

**“PROGRAMA DE DESARROLLO DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO – PLAN
BELGRANO PRÉSTAMO BIRF 8032/AR – FINANCIAMIENTO ADICIONAL**

**Términos de Referencia para la contratación de
Servicios de Consultoría para realizar
Seguimiento de los PGRs, monitoreo de
indicadores, reportes periódicos y
recomendaciones, que fortalezcan y afiancen el
sistema de planificación sectorial en materia de
Agua y Saneamiento.**

**UNIDAD DE COORDINACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS CON
FINANCIAMIENTO EXTERNO DEL MINISTERIO DE INTERIOR,
OBRAS PÚBLICAS Y VIVIENDA DE LA NACIÓN.**

Mes de 2019

ÍNDICE

1	ANTECEDENTES	4
1.1	LOS PLANES DE GESTIÓN Y RESULTADOS (PGRs)	6
1.2	ESTADO DE SITUACIÓN DE LOS PLANES PGRs.....	7
2	OBJETIVO	7
2.1	OBJETIVOS GENERALES	7
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2.3	ALCANCE DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA - ACTIVIDADES	8
2.3.1	<i>Monitoreo del grado de implementación de PGRs.</i>	8
2.3.2	<i>Reportes periódicos, recomendaciones y consultas.</i>	9
2.3.3	<i>Proponer una sistematización de los informes anuales.</i>	10
2.3.4	<i>Desarrollar capacidades en los reguladores provinciales en relación a los PGRs.</i> 10	
3	ENFOQUE METODOLÓGICO.	10
3.1	DIRECTRICES PARA EVALUAR RESULTADOS.....	12
4	PLAZOS DEL CONTRATO Y PRODUCTOS A ENTREGAR	13
5	RESPONSABILIDADES DE LA CONSULTORA Y SU PERSONAL	13
6	PRODUCTOS ENTREGABLES	14
6.1	MONITOREO DE INDICADORES.....	14
6.2	REPORTES DE ACTUALIZACIÓN PERIÓDICOS, RECOMENDACIONES Y CONSULTAS	15
6.3	PROPONER UNA SISTEMATIZACIÓN DE LOS INFORMES ANUALES.....	16
6.4	DESARROLLAR CAPACIDADES EN LOS REGULADORES PROVINCIALES EN RELACIÓN AL MONITOREO DE PGRs.	16
6.5	CRONOGRAMA DE REFERENCIA	16
7	REQUISITOS TÉCNICOS DEL OFERENTE	16
7.1	ESPECIFICACIÓN DE LOS EXPERTOS A CONSIDERAR EN LA OFERTA.....	18
8	RESTRICCIONES PARA LA FIRMA CONSULTORA	20
9	MODALIDAD DE PAGO	20
	ANEXO A - INDICADORES	21
	ANEXO B – ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO	22

ACRÓNIMOS:

UCPyPFE	Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo
PNAPyS	Plan Nacional de Agua Potable y Saneamiento
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
PGR	Plan de Gestión y Resultados
TDR	Términos de Referencia
Programa	Programa de Desarrollo de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento – Plan Belgrano Agua” (Contrato de Préstamo BIRF N° 8032/AR y 8137/AR)

1 ANTECEDENTES

La Consultoría que se propone contratar se inscribe en el marco del “Programa de Desarrollo de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento – Plan Belgrano Agua” (Contrato de Préstamo BIRF N° 8032/AR), cuya administración y ejecución operativa está a cargo de la Unidad Ejecutora de Programas Hídricos – Plan Belgrano – UEPH - de la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo - UCPyPFE - , dependiente de la Secretaría de Obras Públicas del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda.¹

El objetivo general del Programa, es mejorar la calidad de vida y el bienestar de los habitantes en las regiones del NOA y NEA, a estos fines el programa referenciado incluye componentes de inversión para llevar adelante obras de infraestructura en agua potable y saneamiento con fuerte impacto social, que generen equidad y desarrollo regional y componentes para llevar adelante acciones de fortalecimiento necesarias para lograr la sostenibilidad y el fortalecimiento de la gestión de los operadores de los servicios.

En este sentido el Programa se inscribe en los lineamientos del **Plan Nacional de Agua y Saneamiento – Cobertura Universal y Sostenibilidad de los Servicios**² actualizado en junio del 2017 , del cual vale referenciar el concepto: *“...La inestabilidad económica del país en décadas pasadas así como el fracaso de las cambiantes políticas sectoriales (en los 90 una privatización acelerada con conflictiva que generó un alto pasivo social y económico) afectó la evolución armónica y sostenible del sector. Como consecuencia de ello la expansión mediante inversiones en obras quedó acotada y los servicios desfinanciados. Las instituciones sectoriales actuaron descoordinadas y sin una organización de rectoría al nivel nacional que estableciera las políticas, la programación y las prioridades.*

A lo anterior se suman cuestiones culturales a partir de incentivos que se dieron a la población: consumo no medido, tarifas extremadamente bajas despilfarro del recurso y un entendimiento colectivo de que un bien indispensable debía ser gratuito o casi.

En el Plan Nacional de Agua Potable y Saneamiento (PNAPyS) se proponen las bases para el desarrollo del sector con el objetivo de alcanzar para el 2019 niveles de cobertura de 100% en agua potable y del 75% en cloaca en las áreas urbanas del país. El contenido de este documento se refiere a cómo alcanzar este objetivo, cuáles son las principales acciones a realizar, los plazos (cuándo), los actores (quiénes) y cómo se espera financiarlo. El PNAPyS comprende la organización institucional del sector, aspectos de cobertura y calidad, operadores y su gestión, el plan de inversiones y su financiamiento...”

En relación a la sustentabilidad del Sector el Plan expresa *“...El avance hacia niveles más altos de cobertura y calidad de los servicios requiere fortalecer a los operadores para una gestión más compleja y eficiente. Las acciones serán focalizadas en la reducción de pérdidas comerciales y físicas, revisión de la gestión comercial para aumentar los niveles de recaudación, incremento en la productividad laboral, e implementación de proyectos de eficiencia energética.*

¹El Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda posee la competencia sectorial de agua y saneamiento a nivel nacional de modo que a través de la Secretaría de Obras Públicas -SOP- y de la Subsecretaría de Recursos Hídricos -SSRH-, se establecen las políticas públicas y la planificación de los servicios de agua y saneamiento y se dispone de la principal asignación de los recursos financieros correspondientes al sector para inversiones y erogaciones corrientes.

²(https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/interior_agua_plan_agua_saneamiento.pdf)

Adicionalmente, programas de mantenimiento preventivo de la infraestructura tendientes a maximizar la vida útil de los activos físicos...De forma paralela a las mejoras en la calidad de los servicios y en la gestión de los prestadores, se implementarán acciones tendientes a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de los prestadores, para lo cual se promoverá la publicación de los estados financieros, informes anuales, indicadores de gestión, planes maestros y se propiciará la transparencia y competitividad de los procesos de contrataciones y búsquedas laborales...En este sentido, uno de los ejes del Plan estará orientado a alcanzar la sostenibilidad financiera de los operadores. Para ello se trabajará en esquemas de fijación de tarifas que reflejen los costos de la prestación, en el desarrollo e implementación de modelos de gestión que mejoren la eficiencia de la operación y mantenimiento de los servicios, y en mecanismos que promuevan la transparencia y el control social de los operadores. Complementariamente se establecerán mecanismos de subsidios focalizados para orientar los fondos de forma equitativa y eficiente a la población en condiciones de vulnerabilidad...”

La naturaleza Federal de la Organización política Argentina determina que cada Jurisdicción Provincial sea la responsable última de la planificación, organización y regulación de los servicios de agua y saneamiento en su ámbito. Es decir es una facultad de las provincias definir en qué medida su Planificación o políticas sectoriales reflejan los lineamientos del PNAPyS. Es claro que alcanzar un contexto general de alineamiento de las políticas provinciales con la nacional expresada en el PNAPyS es central para el éxito del proceso de cambio sectorial lanzado. En este contexto es que resulta claro entender que el PNAPyS tiene por objetivo general establecer un pacto entre el Estado Nacional, las Provincias, el Sector Privado y la Sociedad, para establecer políticas públicas y directrices consecuentes con los objetivos que se plantea.

El ámbito geográfico del Programa son las Regiones del NOA y NEA, donde el Gobierno Nacional está implementando el Plan Belgrano, el cual contempla obras de infraestructura vial, eléctrica, en agua potable y saneamiento, entre algunos de sus enunciados.

Las provincias adheridas al Plan Belgrano son: Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero, pertenecientes a la zona NOA; Formosa y Chaco correspondientes a la zona NEA y las Misiones y Corrientes correspondientes al norte de la zona mesopotámica.

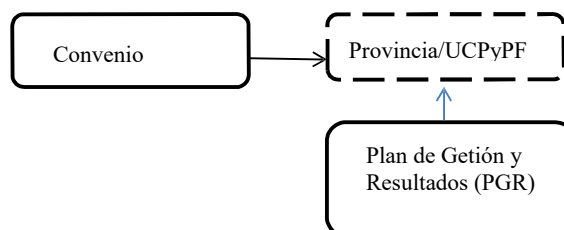
Las principales metas del Plan Belgrano Agua son:

- a) Ampliar la cobertura de los servicios de agua potable y cloacas;
- b) Optimizar las condiciones ambientales, de sanidad e higiene a través del tratamiento de aguas residuales,
- c) Mejorar la gestión de los operadores de servicios de agua y saneamiento.

1.1 LOS PLANES DE GESTIÓN Y RESULTADOS (PGRs)

En función a lo desarrollado en el marco del Programa se ha concebido el PGR como Plan de Negocios, BP³ o documento de Planificación elaborado por los Operadores alineados con el PNAPyS. Los PGRs deben ser avalados y aprobados formalmente s por las Autoridades Concedente y reguladores. Los PGRs identifican una situación de entrada, definen una de salida posible a alcanzarse en un tiempo determinado (5 años) y planifican líneas de acción, actividades y el acceso al financiamiento necesario.

El esquema siguiente sintetiza como en el marco del Programa el PGR articula la relación entre Nación y Provincia y al interior de la Provincia el Operador, el Concedente o Autoridad Jurisdiccional Provincial y el Regulador.



Aspecto clave, para la elegibilidad de las inversiones a ser financiadas por el Programa, es su inclusión en el PGR aprobado por el Concedente.⁴ La importancia radica en que la racionalidad y consistencia integral de las inversiones del Programa para lograr impactos cuantificables se sustenta en la previa existencia de una Planificación en la cual el financiamiento que aporta el Programa atiende una parte de los requerimientos financieros y se complementa con el aporte de otros actores y también progresivamente con recursos propios del operador a medida que mejore su situación financiera como lo plantea el PNAPyS.

A su vez, estos planes de cada operador (PGRs) se encuentran enmarcados en el acuerdo que cada provincia firmará con el Ministerio y será responsabilidad de los operadores mantenerlos actualizados, monitorearlos y evaluarlos.

Es un desafío que plantea el Programa en el contexto del PNAPyS recrear y en algunos casos desarrollar al interior de las organizaciones una cultura de planificación, monitoreo y evaluación dentro de una lógica de intervención que apunta a generar aprendizaje desde esos procesos.

Desde esta visión es importante, para promover este cambio cultural y cuantificar los avances, monitorear y evaluar el cumplimiento de las metas y resultados establecidos en los PGRs, como así también la confiabilidad y trazabilidad de la información contenida en los mismos. En los casos que en que las capacidades acreditadas lo permita se acordarán con las provincias intervenciones en el proceso de evaluación de PGRs por los Entes Reguladores provinciales y cuando estas capacidades no existan se deberán identificar los aspectos a ser mejorados de modo de fortalecer la regulación

³Business Plan

⁴El III.3 del Manual Operativo del Programa establece refiriéndose a los mecanismos de Ejecución con las Provincias: "...Este punto surge como uno de los aspectos clave en la ejecución del Programa. La importancia radica en que la ejecución se sustenta en la elaboración de un Plan de Gestión y Resultados por cada empresa prestadora que se incorpore al programa. A su vez, estos planes se encuentran enmarcados en el acuerdo que cada provincia firmará con el Ministerio, y en particular con la UCPyPFE. Por otra parte, se ha planteado la necesidad de evaluar los niveles de cobertura alcanzados en cada subproyecto, y en especial la variación en los niveles de eficiencia de las empresas prestadoras provinciales, aspectos que serán determinados en cada caso en acuerdo con la UEPH..."

1.2 ESTADO DE SITUACIÓN DE LOS PLANES PGRS

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el listado de todos los PGR's en ejecución y en proceso de elaboración

Al presente la situación de avance en cuanto a los PGRs en términos de conceptualización, de elaboración, de compenetración al interior del Operador, de involucramiento del Regulador y del Concedente es absolutamente diferente en las 10 jurisdicciones consideradas en el Programa.

El principal desafío en cuanto a los PGR es que los mismos reflejen un Plan Integral en sus aspectos técnicos y económicos que sean simultáneamente consistentes con el Plan de Nacional de Agua y Saneamiento y con las políticas provinciales en la materia reflejando compromiso con su efectiva implementación.

Cabe asumir como situación de contexto que son actualmente muy diferentes las capacidades de los operadores para elaborar sus PGRs y que ello puede entenderse como consecuencia de la generalizada debilidad de sus áreas de Planificación, monitoreo y control diagnosticada en el PNAPyS y de que en general los operadores públicos registran déficits operativos que los hacen dependientes de distintos tipos de aporte de jurisdicción provincial para sostener en alguna medida su operación que condicionan su desempeño. Predomina más una "gestión en emergencia permanente" que una gestión planificada.

La complejidad de la situación expuesta debe ser adecuadamente considerada por el oferente y considerada expresamente en su propuesta metodológica porque si bien a través de otros contratos otros consultores y la propia UCPyPFE pueden estar asistiendo a los operadores que aún no cuentan con PGRs avalados por las autoridades jurisdiccionales en su elaboración o adecuación, se espera del Oferente que coordinado con esos otros consultores que puedan estar interviniendo "brinde apoyo" en esos procesos asumiendo algún rol "facilitador" que beneficie los resultados esperados del Proyecto.

Esta "Facilitación" podría tomar la forma de: aporte de información complementaria, motivación, aceitar la comunicación, dar seguimiento a plazos comprometidos ("deadlines") y otras cuestiones favorables a las tareas de preparación de los PGR.

2 OBJETIVO

El objetivo de esta contratación es realizar una Auditoría de PGRs en las 10 provincias del área del Plan Belgrano, denominada Auditoría Proactiva, entendiéndose por tal la aplicación de procedimientos generalmente aceptados que no se limitan a realizar una serie de "observaciones" de cumplimiento o no cumplimiento de una meta sino que, además, provea a la empresa auditada de herramientas o recomendaciones viables que en forma proactiva le permitan corregir el rumbo que la alejó del objetivo inicialmente previsto en su PGR.

2.1 OBJETIVOS GENERALES

El Objetivo General de los servicios a contratarse es el de apoyar a la DNAyS de manera eficiente en el seguimiento de la evolución de los PGRs de una manera proactiva. Así mismo la Consultora facilitará el involucramiento generalizado de las áreas de conducción de los operadores en la marcha del PGR y su seguimiento, ayudarlos a sistematizar el conocimiento y capitalizar los aprendizajes en beneficio de los procesos.

Al realizar estas tareas, la Consultora estará apoyando a la DNAYS con la sistematización de la información sobre el desempeño de los operadores y a extraer conclusiones que por un lado permitan cumplir con los requerimientos del Programa y por otros contribuyan a la construcción y afianzamiento de una área dentro de la Dirección Nacional con responsabilidades en la gestión de la información del sector.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son:

- a) Monitorear periódicamente el desempeño de los operadores a partir de la evaluación del grado de implementación de los PGRs en las 10 provincias del programa.
- b) Analizar las dificultades que se presentan para la implementación de los PGRs, facilitando su comprensión y proponiendo recomendaciones de ajuste, mediante la producción de reportes periódicos y realización de talleres con los principales actores del sector.
- c) Prestar tareas de apoyo específico y de modo continuo a los operadores para mejorar la eficiencia y la efectividad de sus procesos internos de seguimiento de los PGRs, reforzando así su eficiencia en actividades de planificación empresarial.
- d) Capacitar al personal técnico de la DNAYS en las tareas de monitoreo del sector a través de los PGRs y asesorar sobre factibilidad de inversiones previstas, considerando la idoneidad de las mismas en función del progreso realizado en la implementación de los PGRs y salud financiera de los operadores.
- e) Involucrar, en la medida de lo posible a los reguladores provinciales en las tareas de seguimiento de los PGRs. Para ello la Consultora deberá coordinarse con otras asistencias técnicas bajo el programa que están enfocadas en fortalecer la capacidad de estos entes.
- f) En caso que el plan quinquenal de los prestadores esté desactualizado y corresponda, al momento del inicio de la auditoría, a un período menor a 5 años, la primera misión de la consultora será la de organizar junto al prestador la actualización de su PGR para un nuevo quinquenio, que será el período a auditar proactivamente luego.

2.3 ALCANCE DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA - ACTIVIDADES

2.3.1 Monitoreo del grado de implementación de PGRs.

Los operadores recibirán la indicación de la DNAYS de actualizar periódicamente el estado de implementación de los PGRs a través de sus indicadores. La Consultora visitará los operadores, al menos cada 4 meses, para revisar y recopilar información sobre el estado de implementación de los PGRs y elaborará dos informes cuatrimestral y otro anual (tres por año) de evaluación del desempeño de cada Operador. En concreto, la Consultora deberá:

- **Cuantificar en qué medida se han alcanzado los parámetros de desempeño** previstos en los PGRs correspondientes al periodo correspondiente (evaluaciones de la situación con proyecto,

desviaciones de acuerdo con lo proyectado). Este análisis se realizará a partir de los indicadores incluidos en el Anexo A del presente y otros que contenga el PGR.

- **Identificar y analizar las causas de eventuales desvíos** tales como:
 - Impactos negativos: imprevisiones, demora de inversiones o hitos trascendentes previstos no concretados (tales como ajustes-revisiones o reestructuraciones tarifarias no implementados, accesos a financiamientos previstos no concretados o demorados, reestructuraciones organizacionales comprometidas no llevadas adelante, disposiciones normativas o legislativas no puestas en vigencia, otros).
 - Diagnóstico de la gestión: Del mismo modo en caso de desvíos el informe de manera sistematizada deberá emitir una opinión técnica sobre la gestión de la empresa, detectando y explicando la eventual existencia de problemas en la conducción de la Operadora-Regulador o Concedente y/o en la estrategia del PGR reflejada en sus líneas de acción y actividades y/o en los procesos, es decir la manera en que se llevan adelante y coordinan las actividades y/o en la cooperación (relaciones de intercambio) con otros actores claves (Gobierno – regulador – factores de opinión, otros).
- **Recomendar adecuaciones, ajustes o mejoras al PGR que reflejen los procesos de aprendizaje de la organización** afianzando al interior de las organizaciones una cultura de planificación, monitoreo y evaluación.

2.3.2 Reportes periódicos, recomendaciones y consultas.

El objetivo es mantener siempre informada a la DNAyS del estado de desempeño de los operadores. Estos reportes periódicos y recomendaciones tendrán en cuenta el programa de inversiones previsto por cada empresa evaluada, y los objetivos del PNAPyS.

Estos reportes, recomendaciones y consultas estarán focalizados en los siguientes aspectos:

- i. Anticipar la evolución del desempeño de los operadores y de posibles cuellos de botella en la implementación de los PGR.
- ii. Apoyar a la DNAyS en la gestión integral de la operatoria PGR en cuanto a que las jurisdicciones del programa tengan adecuadamente contratados, en ejecución o en aplicación sus pertinentes PGR.
- iii. Identificar y analizar para la DNAyS las circunstancias de cualquier orden (técnico, político, administrativo, organizativo o económico) que dificulten el acceso y la constitución de los PGRs como una referencia para analizar la gestión en cada jurisdicción. Haciendo las recomendaciones pertinentes.
- iv. Actualizar la evaluación de viabilidad de las inversiones propuestas y sus financiamientos, en relación a las capacidades del Operador para asumir los costos de operacionales adicionales, ya que estas capacidades pueden verse comprometidas por los estados financieros al momento en que estas inversiones deban operarse.
- v. Preparar a requerimiento de la DNAyS resúmenes, informes internos o presentaciones que faciliten la exposición de la situación a terceros en relación a los temas enfocados en la consultoría.

2.3.3 Proponer una sistematización de los informes anuales.

La Consultora realizará una sistematización de los dos informes cuatrimestrales y el anual enunciados, que permitan aprovechar la experiencia del seguimiento del Plan Belgrano para el seguimiento de PGRs en otras jurisdicciones fuera de su ámbito. Se espera que la sistematización comprenda:

- Síntesis fácilmente legibles: Se debe evitar absolutamente que los informes desalienten su lectura generalizada al interior y exterior de la organización. Evitando caer en redacciones, formatos y lenguaje que termine desalentado la lectura de no expertos. Y complicando la lectura de expertos. Es un desafío para la Consultora que independientemente del tamaño de los informes y anexos completos contengan síntesis que en no más de 4 páginas permitan acceder a toda la información sensible de manera clara para formarse opinión de la situación y tomar decisiones a los interesados a cualquier nivel.
- Enfoque didáctico: Los informes por sí mismos deben promover un acercamiento a la lectura de documentos de planificación por parte de más actores de los que habitualmente se involucran en ellos.
- Alto nivel de sistematización: Los informes deben considerar un ordenamiento secuencial y organización de la información expuesta (cuadros – diagramas – gráficos – infogramas) que faciliten la comparación de diferentes jurisdicciones, la estructuración de informes digitalizados que permitan manejar altos volúmenes de información estratégica de manera ágil y que permitan a la DNAyS hacer correlaciones entre las políticas aplicadas y su impacto en las diferentes jurisdicciones.

2.3.4 Desarrollar capacidades en los reguladores provinciales en relación a los PGRs.

Se espera de la Consultora, con el apoyo de la DNAyS, involucre, en la medida de lo posible, a personal de los entes Reguladores en el seguimiento del nivel de cumplimiento del PGR. En este sentido se valorará positivamente que a partir de una interacción proactiva con el Regulador, éste mismo avance en asumir gradualmente un mayor grado de involucramiento en el monitoreo de PGRs y familiarización con la elaboración del informe con el formato que se plantea en los presentes términos de referencia.

En algunos casos es posible que el Regulador realice su propio informe de seguimiento, en cuyo caso la Consultora lo utilizará como insumo para elaborar el informe final, o colaborará con el Regulador para realizarlo de forma conjunta.

3 ENFOQUE METODOLÓGICO.

Los oferentes presentarán su propuesta la metodología a realizar, siguiendo las siguientes pautas:

- Los servicios de Consultoría a contratarse deben encuadrarse como servicios enfocados en el fortalecimiento (Desarrollo de Capacidades) de los operadores incluidos en el programa, de la Propia DNAyS y de los Reguladores involucrados.
- Las capacidades a desarrollar son las de Monitoreo de Indicadores, Cálculo de los indicadores a partir de información confiable y procesos trazables, análisis de desvíos y sistematización de la

forma en que se expone la información apoyando los procesos de planificación y fortaleciendo los procesos de aprendizaje y toma de decisiones.

- Sin restar de ninguna manera importancia al seguimiento de los indicadores como actividad central al trabajo que debe realizar la Consultora, será determinante para evaluar la calidad de la propuesta primero y de la intervención después, el enfoque metodológico en cuanto a interacción con los distintos actores claves: DNAyS, Operadores y Reguladores.
- Se espera en todas las etapas previas y posteriores a la redacción de informes, promover un enfoque fuertemente participativo que involucre a los actores y por eso esté alejado de lo que muchas veces es la lógica de las auditorías convencionales que consiste en solicitar acceso a información clave, requerir información complementaria y luego procesar la misma para producir el informe limitando la participación del auditado a la entrega de la información y la respuesta a consultas.
El conocimiento y opinión previa de los informes en sus versiones borrador y cuasi-final por parte de los operadores y reguladores se entiende como una oportunidad de reflexión y de análisis que favorece el desarrollo de capacidades y el aprendizaje.
- El equipo de la consultora se presentará frente a los operadores como personal contratado por la / DNAyS para hacer el seguimiento de la marcha de los PGRs y apoyar/facilitar su implementación.
La DNAyS en coordinación con la Consultora acordará la mejor manera para que la intervención de la Consultora se vea e interprete efectivamente como una acción directa de seguimiento de la DNAyS propia del Programa y no como actividades de terceros sin fluida relación con el equipo humano de la DNAyS.
En este sentido se espera una actitud proactiva de la consultora que en su propuesta metodológica que debe considerar esta expectativa.
- Los consultores deben reportar la eventual o presunta existencia de actos ilegales, irregularidades, reticencia a brindar la información, falta de colaboración y/o indicios de presunto fraude. Deben dejar establecidos con la mayor precisión posible la naturaleza y alcance de su análisis y aportar toda información útil posible para respaldar su opinión. Este informe tendrá carácter reservado y se dirigirá a la autoridad de la DNAyS.
- En relación en general a los “Hallazgos” los mismos serán presentados de acuerdo con las siguientes pautas:
 - (i) Criterio: Lo que debería ser.
 - (ii) Condición: Situación encontrada.
 - (iii) Causa: Lo que provocó la desviación del criterio.
 - (iv) Efecto: Riesgo involucrado.
 - (v) Recomendación
 - (vi) Puntos de vista de los distintos niveles de la contraparte , gerencia, de la DNAyS, del Regulador, del Financista , otros relevantes
- Los consultores deben determinar el grado de avance y cumplimiento del ejecutor sobre las metas propuestas en el PGR correspondiente a cada período de evaluación. Asimismo, la opinión de la Consultora deberá de emitirse de manera específica por cada objetivo y actividad del Programa.

3.1 DIRECTRICES PARA EVALUAR RESULTADOS.

Sin perjudicar la rigurosidad del análisis no debe perderse de vista que la lógica de la intervención de la Consultora es aportar desde su expertise a afianzar al interior de las organizaciones una cultura de planificación, monitoreo y evaluación mediante un creciente involucramiento de los actores claves tanto al interior del operador como del Regulador.

Se espera de la Consultora una actitud proactiva para promover un proceso de cambio cultural por el cual al interior de la organización del Operador los actores claves se afirmen en su compromiso con las acciones de planificación, monitoreo y evaluación. Se espera a partir de su expertise un aporte trascendente para promover un cambio cultural que lleve a ver los PGRs no como una “obligación impuesta desde afuera” sino como una oportunidad y un insumo básico necesario para modernizar la gestión desde la reflexión y el aprendizaje.

El cuadro siguiente resume el esquema que se espera de la intervención.

	Hechos	<p>¿Qué hemos planeado?</p> <p>¿Qué hemos realizado y logrado? La información de los resultados de monitoreo como la medición de resultados con indicadores de output y de efecto esperado</p>
	Emociones	<p>¿Qué logros y dificultades hubo? Análisis de 'historias de éxito', dificultades y errores.</p> <p>¿Qué hemos aprendido de estas experiencias? Formulación de lecciones aprendidas</p>
	Futuro	<p>¿Cuáles son las conclusiones para el próximo período de aplicación? Formulación de recomendaciones pertinentes en la práctica para utilizar en la planificación del próximo período.</p>

a) Procesos de aprendizaje

Durante el monitoreo de los PGRs, la Consultora fomentará la ampliación de las competencias técnicas, metodológicas y sociales del personal correspondiente del operador.

Algunas de las preguntas clave para el monitoreo son:

- ¿Cómo el personal puede mejorar sus capacidades a través de su trabajo?
- ¿Qué oportunidades de formación (adicional) tienen los miembros del personal?
- ¿Cómo la capacitación (adicional) toma en cuenta las preocupaciones específicas, por ejemplo, cuestiones de género?

A nivel organizacional estamos interesados en organizaciones en constante aprendizaje:

- ¿La organización tiene un entorno que es propicio para el aprendizaje (cultura de retroalimentación, intercambio de experiencias e información, transparencia, etc.)?
- ¿Qué procedimientos estructurados existen para promover los procesos de aprendizaje organizacional?

b) Confiabilidad y trazabilidad de la información

En los informes se espera de la Consultora siempre una valoración sobre la confiabilidad de la información contenida en los informes y en particular de su trazabilidad. En caso de indicios de presunto fraude, error, ocultamiento o dilación injustificada en el acceso a información la Consultora en primera instancia expondrá la situación al operador sujeto a análisis en el ánimo de superar la situación de común acuerdo y en caso de considerar superada la situación emitirá su informe sin novedad y deberá preparar y entregar informe confidencial a la máxima autoridad de la DNAyS. En caso de que considere no superada la situación emitirá el informe informando los hechos identificados y los criterios adoptados para enfrentar la situación en los informes de auditoría que se entregara en sobre cerrado a la máxima autoridad de la DNAyS.

c) Objetividad

Los análisis deben ser objetivos, imparciales, sistémicos y profesionales. La Consultora será responsable de llevar adelante sus trabajos de seguimiento en las empresas operadoras principales de las 10 provincias del Norte, colaborando con los reguladores con jurisdicción sobre ellas.

4 PLAZOS DEL CONTRATO Y PRODUCTOS A ENTREGAR.

El contrato tendrá una duración de 24 meses a contar desde el momento de la firma del contrato, prorrogables por 36 meses más. Dentro de ese plazo se espera se planifique la entrega de los productos asociados. Se prevé que el inicio de las prestaciones previstas en la consultoría se produzca cuando el primero de los PGR esté vigente y realizar tres informes (dos cuatrimestrales y otro anual al finalizar el tercer cuatrimestre) de análisis de cumplimiento de los PGRs durante esos períodos.

5 RESPONSABILIDADES DE LA CONSULTORA Y SU PERSONAL

De acuerdo a la siguiente enumeración:

- Sostener reuniones con la DNAyS al inicio, durante los trabajos resultado de las cuales deberá en primera instancia proponer el Plan de Trabajos y cronograma de actividades ajustado (PT). En general deberá sugerir y poner a consideración de la DNAyS los borradores de comunicaciones entre la DNAyS y los distintos actores que den fluidez al desarrollo de los trabajos. Del mismo modo hará el seguimiento de estas comunicaciones. Se espera de la consultora una actitud proactiva de apoyo integral a la DNAyS en materia de seguimiento de los PGRs que asuma las actuales restricciones de la DNAyS en materia de recursos humanos y logísticos que precisamente debe ayudar a superar.
- Elaborar dentro de los 30 días de iniciado los trabajos el Plan de Trabajo que se propone ejecutar con una fundamentación y análisis que facilite a la DNAyS decidir al respecto.
- Obtener e incorporar en los informes los comentarios, reflexiones, preocupaciones de los actores relevantes para los objetivos del proyecto.

- Los operadores tendrán la responsabilidad de facilitar la información necesaria a la Consultora para realizar su trabajo, y la DNAyS instruirá a los mismos las directrices para dicha colaboración. No obstante, la Consultora, ante posibles dificultades de los Operadores para tener información, deberá, en la medida de sus posibilidades, apoyar a los Operadores para obtener la información necesaria. En caso de que la información finalmente no se encuentre disponible para un determinado informe, la Consultora deberá reportar y justificar aquellas lagunas de información existentes.
- Preparar y presentar a la DNAyS los informes comprometidos que salvo directivas en contrario deben ser previamente conocidos por los actores involucrados (Operadores y Reguladores) dándoles oportunidad para aportes o reflexiones que enriquezcan el análisis y fortalezcan los procesos. Tomando en cuenta que la mayoría de las empresas cierran su ejercicio fiscal el 31/12 y que deben tener cerrados sus ejercicios contables en abril se planificarán informes provisorios en Marzo que para las variables vinculadas a información contable serán convalidados con los EECC en Junio. En el caso del tercer informe el informe provisorio será el último si acaso el contrato cierra antes de junio o el contrato no se prorroga hasta entonces.
- El equipo de la Consultora deberá realizar al menos 3 viajes anuales a cada prestador. Se realizarán viajes puntuales en caso de que las consultas realizadas durante la implementación de los PGRs así lo requieran siempre después de la autorización correspondiente de la DNAyS. Todos los viajes programados o puntuales (incluyendo estadías) se considerarán gastos reembolsables.
- Mantener el personal propuesto y aceptado durante la realización del trabajo. En principio solamente se aceptarán sustituciones cuando se compruebe incapacidad comprobada o razones justificadas a juicio de la UCPyPFE. Cualquier sustitución del personal deberá ser solicitada por escrito a la UCPyPFE, con diez (10) días de anticipación, para lo cual deberán anexar el currículum vitae del/los profesional/es que se incorporarán al equipo para la ejecución de los seguimientos e informes. Será condición necesaria para autorizar ese cambio que a solo juicio de la UCPyPFE el currículum vitae reflejen iguales o mejores aptitudes.
- La Consultora es responsable respecto al personal de su equipo de la disciplina laboral (cumplimiento de plazos comprometidos, respuesta a directivas dadas en el marco del contrato, cumplimiento de horarios de reunión acordadas) y de la calidad de las relaciones interpersonales (actitud receptiva para escuchar las opiniones, respeto y lenguaje, prudencia con que se exponen opiniones, consideración a los procedimientos y pautas de relación de los operadores y reguladores). La UCPyPFE podrá solicitar a la Consultora el reemplazo del personal que a su solo juicio no cumpla en su desempeño con los estándares que se esperan de los consultores.

6 PRODUCTOS ENTREGABLES

A continuación, se indican los productos esperados como resultado de la consultoría, los cuales deben ser elaborados de acuerdo con los términos de referencia expuestos.

6.1 MONITOREO DE INDICADORES.

Emitir tres informes anuales (dos cuatrimestrales y uno anual al finalizar el tercer cuatrimestre) de evaluación del desempeño del Operador que contengan:

- Cuantificación sobre la medida en que se han alcanzado los parámetros de desempeño previstos en los PGRs correspondientes al periodo analizado
- Identificación de las causales de eventuales desvíos
- Sugerencia de las adecuaciones o mejoras al PGR que reflejen los procesos de aprendizaje de la organización afianzando al interior de las organizaciones una cultura de planificación, monitoreo y evaluación.
- Análisis específico de la gestión financiera del operador y sostenibilidad del servicio y de la operación de las infraestructuras clave como plantas de tratamiento...etc, analizando nivel y fuente de ingresos para gastos operativos y para inversiones del periodo. Este informe deberá contener los aportes monetarios, sino como otras donaciones como infraestructura entregada/concedida a título gratuito o por debajo de su valor para la operación y prestación de los servicios.
- Evaluación del nivel de consenso y compromiso del operador, concedente y regulador respecto al PGR.

Plazos/tiempos: Los informes anuales serán realizados una vez al año para cada operador planificando tiempos que serán acordados con el Contratante según la situación en cuanto al PGR de cada Provincia, de manera de evitar concentraciones de trabajo al final del periodo. Se prevén 2 informes cuatrimestrales y un tercer anual al finalizar el tercer cuatrimestre por operador supervisado, sus contenidos y fechas exactas deberán precisarse en el PT.

6.2 REPORTES DE ACTUALIZACIÓN PERIÓDICOS, RECOMENDACIONES Y CONSULTAS

Se trata de informes y recomendaciones de carácter coyuntural de perfil fuertemente estratégico que se emitirán a requerimiento de la DNAyS usando como insumos los informes cuatrimestrales y anuales y los hallazgos y antecedentes recogidos en las actividades de interrelación con operadores y reguladores.

En cuanto a consultas aportará personal dedicado a atender estas consultas y a la elaboración de estos informes que se integrará al equipo de trabajo de la DNAyS dentro de la cual tendrá un lugar físico para llevar adelante sus trabajos interrelacionando fluidamente con sus equipos. En estas condiciones de disponibilidad asumirá las demandas relativas a los temas de responsabilidad de la consultoría que le requiera la DNAyS.

Plazos/tiempos: Estos informes de actualización y recomendaciones se emitirán durante el tiempo de consultoría de manera sistemática, y su formato será previamente acordado con la DNAyS. Se prevé los informes antes citados dentro de una planificación de temas y operadores acordada con la DNAyS y que en función de la dinámica del Programa se podrá ajustar en cualquier momento. Fuera de esos Reportes y Recomendaciones sistemáticos la Consultora atenderá Consultas puntuales relativas a los temas enfocados en los TDR.

Todos los informes y consultas ajustarán sus formatos a las necesidades coyunturales de la DNAyS que comprenden la elaboración de síntesis, presentaciones Power Point o Prezzi u otros formatos que faciliten la exposición de la situación a terceros.

Las consultas se atenderán a demanda con un apoyo continuo a partir de la accesibilidad a un asesor de la Consultora instalado en las oficinas de la DNAyS salvo en oportunidad de trabajar in situ con los operadores.

6.3 PROPONER UNA SISTEMATIZACIÓN DE LOS INFORMES ANUALES.

Se espera de parte de la Consultora una propuesta a la DNAyS de sistematización de los informes anuales.

Plazos/tiempos: Esta propuesta se elaborará durante el plazo de la consultoría conforme a la planificación que se haga y acepte por la DNAyS que deberá ser una vez que el avance de los trabajos permita a la DNAyS tener una adecuada comprensión de sus necesidades. Esta sistematización será motivo de seguimiento durante el desarrollo de la consultoría que permita optimizar la sistematización al momento de completarse los trabajos de asistencia.

6.4 DESARROLLAR CAPACIDADES EN LOS REGULADORES PROVINCIALES EN RELACIÓN AL MONITOREO DE PGRs.

Se espera de la Consultora que lleve adelante acciones que promuevan el involucramiento de los Reguladores y su fortalecimiento de capacidades de al menos una persona por cada regulador identificada mediante la facilitación de la DNAyS, que acompañaría a la Consultora en el seguimiento del nivel de cumplimiento del PGR.

Plazos/tiempos: Las actividades se llevarán adelante durante todo el plazo de la consultoría con foco en que se involucren genuinamente en un eficiente monitoreo del PGR.

Las actividades se llevarán adelante durante todo el plazo de la consultoría en oportunidad de las interrelaciones que se concreten con los distintos actores y serán comentadas en los reportes periódicos y recomendaciones permitiendo a la UCPyPFE tener un cabal conocimiento de los procesos en desarrollo.

6.5 CRONOGRAMA DE REFERENCIA

Los oferentes deberán proponer un cronograma de actividades consistente con su propuesta metodológica.

7 REQUISITOS TÉCNICOS DEL OFERENTE

La Consultoría se ejercerá a través de una firma especializada en la mejora de gestión de empresas de agua y saneamiento, valorándose al menos lo siguiente:

- Experiencia demostrable de la Consultora en trabajos de Auditoría y Consultoría Técnica, con procesos de fortalecimiento de capacidades de gestión técnica, comercial, financiera y de planificación a empresas de agua y saneamiento. Deberá acreditar un mínimo de 4 empresas de servicios de agua potable y saneamiento asesoradas y 4 empresas auditadas técnicamente en los últimos 15 años a nivel nacional e internacional, con un mínimo de 100.000 mil usuarios cada una.
- Experiencia de los asesores propuestos en procesos de auditoría técnica y fortalecimiento de capacidades en materia de gestión técnica, social y de planificación en empresas de agua y saneamiento. Deberán acreditar un mínimo de 4 empresas de servicios de agua potable y saneamiento asesoradas técnicamente y en fortalecimiento en los últimos 10 años a nivel nacional e internacional, con un mínimo de 100.000 mil usuarios cada una.

- Demostrar capacidad de logística en materia de movilización de expertos en áreas amplias similares a las 10 provincias en las que se desarrollen los trabajos solicitados a la Consultora. Tal capacidad quedará demostrada por medio de experiencias previas en las que se haya tenido que movilizar especialistas para la realización de varias auditorías al mismo tiempo, de similar naturaleza a la aquí planteada.

La propuesta técnica debe reflejar una acabada compenetración de los objetivos que se esperan de los trabajos y de la naturaleza y trascendencia de los PGRs para el seguimiento del Programa.

La propuesta técnica debe contener las observaciones propuestas e ideas que el oferente crea conveniente poner a consideración del comitente que estén orientadas a lograr de mejor manera alcanzar los objetivos expuestos en los TDRs. Estas ideas podrían ser tomadas en cuenta para la redacción del contrato, pero no formarán parte de la evaluación de las ofertas.

Las personas que se indican en la propuesta técnica (equipo asignado para realizar los trabajos comprometidos) son esenciales para la prestación de los servicios. En consecuencia, el oferente se compromete a que dichas personas estarán disponibles durante el periodo de contratación de los servicios de consultoría.

Los profesionales del plantel de personal clave de la firma se contratarán por un período de dos años, con opción a tres más.

7.1 ESPECIFICACIÓN DE LOS EXPERTOS A CONSIDERAR EN LA OFERTA.

En el cuadro siguiente se detalla el personal requerido para el periodo tres años del proyecto con los tiempos mínimos previstos a cotizar:			
No. expertos	Expertos	Tareas de experto	Meses experto
1	Asesor(a) tiempo completo para la Dirección del Proyecto con asiento preferentemente en la DNAYS	<p align="center">RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación en situ con la DNAYS de todas las líneas de acción y actividades de la asesoría • Planificación y seguimiento de las líneas de acción y actividades. • Seguimiento proactivo de los procesos de elaboración, implantación y seguimiento de los PGRs a nivel de los operadores. • Monitoreo de los PGRs. Informes anuales • Fortalecimiento de los procesos de planificación, monitoreo, evaluación y ajuste de los PGR al interior de los operadores. • Elaboración de reportes y recomendaciones • Sistematizar los informes para potenciar el uso de los mismos. • Evacuar consultas • Fortalecer las capacidades y compromiso de los Reguladores en el seguimiento de los PGRs. • Asistir de manera integral a la DNAYS en las tareas de seguimiento del desempeño de los operadores • Desarrollar capacidades en la DNAYS para gestionar un sistema eficiente de seguimiento de desempeño de los operadores respecto a los lineamientos del DNAYS • Asumirá responsabilidad técnica por las elaboraciones, opiniones recomendaciones y consultas elaboradas o evacuadas por la consultora. <p align="center">REQUISITOS</p> <p>Profesional de la Ingeniería con posgrado o maestría en sanitarismo, más de 15 años de experiencia en actividades de Gerenciamiento o fortalecimiento de al menos 5 empresas de agua y saneamiento a nivel nacional e internacional, y acreditación de experiencia en materia regulatoria ya sea por medio de asesoramientos a Entes de Regulación o Prestadores en esta materia, en al menos 4 experiencia en los últimos 15 años. Acreditar experiencia específica en actividades de Planificación.</p>	24
2	Asesor(a) tiempo parcial para el seguimiento de los PGR	<p align="center">RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</p> <p>Sujeto a la conducción del Director del Proyecto lo asistirá en cuanto a :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con autoridades locales (Operador, Regulador gobierno provincial, otros) • Revisión de las fuentes de información, análisis de su confiabilidad y consistencia. • Apoyo a los operadores en la mejora de los procesos de planificación y monitoreo y evaluación. • Apoyo a los Reguladores en el desarrollo de capacidades para el seguimiento de los PGRS • Analizar el nivel de compromiso de los distintos actores claves con el PGR <p align="center">REQUISITOS</p> <p>Profesional de la Ingeniería o ciencias económicas con más de 10 años de experiencia en actividades de Gerenciamiento o fortalecimiento de al menos 5 empresas de agua y saneamiento a nivel nacional e internacional.</p>	12

3	Pool de expertos	<p style="text-align: center;">RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</p> <p>Sujeto a la conducción del Director del Proyecto lo asistirán en cuanto a :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de opiniones en materia de impacto fiscal para la Provincia del sostenimiento operativo y el aporte para inversiones • Análisis y emisión de opiniones sobre los indicadores monitoreados. • Análisis o intervención en temas específicos de naturaleza regulatoria • Diseño y armado de una base de datos informática de la información elaborada que facilite su consulta y uso. • Otras cuestiones específicas en las que su participación sea determinante para la calidad del asesoramiento. <p style="text-align: center;">REQUISITOS</p> <p>Profesionales de la Ingeniería, ciencias económicas y administración con más de 10 años de experiencia en actividades de Gerenciamiento o fortalecimiento de al menos 5 empresas de agua y saneamiento a nivel nacional. Acreditar experiencia específica en actividades de Planificación</p>	4
4	Asistente técnico/administrativo	<p style="text-align: center;">RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo administrativo y logístico al equipo consultor <p style="text-align: center;">REQUISITOS</p> <p>Profesional de la Ingeniería, ciencias económicas o administración con experiencia en proyectos de consultoría, de al menos un año.</p>	12

8 RESTRICCIONES PARA LA FIRMA CONSULTORA

La firma Consultora debe guardar absoluta confidencialidad de toda la información a que tenga acceso; ella no podrá ser revelada a persona alguna u otra entidad ajena a la DNAYS.

La anterior disposición es aplicable para toda información que llegue a su conocimiento o que se produzca en razón del desempeño de sus actividades, salvo que las mismas lo hagan necesario, previa autorización de la DNAYS.

Esta condición seguirá vigente aun después de la expiración del contrato, y en caso de incumplimiento, el Contratante eliminará a la Firma Consultora de su banco de datos y no lo tomará en cuenta para participar en futuros concursos; reservándose el derecho de proceder ante las instancias legales pertinentes.

9 MODALIDAD DE PAGO

La modalidad de pago será por “Suma alzada” con desembolsos a partir de productos entregados.

En ANEXO B – ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO se presenta la matriz para el cálculo del presupuesto. Los valores en meses totales previstos se segmentarán por producto para cada consultor de una manera consistente con su propuesta metodológica.

Todos los gastos de viajes y estadías de los consultores se facturarán a su estricto costo, debiendo incluir en la oferta separadamente un costo estimativo a nivel referencial. El mismo no formará parte de los criterios de evaluación de las ofertas.

ANEXO A - INDICADORES

Indicadores para medir el grado en que se alcanzan los objetivos del PNAPyS (*)
Indicador 1: Cobertura AP Hogares que cuentan con conexión domiciliaria de agua potable, sobre el total de hogares que se encuentran en el área de responsabilidad del operador principal
Indicador 2: Cobertura CI Hogares que cuentan con conexión domiciliaria de cloaca, sobre el total de hogares que se encuentran en el área de responsabilidad del operador principal
Indicador 3: Eficiencia Clientes facturados del total de clientes de la entidad prestadora (incluyendo residenciales, comerciales, industriales y otros)
Indicador 3a: Eficiencia Comercial Porcentaje de la recaudación versus la facturación total de la entidad prestadora
Indicador 4: Eficiencia Recaudación sobre el monto total facturado por servicios (agua y cloaca) en los últimos 12 meses (en todas las categorías de clientes) Se incluye el pago del sector público en concepto de servicios, pero no se incluyen los subsidios.
Indicador 5: Eficiencia Porcentaje de volumen micromedido versus el producido que es medido con macro-medidores en buen estado de funcionamiento en un sector de la red
Indicador 6: Eficiencia Porcentaje de conexiones de grandes clientes (comerciales, industriales, estatales) que son facturados por diferencia de lectura (medido con macro/micro-medidores en buen estado de funcionamiento)
Indicador 7: Eficiencia Porcentaje de conexiones de clientes residenciales que son facturados por diferencia de lectura
Indicador 8: Autosuficiencia Financiera Relación de ingresos operacionales recaudados, sobre costos de operación. y mantenimiento

Se deberá evaluar también todo otro indicador incluido en los PGR adicional a los mencionados.

ANEXO B – ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO

Nombre del Asesor	Tiempos presupuestados en meses/hombre						Tiempo total (Meses)	Montos Presupuestas por Consultor							
	30 Monitoreos de Indicadores (10 provincias x 3 informes)	24 Reportes periódicos iniciales , recomendaciones (3 reportes /año x 2 años)	Consultas (A demanda)	Proponer una sistematización de los informes anuales.	Desarrollar capacidades en los reguladores provinciales en relación a los PGRs.	Facilitar los procesos de elaboración de PGRs.		Valor unitario mes	Valor por Consultor	viajes	valor unitario	total viajes	dias estimados viaticos	valor unitario	total
Director del Proyecto							0								
Asesor(a) a tiempo parcial para el seguimiento de los PGR							0								
Pool de expertos							0								
Asistente técnico/administrativo							0								

Montos Presupuestados por Producto							
Meses afectados al producto							0
sub total honorarios							0
sub total gastos oficina, transporte							0
subtotal viaticos							0
Total Por Producto							0

Tabla a llenar por el Consultor que realice propuestas.