estuvo en bancarrota técnica**, lo cual se expresa en la caída de la ganancia bruta real entre 1998 y 2002. De este año en adelante se aprecia una recuperación de la ganancia.

La ganancia operacional presentó cifras negativas entre 1999 y 2001, que reflejan el **hecho de que los costos de operación eran mayores** que los ingresos.

Por ejemplo, la pérdida en 1999 fue de 250.000 millones de pesos constantes, lo cual, de seguir, hubiera requerido la liquidación de la empresa.



La situación de los ingresos en ese momento fue preocupante porque se estancaron, lo cual tuvo que ver con las pérdidas técnicas y comerciales que tenía la empresa, que según cálculos de la misma EAAB **era en ese entonces del 34% del volumen tratado y distribuido.**

Las pérdidas se generaban por redes deficientes, derrames que no son enfrentados a tiempo y agua que no es facturada por los concesionarios o por la propia empresa.

Por ejemplo: uno de los servicios más críticos en el año 2002 eran los tiempos de instalación de nuevas conexiones a los usuarios, que se demoraban en ese entonces 22 días, al 31 de diciembre de 2012 esta reclamación se tarda tan sólo un 1 día.



INICIO DEL PROCESO GESTORES

Por lo anterior, la EAAB decide en el año 2000 realizar un estudio de viabilidad técnica, que permitiera optimizar la gestión comercial de la Empresa. Realizando un contrato con la firma **Bozz Allen & Hamilton** con el fin de diseñar y estructurar el Programa de Modernización Empresarial.

El principal resultado de este estudio **fue la agrupación de los servicios y reorganización de la participación del sector privado**, sustituyendo los muchos contratos de servicios de dicho sector, por un contrato de **gestión comercial para cada una de las cinco zonas en que se dividió la ciudad**.

Esto permitió unificar los procesos y así disminuir costos y mejorar la prestación del servicio y la atención al usuario final.



DESCRIPCIÓN GESTORES

A la fecha la EAAB ha realizado dos contratos de Gestión, el primero del 2003 al 2007 y el segundo del 2008 al 2012, buscando mejorar en la segunda contratación los índices de efectividad y eficiencia de los gestores.

Las actividades a cargo de los gestores Aguazul Bogotá S.A. E.S.P, Proactiva de Servicios Integrales S.A. E.S.P (Aguas Kapital S.A. E.S.P.*) son:

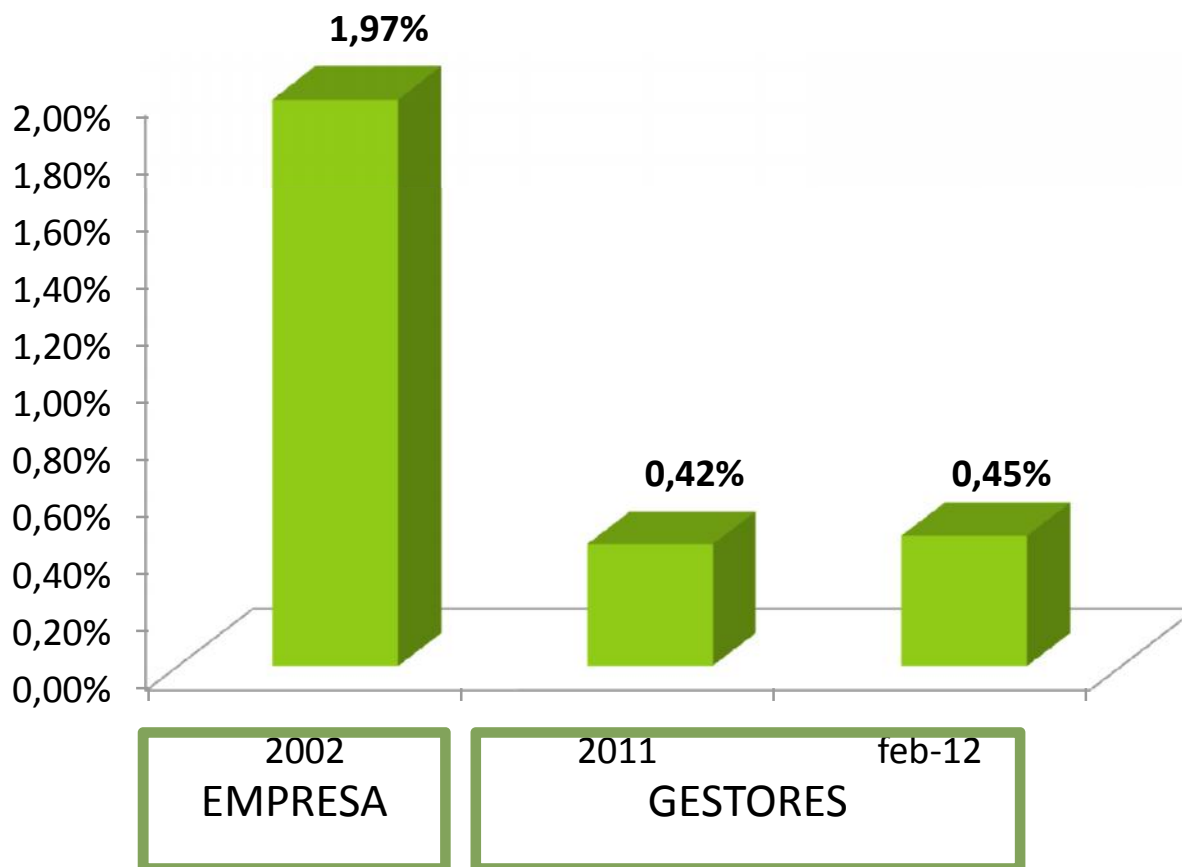
- Atención al cliente
- Conexión de usuarios
- Distribución de agua en la zona
- Medición del consumo,
- Facturación
- Cartera
- Atención de constructores y urbanizadores
- Interventoría y puntos de atención zonal.

*Aguas Kapital S.A. E.S.P no continuo en el proceso por malos manejos en la contratación con el Acueducto de Bogotá y tener como representante a Manuel Nule - hoy preso por el 'carrusel' de la contratación.



EJEMPLO DE RESULTADOS DE LOS GESTORES

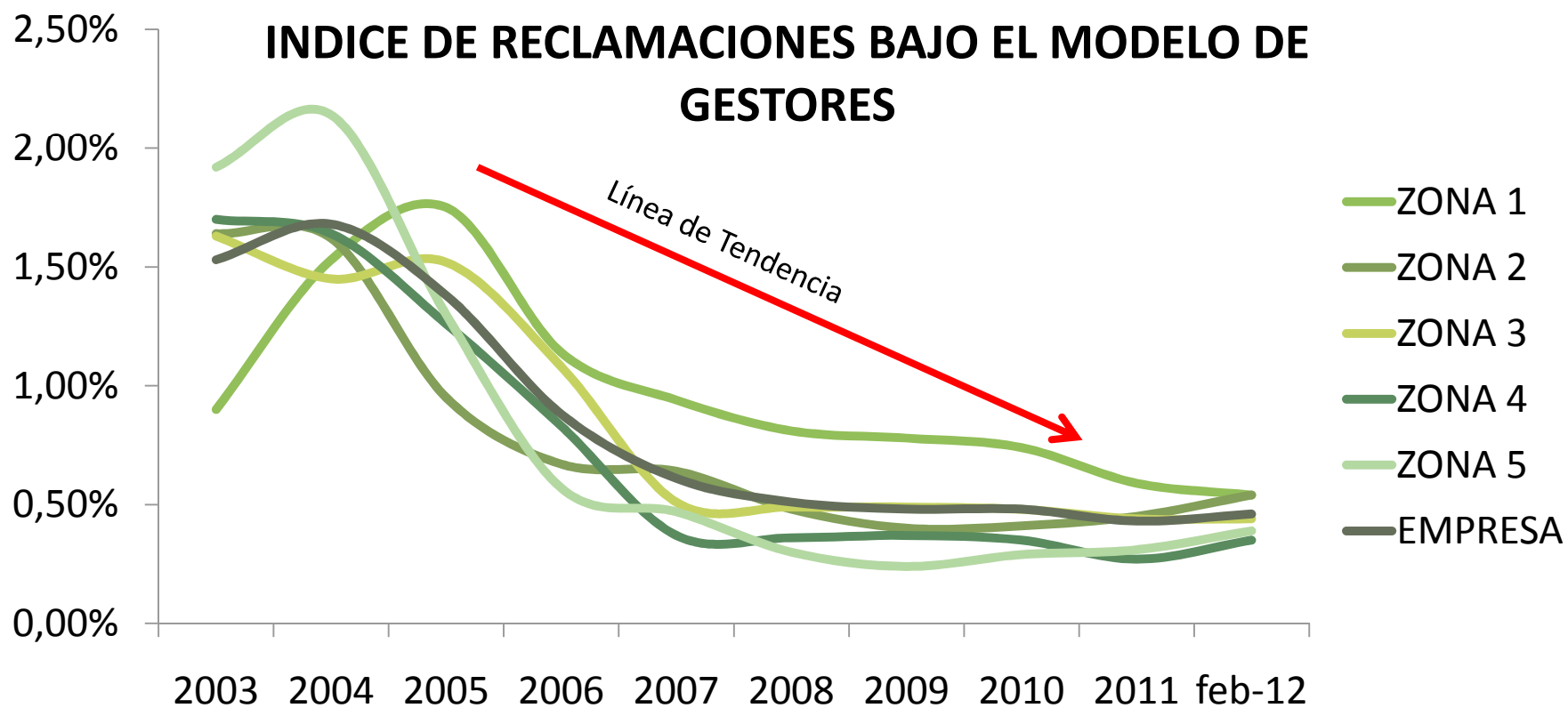
1). COMPARACIÓN INDICE DE RECLAMACIONES



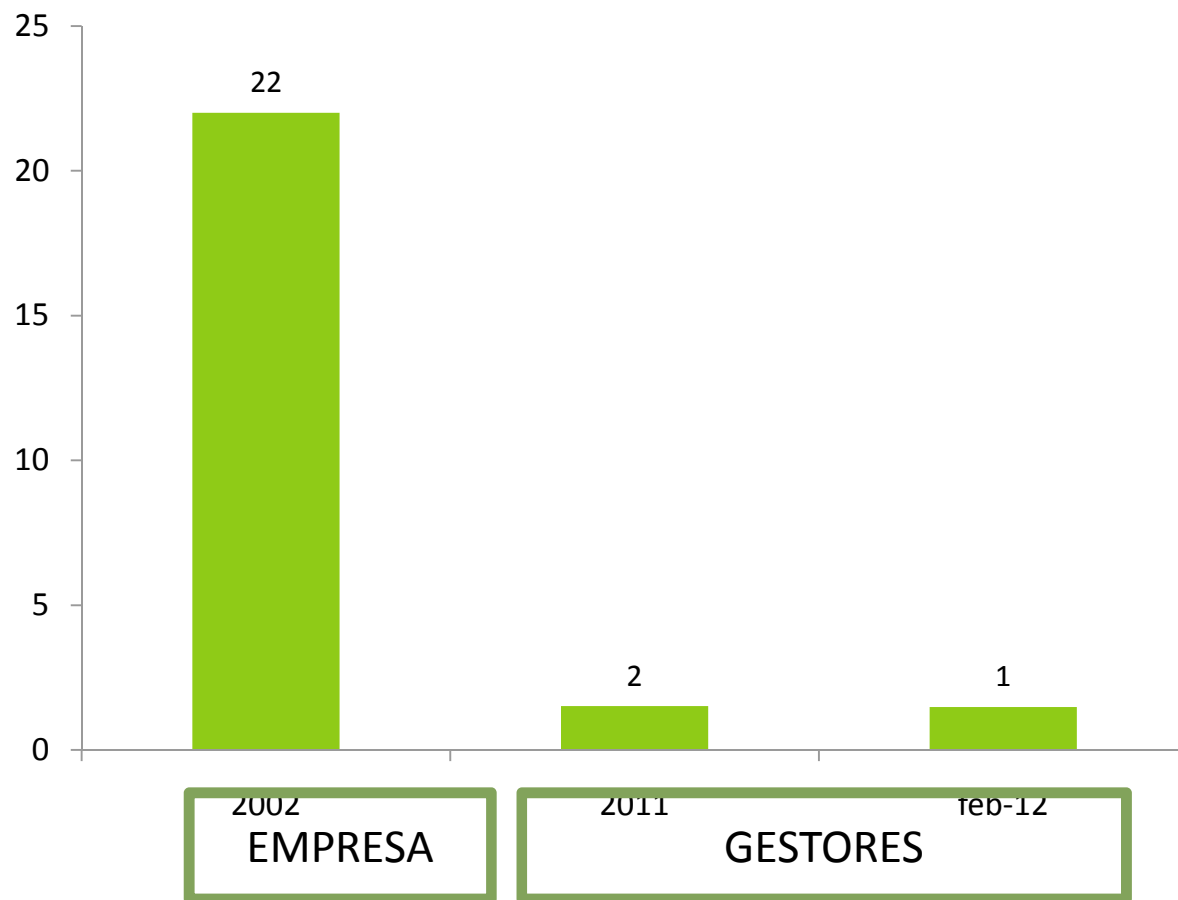
Se redujo el porcentaje de reclamaciones no atendidas.

En el 2002 los índices de reclamos no atendidos eran de 1,94%, una vez iniciaron los Gestores hay una significativa reducción, el promedio para el año 2011 ya se registraba en un 0,42% y en 2012 estaba a febrero en un 0,45%.

Reducción del porcentaje de reclamaciones no atendidas bajo EL MODELO DE GESTORES, inició en 1,97% y a pasó a 0,42%



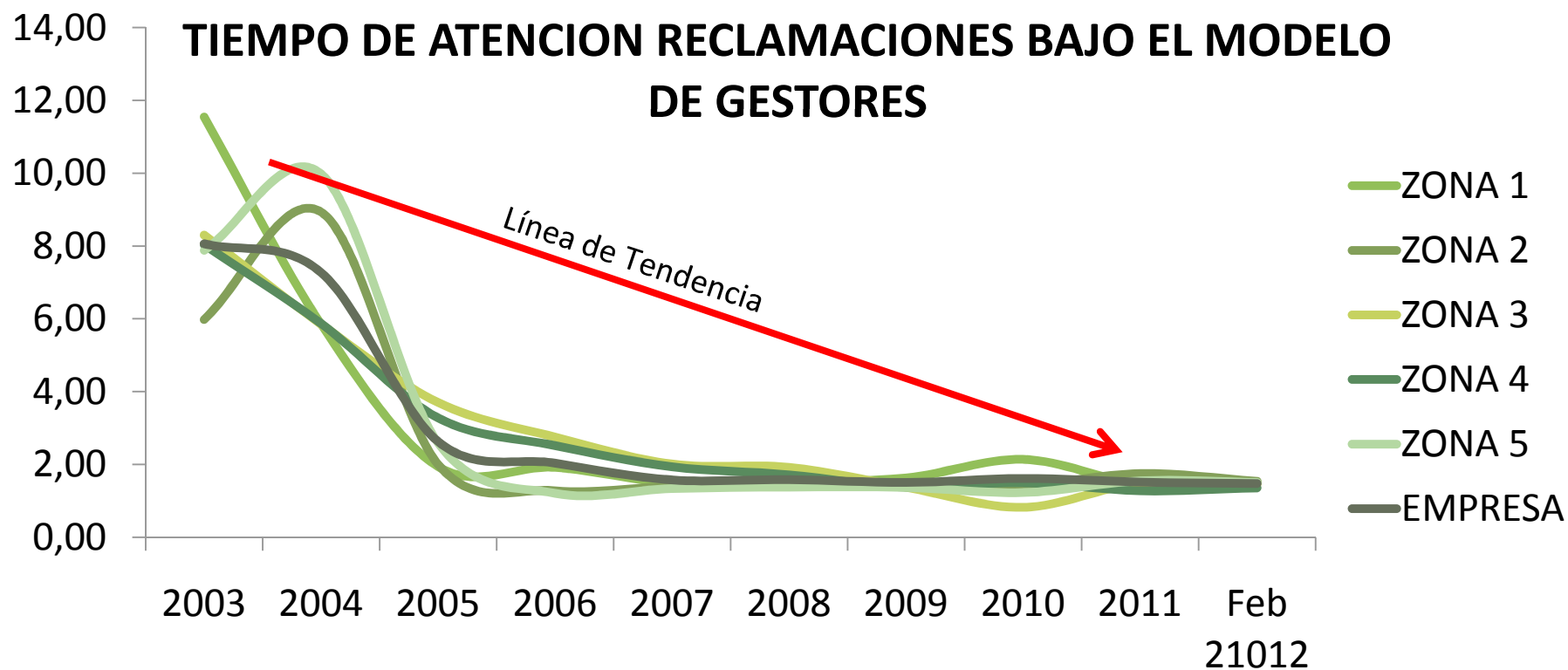
2). COMPARACIÓN TIEMPO DE ATENCION RECLAMACIONES



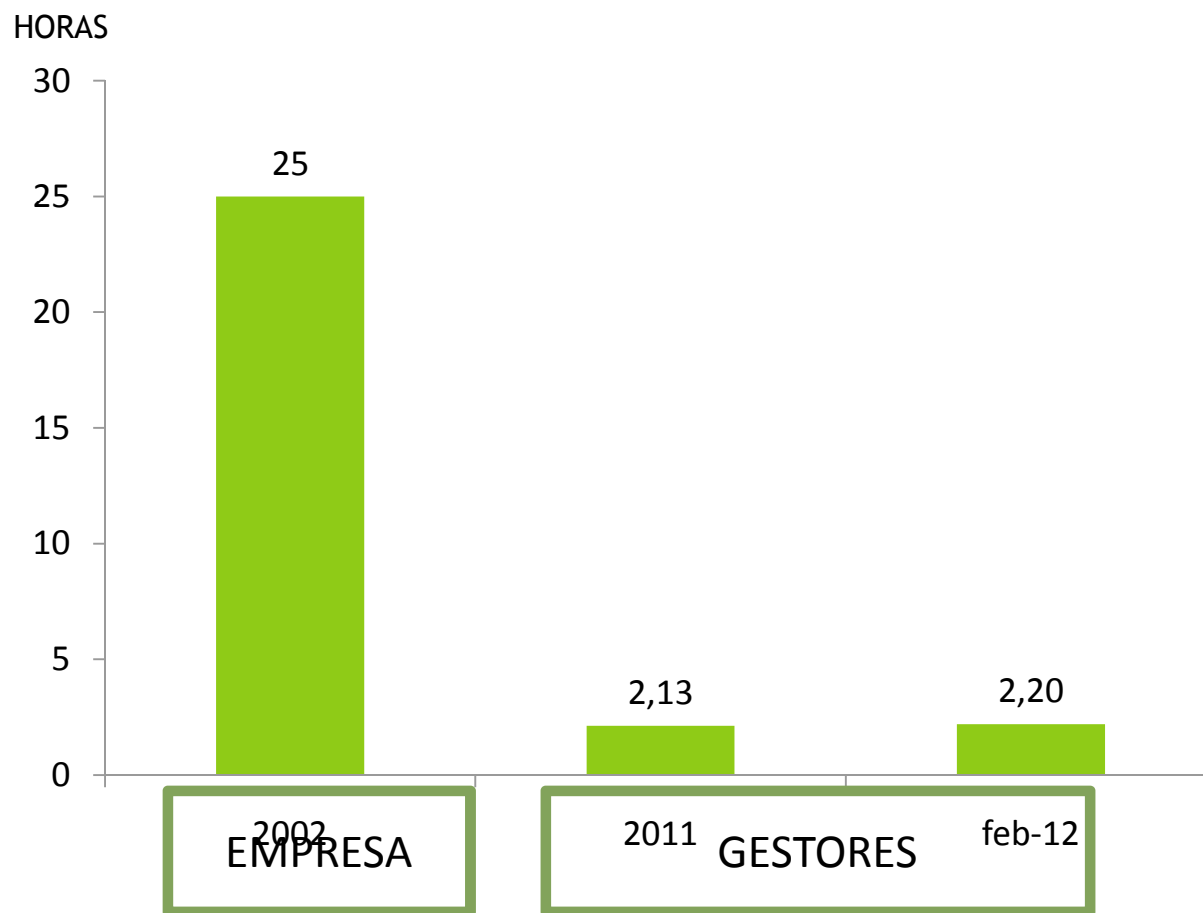
Se redujo el tiempo en las respuestas a las reclamaciones.

En el 2002 el tiempo en las respuestas a las reclamaciones era de un promedio de 22 minutos, una vez iniciaron los Gestores hay una significativa reducción, el promedio para el año 2011 ya se registraba en un 1 minuto con 51 segundos y en 2012 y en febrero en 1 minuto con 48 segundos

Se redujo el tiempo de las respuestas a las reclamaciones bajo el MODELO DE GESTORES, inició en 22 minutos y a pasó a 1 minuto con 51 segundos



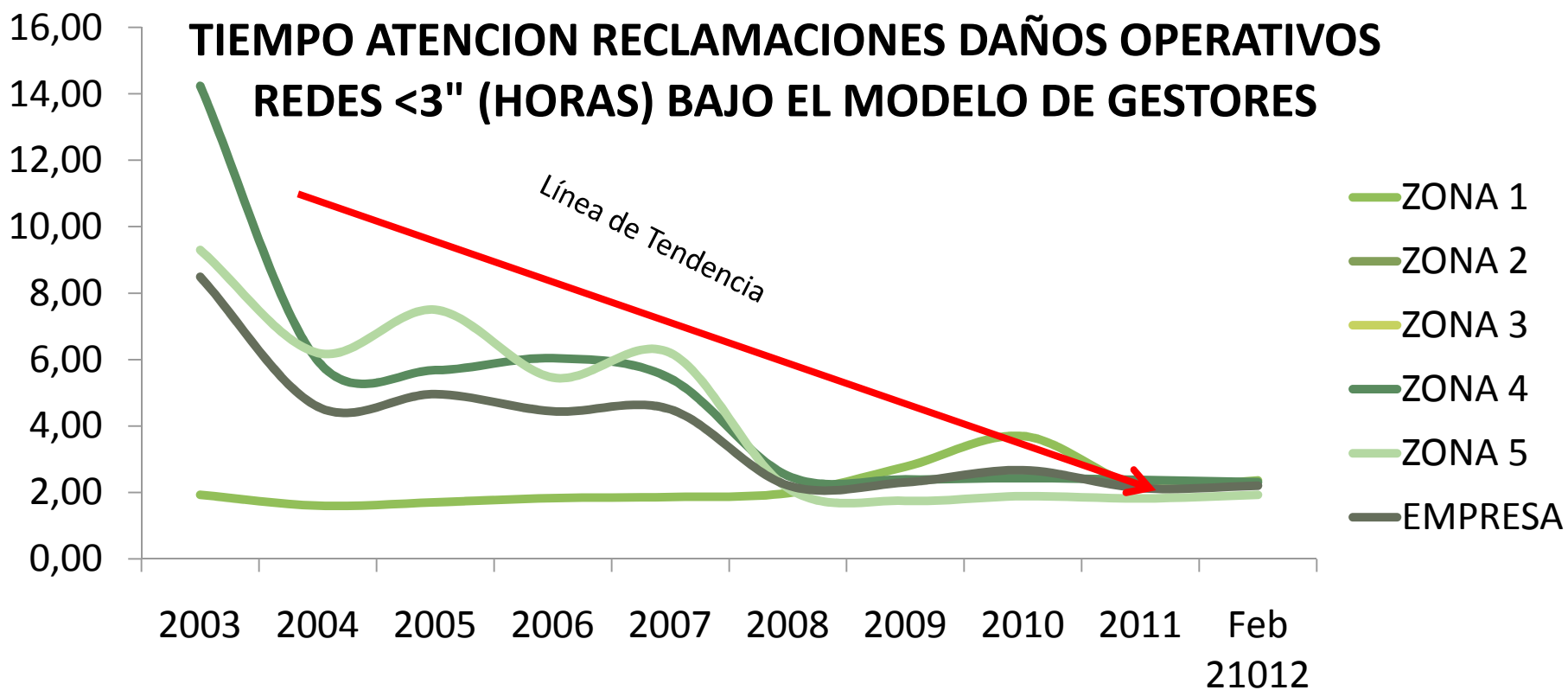
3. TIEMPO DE ATENCION RECLAMACIONES DAÑOS OPERATIVOS DE REDES MENORES A 3 PULGADAS EN HORAS



Se redujo el tiempo en que se atendieron las reclamaciones de los daños operativos en redes menores a 3 pulgadas

En el 2002 el tiempo en las respuestas era en promedio 25 horas, una vez iniciaron los Gestores hay una significativa reducción, el promedio para el año 2011 ya se registraba en 2 horas con 13 minutos, y en febrero de 2012 estaba en 2 horas con 20 segundos.

Se redujo el tiempo en que se atendieron las reclamaciones de los daños operativos en redes menores a 3 pulgadas inicio en 25 horas y paso a 2 horas y 13 minutos.





Falencias del modelo de operadores:

A pesar de que los índices de gestión han mejorado desde la implementación de los gestores, persisten problemas que son necesarios solucionar. **Estos gestores han tenido que ser sancionadas a través de multas**, por incumplir las metas y los estándares de operación fijados en la contratación, a través de descuentos en los pagos. Las multas fueron impuestas por los siguientes hechos:

1. La no atención oportuna a los usuarios.
2. Por demoras en la reparación de la tubería
3. Por demoras en la reconexión del servicio.

Vale la pena señalar que uno de los problemas a los que nunca se les ha podido solucionar, es de la ineficiencia en la operación del volumen de agua no contabilizada, hechos que llevan a plantear estrictos ajustes en todo el proceso.



CONVENCIÓN COLECTIVA

2012 - 2014

En diciembre de 2011 se llevó a cabo la firma de la última convención colectiva de los trabajadores con la empresa, uno de los puntos más importantes, que se acordó fue revisar el actual modelo de los contratos especiales de gestión y la estructura empresarial basada en unidades autónomas de negocio, para proponer conjuntamente, entre el sindicato y la administración, un nuevo modelo de la empresa y de funcionamiento zonal que permita por terminado el modelo actual.

Texto original: ARTÍCULO 25: MODELO DE GESTIÓN ZONAL: La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, EAAB-ESP, conjuntamente con SINTRAEMSDES, Subdirectiva Seccional, Bogotá, al interior y dentro del marco funcional del CODHE y con la participación directa de la Comisión Negociadora de la Organización Sindical que firma la presente Convención Colectiva de Trabajo, en un término no superior a ocho (8) meses, revisarán el actual modelo de los contratos especiales de gestión. Con el producto de esta revisión, la EAAB-ESP definirá y adoptará el nuevo modelo de funcionamiento zonal fundamentado en lo ya pactado, y podrá dar por terminado el modelo actual, garantizando la implementación del nuevo modelo entre Septiembre y Diciembre de 2012.

La EAAB-ESP apropiará en el presupuesto del año 2012 y entregará los recursos que garanticen la implementación del nuevo modelo y los que requiera la organización sindical para contratar la asesoría técnica y financiera en valoración del negocio del modelo de gestión zonal y argumente y soporte su propuesta.



RETOMA DEL SERVICIO

Convenio con la Universidad Nacional

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá firmó el 4 de septiembre de 2012 el **Convenio Interinstitucional No 9-07-30100-0434-2012**, cuyo objetivo es **la realización de un estudio con el fin de: “Plantear un modelo público sostenible de gestión comercial, operativa y social del servicio de acueducto con sus actividades complementarias”**. El valor de este contrato es nueve (9) meses y su valor inicial es de \$1.000 millones de pesos.

Posteriormente, el 26 de Septiembre, se firmó un Otrosí, el cual aclaró el párrafo del objeto del convenio y modificó el objetivo del primer producto entregado por la Universidad Nacional. En este caso le solicitó a la Universidad que estableciera “propuestas de acciones para efectuar la transición del modelo de gestión hacia un modelo público”(Parágrafo Primero) y ya no realizara una evaluación de los resultados de los contratos de gestión comercial.

Cronograma de Entrega de Productos del convenio interinstitucional:

1. Análisis, evaluación y propuesta de acciones para efectuar la transición del modelo de gestión hacia un modelo público. Estructuración de la propuesta para la gestión de manera directa a partir del 1 de Enero de 2013 con el modelo operativo actual.	Tercer mes (Nov 2012)
2. Definición del modelo público de gestión comercial, operativo y social de acueducto con sus actividades complementarias.	Cuarto mes. (Dic 2012)
3. Selección de la alternativa recomendada diseño e implementación detallado de la alternativa seleccionada.	Noveno mes. (Mayo 2013)

No obstante la necesidad del estudio en mención, ¿Porqué razón la EAAB no realizó dicho estudio en los primeros meses del 2012, si de antemano ya sabía que los contratos de los gestores vencían el 31 de diciembre del mismo año?



Un adecuado proceso de planeación hubiera evitado el periodo de transición de por lo menos 5 meses que hoy enfrenta la ciudad.

¿Porqué se fallo en este proceso de planeación si se tenía tiempo suficiente?

¿Cuánto va a durar este periodo de transición?

¿Cuánto va a costar dicho proceso de transición?



RIESGOS Y RECOMENDACIONES

El informe de la Universidad Nacional establece varios riesgos y recomendaciones en la etapa de transición, sobre las cuales queremos generar una serie de interrogantes y advertencias:

- a. **Tiempo:** la universidad plantea que el principal riesgo de este proceso es el tiempo, existen muchos actores involucrados, “lo que dificulta la rápida toma de decisiones y ejecuciones de acciones” (Pág. 19). Añade, “solo hasta septiembre se empezaron a crear comités para discutir cada uno de los temas, llegando a noviembre con un cambio de gerente del proyecto y con muchas incertidumbres frente al proceso”. Advierte, “de no llevarse a buen término todos los procesos requeridos para comenzar a operar el 1 de enero de 2013 , se puede presentar atrasos en las lecturas, aumento de la PQRS, incumplimiento de tiempos legales de respuesta, afectación del recaudo, entre otras” (Pág. 20).

¿Nuevamente estamos ante un problema de negligencia e improvisación de la gerencia de la empresa?.



b. Planta de personal:

Sugiere la necesidad contratar una planta de personal de **958 trabajadores** oficiales, a termino fijo (5) meses, prorrogable por el mismo periodo inicial. Se mantendrá la escala salarial adoptada por la Junta Directiva de la EAAB.

En la presentación la Universidad Nacional plantea que la EAAB propuso preliminarmente una planta de **1520 personas**. ¿En qué radica esta diferencia?

¿Al final cuántas personas se definieron contratar?

¿A la fecha cuantas personas han sido contratadas?

¿Cómo se realizó este proceso de contratación?, ¿Cuánto le cuesta a la empresa esta planta de personal?

¿Qué tipo de capacitación y en qué tiempos recibió este personal?



c. Multas y sanciones: La empresa de Acueducto de no cumplir con el debido proceso, el trámite adecuado de las PQRS en las actividades producto de la prestación del servicio y la violación de la normatividad vigente. Podría presentar un escenario de incremento de las multas y sanciones con serias implicaciones en las finanzas de la empresa.

d. Catastro de los usuarios: las dificultades tecnológicas y de operación durante el periodo de transición pueden afectar la actualización y mantenimiento del catastro de usuarios, esto afectaría seriamente el proceso de facturación y con grave implicaciones en el manejo comercial de la empresa.

Esto sumado, a la problemática que puede generar no contar oportunamente con los equipos necesarios y el personal calificado tanto en las tecnologías, como en los aplicativos.



e. Descoordinación interna: la universidad señala que el periodo de transición puede tener problemas de coordinación interna entre las diferentes áreas de las Empresa debido a que no todas están involucradas, ni preparadas para este proceso. Por ejemplo, en el caso del cambio de los medidores puede haber una dificultad entre el almacén y el laboratorio de medidores.

f. Riesgos Financieros: el acueducto podría correr riesgos en su solidez financiera, debido a los problemas que se generen en la prestación del servicio durante el periodo de transición. Debe mantener un equilibrio en la estructura de los costos operacionales, de las inversiones que realice y de la calificación crediticia.

En este sentido, los anteriores elementos exigen una adecuada gestión del riesgo financiero de la Empresa con el fin de evitar deterioros en su calidad crediticia que implica serias restricciones de accesos a recursos en los mercados financieros y/o incremento en los costos financieros.



h. Calidad en la prestación del servicio: la empresa puede retroceder en los índices de efectividad y eficiencia logrados, esto por cuenta de posibles fallas en la atención de las actividades relacionadas con la prestación del servicio, tales como suspensiones, corte y reconexiones; cambio de medidores; fugas de agua; nuevas conexiones; facturación; cartera; atención a PQRS, entre otros.

Esto tendría serias implicaciones en la confianza de los ciudadanos sobre la prestación del servicio de la empresa, así como serías consecuencias en las finanzas de la misma. En el periodo de transición la EAAB debe cumplir con los estándares de calidad inclusive más altos que los venían teniendo los Gestores.



NEGOCIO INTEGRAL

1) PERSONAL

- La mayoría del personal es contratado a un año por la EAAB, sin embargo se les permite disponibilidad de tiempo para que terminen y liquiden el contrato con el Gestor Aguazul.

2) INSTALACIONES FÍSICAS

- a) Cesión de Contratos de Arriendo de Aguazul a EAAB: Bodega de Abastos y Prado veraniego.

VALOR:\$30.410.517 MAS IVA

- b) Venta de activos que aguazul tiene en las bodegas:

- Estructura Metálicas: \$280 millones
- Plantas Eléctricas: \$85 millones
- Mobiliario: \$429 millones
- Centros de Cómputos:\$50 millones
- Computadores: \$190 millones

Total de la venta: \$1.034 millones



NEGOCIO INTEGRAL

3) Edificio Calle 82: Este edificio es de propiedad de Aguazul y EMDEPA (Socio de Aguazul):

- a) **Alquiler mensual del Edificio:** \$133 millones + IVA
- b) **Alquiler mensual de la Dotación** (UPS, Plantas Eléctricas + Aire acondicionado del Centro de Cómputo): \$67 millones + IVA
- c) **Alquiler mensual de los equipos de Cómputo:** \$38 millones + IVA

TOTAL \$238 millones + IVA

4) Vehículos:

- a) 4 Camperos mensual: \$14 millones + IVA
- b) Una volqueta Hino mensual: \$7 millones + IVA
- c) 2 Volquetas Kodiak mensual: \$18 millones + IVA
- d) 7 Furgones NKR mensual: \$31.5 millones + IVA
- e) 3 Camionetas 4*4 mensual: \$12 millones + IVA
- f) 38 Camionetas 4*2 mensual: \$133 millones + IVA

TOTAL \$215 millones + IVA

5) Venta de Bases de Datos y Asesoría:

TOTAL \$4.000 millones + IVA



COSTOS TOTALES DE LA RETOMA

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Cesión Contratos de Arriendo de Bodegas	30,4	364,80
Alquiler de Edificio con Dotación y Equipos	238	2.856
Vehiculos	215	2.580
Sub Total	483,4	5.800,80
Compra de Activos de las Bodegas Pago Una Vez		1.034
Compra de Bases de Datos		4.000
Gran Total		10.834,80

Para un total de aproximadamente 11 mil millones de pesos + IVA, sin contar con los gastos recurrentes del personal.



¡Muchas gracias!

www.antoniosanguino.com

