



**Programa  
de Agua y  
Saneamiento**

Una alianza internacional  
para ayudar a la población  
más pobre a obtener  
acceso sostenido a servicios  
de agua y saneamiento



# Los servicios de agua y saneamiento en pequeñas ciudades

## Los operadores privados en Colombia

### Introducción

Con el fin de identificar mejores prácticas y modelos alternativos de gestión para contribuir en mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios de agua y saneamiento, el Grupo Temático Rural del Banco Mundial y el Programa de Agua y Saneamiento decidieron, en el año 1999, estudiar y documentar modelos de gestión en pequeñas ciudades. Se llevaron a cabo tres estudios de caso: en Vietnam, Mauritania y Colombia, donde se identificaron experiencias innovadoras, cuya documentación y divulgación contribuyen a los objetivos de esta iniciativa global.

La presente Nota de Campo se ha preparado a partir de los resultados del estudio de caso de Colombia elaborado por la firma Proconsúl. Muestra los resultados más destacados de la experiencia en Antioquia, así como su evolución hasta convertirse en un modelo alternativo para la gestión de los servicios de agua y saneamiento en pequeñas y medianas ciudades, respaldado a través de una política nacional.

# 1. Los servicios de agua y saneamiento en las pequeñas ciudades de Colombia

## Las pequeñas ciudades

La selección de Colombia como uno de los casos a documentar se focalizó, en el departamento de Antioquia, en un grupo de pequeños y medianos empresarios privados, con quienes en 1995 se contrató la operación de 38 sistemas de agua y alcantarillado en distintas poblaciones de ese departamento. A partir de los resultados positivos de esa experiencia local, el gobierno de Colombia diseñó e impulsó una política sectorial de promoción y apoyo a las pequeñas y medianas empresas

-PYMES- del agua, respaldada con un Programa de Modernización Empresarial financiado parcialmente por el Banco Mundial. De esta manera, un modelo probado inicialmente en pequeña escala en Antioquia, se está aplicando, aunque con variaciones, de manera amplia en todo el país.

La iniciativa global definió como *pequeñas ciudades* aquellas localidades que siendo suficientemente grandes para justificar un sistema completo y moderno de agua y saneamiento, no lo son tanto como para ser atendidas

por una empresa urbana convencional de agua. Dentro de esta definición, se agrupan en Colombia aquellas ciudades que cuentan con una población de 2.000 a 30.000 habitantes<sup>1</sup>.

De 1091 municipios existentes en Colombia, sólo 9 son centros metropolitanos y 12 capitales departamentales con una población mayor a 100.000 habitantes, mientras que el resto, 1070 municipios, es decir el 98%, son considerados como medianas y pequeñas ciudades, donde reside el 38% de la población a nivel nacional.<sup>2</sup>

## Cuadro 1: Colombia – Datos socioeconómicos

Colombia – Datos básicos	
Extensión .....	1.141.748 km <sup>2</sup>
Población (est. 2000) .....	42,3 millones
Población urbana / rural .....	71% / 29%
Crecimiento población .....	1,8% (1995-2000)
Divisiones territoriales .....	32 departamentos
.....	1091 municipios
PIB per cápita (2000) .....	2045 US\$
Coficiente GINI .....	0,54
Tasa de desempleo .....	20,4%
Indice de NBI* .....	26%
Tasa de cambio 2000 .....	2229 \$ = 1 US\$
Agua y saneamiento	
Porcentaje del sector A&S en PIB .....	0,66%
<b>Cobertura agua potable</b> .....	76%
Rural .....	44%
Urbano .....	91%
<b>Cobertura saneamiento</b> .....	64%
Rural .....	37%
Urbano .....	82%
Micromedición .....	77%
Macromedición .....	60%
Agua no contabilizada .....	41%
*NBI : Necesidades Básicas Insatisfechas	

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, Informes Banco Mundial, PNUD.

<sup>1</sup> The World Bank, Project Appraisal Document on a proposed loan in the amount of US \$40 million to the Republic of Colombia for a Water Sector Reform Assistance Project, September, 2001. Cabe destacar, sin embargo, que el estudio de caso efectuado por Proconsúl fija para la definición de *pequeñas ciudades* un piso de 2.000 y un techo de 80.000 habitantes. Informe Analítico Final, Proconsúl, Medellín 2001.

<sup>2</sup> Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico de Colombia, Bogotá 2002.



## Cuadro 2: Categorías de municipalidades en Colombia

Tipos de Municipalidades según Población	Número
Menos de 12.000 hab.	866
Entre 12.001 y 70.000 hab.	140
Mayores de 70.000 hab.	16
Capitales departamentales con menos de 100.000 hab.	11
Capitales departamentales con más de 100.000 hab.	12
Centros metropolitanos	9
Zonas suburbanas	37
<b>Total municipalidades</b>	<b>1,091</b>
Población total de Colombia: aprox. 44 millones	

Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico de Colombia, Bogotá 2002.

### Los servicios de agua y saneamiento en las pequeñas ciudades

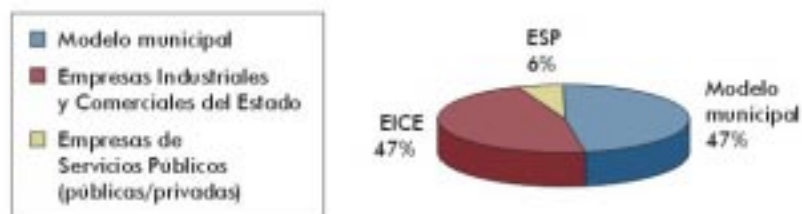
Las modalidades para la prestación de los servicios de agua y saneamiento en las pequeñas ciudades colombianas son:

- (i) el municipio en forma directa, mediante una dependencia propia;
- (ii) las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE); o
- (iii) las Empresas de Servicios Públicos (ESP), las cuales, según la Ley 142 de 1994 de Servicios Públicos Domiciliarios pueden ser públicas, privadas o de capital mixto<sup>3</sup>.

Con excepción del departamento de Antioquia, a nivel nacional predomina el modelo público, que incluye el municipal y el de las EICEs, cada uno de los cuales representa el 47% de las entidades prestadoras de los servicios en las pequeñas ciudades, mientras que el modelo de las ESP cuenta con una presencia de sólo el 6%.



**Gráfico 1: Modelos de gestión de los servicios de A&S. Distribución Nacional**



Fuente: Proconsúl, Medellín 2001.

<sup>3</sup> Ambas modalidades de empresas, las EICE y las ESP, surgieron de las entidades que estaban prestando el servicio al entrar en vigencia la Ley 142 de 1994 de Servicios Públicos Domiciliarios que establece un orden y marco institucional para el sector, y fomenta la descentralización y participación del sector privado.

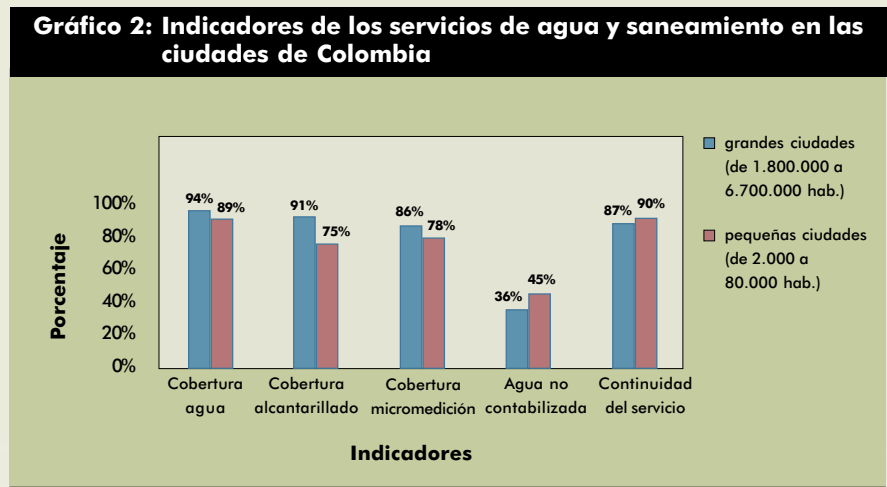
En Colombia, como en otros países de América Latina, los indicadores de los servicios de agua y saneamiento en las pequeñas ciudades evidencian una menor calidad y eficiencia en comparación con los mismos servicios prestados en las grandes ciudades.

En general, se observan menores coberturas de agua y alcantarillado (89 y 75%, respectivamente), de micromedición (78%), altos

índices de agua no contabilizada (45%), altos gastos de administración, operación y mantenimiento (90%), y baja calidad del agua, además de injerencia política y una deficiente administración y gestión de los servicios.

Cabe destacar, que aunque en Colombia existe un marco regulatorio para el sector, en términos

generales, bien estructurado, no existe una normatividad específica que reglamente los servicios de agua y saneamiento en pequeñas ciudades. La aplicación de varios criterios de la legislación vigente es aún incipiente, así como el manejo de los aspectos de control y vigilancia de las empresas prestadoras de servicios públicos en este tipo de localidades.



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Bogotá 1998.

**Cuadro 3: Marco Legal**

La Constitución Política Colombiana de 1991 y la Ley 142 de 1994 norman los servicios públicos domiciliarios fomentando la descentralización y la posibilidad de participación del sector privado, lo que constituye dos cambios muy importantes en comparación con lo que existía antes.

La ley en mención reglamentó las Empresas de Servicios Públicos (ESP), las que pueden ser públicas, privadas o mixtas, si su capital es de propiedad de entidades oficiales en su totalidad, de personas particulares en su mayoría, o de particulares y de entidades oficiales, de manera mixta.

La ley designó al municipio como responsable de garantizar la prestación eficiente de los servicios, inclusive directamente si no hay ESP u otros prestadores en capacidad y disposición de hacerlo, así como promovió la competencia entre prestadores del servicio y la eliminación de los monopolios.

Asimismo estableció el marco regulatorio de los servicios públicos, y la creación de la Superintendencia de los Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD). En el sector de A&S la estructura encargada de definir las normas es la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA).

## 2. Los operadores privados en el departamento de Antioquia

La participación del sector privado en la operación y administración de los servicios de agua y saneamiento en Antioquia fue el resultado de un largo proceso de reforma, donde coincidieron circunstancias favorables que lo hicieron posible. En primera instancia cabe mencionar el proceso de descentralización en Colombia desde finales de la década de los ochenta que devolvió a las autoridades locales, gobernaciones y alcaldías, la mayoría de responsabilidades y funciones inherentes a la prestación de los servicios básicos. Este proceso se fortaleció con la promulgación de una nueva constitución política descentralista en 1991 y la aprobación de la Ley 142 de 1994 Ley de Servicios Públicos Domiciliarios, donde específicamente se responsabiliza a los municipios por los servicios de agua y saneamiento (véase cuadro 3).

En el caso de Antioquia, la prestación de los servicios en todos los municipios con excepción de los que integran el área metropolitana de Medellín, capital del departamento, estuvo a cargo de Acuantioquia, una empresa de nivel departamental, hasta 1994. Para esa época, la calidad de los servicios prestados, el deterioro administrativo y financiero y la imposibilidad de acceder a recursos de inversión, obligó a las autoridades a tomar la decisión de liquidar la empresa y entregar la operación de



los sistemas de agua y saneamiento a un operador privado único, mediante una licitación pública. Sin embargo, ante la baja rentabilidad del negocio, no se presentaron propuestas, por lo cual, con el fin de atraer a pequeños operadores locales, se armaron ocho paquetes de sistemas de acueductos a operar y se abrieron las licitaciones. La respuesta a esta convocatoria fue muy amplia y un buen número de firmas integradas por ex funcionarios de Acuantioquia, consultores y constructores de la región, presentaron propuestas. Como resultado de este proceso se firmaron 11 contratos de gestión delegada con pequeños y medianos operadores privados por un periodo de 10 a 15 años, para operar un total de 38 sistemas de agua y saneamiento.

### Cuadro 4: El contexto del departamento de Antioquia

En el departamento de Antioquia se asientan 125 municipios en una superficie de 63.612 Km<sup>2</sup> (5.6% del área de Colombia). La población es de 5.4 millones de habitantes, distribuidos 3.9 millones en las zonas urbanas (72 %) y 1.5 millones en la zona rural (28 %). Medellín, capital del departamento, cuenta con 1.9 millones de habitantes. La tasa anual de crecimiento para el periodo 2000-2005 es del 1.73%. La cobertura del servicio de agua en Antioquia es del 97%, pero descontando los 10 municipios del Valle de Aburrá (Medellín y alrededores) atendidos por las Empresas Públicas de Medellín, el porcentaje decrece a 91%. Comparando los porcentajes de distribución de la población, las densidades, los rangos seleccionados de los sistemas de aguas y alcantarillado, y los parámetros socio económicos y financieros, se puede concluir que Antioquia es una zona representativa de Colombia, porque el comportamiento de sus índices es similar a las cifras promedio del país.

En estos contratos se definieron, entre otros aspectos, las metas de cobertura, los indicadores de calidad y continuidad de los servicios, la retribución del operador entre el 8% y el 15% del recaudo efectivo, el riesgo comercial y las inversiones. El departamento de Antioquia asumió la función de apoyo y coordinación de las empresas prestadoras de servicios, de acuerdo con lo establecido en la Ley 142/94 de Servicios Públicos Domiciliarios, delegando las funciones operativas y administrativas en los operadores locales y, en los municipios, la responsabilidad de garantizar la eficiencia y calidad de la prestación.

De esta forma, a diferencia del resto de Colombia, existe actualmente en Antioquia una fuerte presencia de operadores privados prestando servicios de agua y saneamiento en pequeñas ciudades. De los 125 municipios antioqueños, 38 municipios son atendidos por 11 operadores privados, lo que hace el 30% a nivel departamental. Este tipo de modalidad atiende a 145.000 usuarios, es decir el 53 % del total de usuarios de ese departamento (véase cuadro 5: Características de los operadores privados).

Este nuevo modelo de gestión ha obtenido resultados muy positivos en lo que a la calidad de los servicios se refiere, sobre todo en las localidades, donde se ha contado con la colaboración de los sectores privado y público y una activa participación de la comunidad. Como parte del estudio de caso de Colombia, la firma Proconsúl realizó una encuesta a 10 municipios en Antioquia. En es-

### Cuadro 5: Características de los operadores privados antioqueños

Los operadores privados antioqueños que participaron en la convocatoria de licitación y que actualmente operan en las pequeñas ciudades de Antioquia presentan las siguientes características:

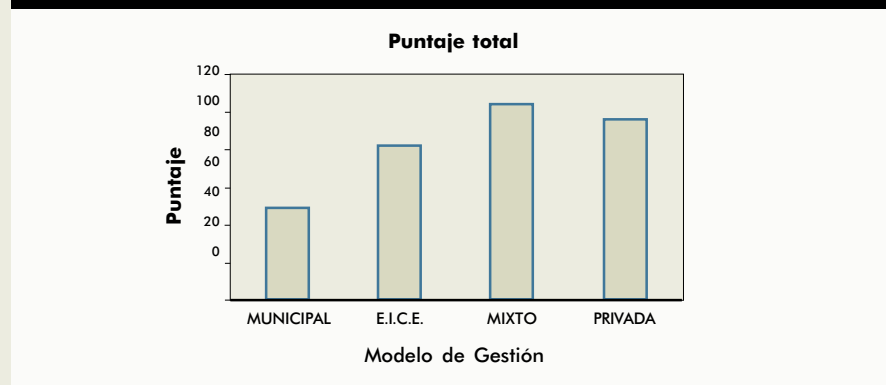
- Son empresas de Sociedad Anónima que se constituyeron para iniciar la ejecución del contrato de operación de agua y saneamiento con Acuantioquia. Su capital oscila entre US\$20.000 y US\$500.000.
- Cada operador maneja una casa matriz, generalmente en Medellín, la capital departamental, y equipos en cada localidad. Esta modalidad permite economías de escala en facturación, compras, manejo de inventarios y tesorería centralizada.
- En lo que al conocimiento técnico y de ingeniería se refiere, este tipo de operador cuenta con la ventaja de la especialización en el servicio, el acceso a la tecnología y el desarrollo de modelos de gerencia que anteriormente difícilmente se podían implementar en pequeñas ciudades.
- Para el manejo financiero de los sistemas el operador privado dispone de cuentas separadas por localidad, lo que genera diversos estados financieros por localidad, así como consolidados.

tas pequeñas ciudades seleccionadas se analizaron los diversos modelos de gestión de agua y saneamiento, evaluando los aspectos económico-financiero, administrativo, técnico y político, así como el nivel de satisfacción de los usuarios. Los resultados muestran que los modelos de gestión más exitosos son aquellos donde hay participación del sector privado operando directamente los servicios o en asociación con el sector público en empresas de economía

mixta. (véase gráfico 3).

Uno de los resultados más relevantes de esta experiencia es el caso de Marinilla (véase cuadro 6), donde encuestas independientes han mostrado un índice de satisfacción de 98% por parte de los usuarios. El buen desempeño del operador privado le ha permitido al municipio mejorar considerablemente los índices de cobertura, calidad y continuidad del servicio, medición y control de pérdidas (véase gráfico 4).

**Gráfico 3: Resultados de la encuesta realizada en el estudio de caso de Colombia**



Fuente: Proconsúl, Medellín 2001



## Cuadro 6: El caso de Marinilla

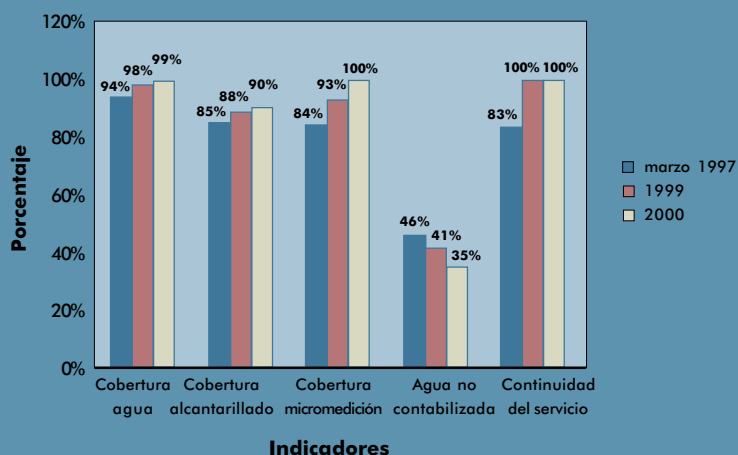
En los sistemas municipales manejados por operadores privados destaca el caso de Marinilla (26,000 hab.), por las innovaciones y buenas prácticas aportadas a lo largo de su gestión:

Desde que una compañía local privada CONHYDRA, entró a trabajar en 1997, su buen desempeño ha permitido mejorar los índices de cobertura, medición, continuidad, pérdidas, calidad del servicio y de agua potable, lo que a su vez ha generado la aceptación de las autoridades municipales y principalmente de los usuarios, aumentando en el año 2000 a 93% el grado de satisfacción por parte de los usuarios. Los esfuerzos de esta empresa estuvieron dirigidos, desde un inicio, al plan de inversión que definió y financió el municipio de esa localidad.

Al mantener buenas relaciones con las autoridades municipales y con los usuarios en general, promoviendo reuniones informativas y asistiendo a la sesiones del Concejo Municipal, CONHYDRA ha influido directamente en la racionalidad y gerencia del Plan Maestro para las obras previstas.

De esa manera, CONHYDRA, ha logrado gradualmente una excelente articulación entre la prestación y posibilidades de ampliación del servicio y el plan de desarrollo de las autoridades locales.

**Gráfico 4: Indicadores de desempeño del operador de Marinilla**



	Marzo 1997	1999	2000
Población	N.D	25,280	26,070
Número de conexiones	5,880	6,754	7,106
Cobertura acueducto (%)	94%	98%	99%
Cobertura alcantarillado (%)	85%	88%	90%
Cobertura micromedición (%)	84%	93%	100%
Producción agua (millones de m3 por año)	2,0	2,06	2,12
Agua no contabilizada (%)	46%	41%	35%
Continuidad del servicio (% de horas por día)	83%	100%	100%
Promedio consumo (m3 por mes)	N.D	15	15

Fuente: Proconsúl, Medellín 2001.

## Lecciones aprendidas de la experiencia en Antioquia con operadores privados:

- El éxito del modelo de gestión de los servicios de agua y saneamiento en pequeñas ciudades, contratando a operadores privados, se fundamenta en la buena comunicación y el entendimiento entre los tres actores centrales del esquema: la comunidad de usuarios, las autoridades locales contratantes y el operador privado. Este nuevo modelo le da mucha importancia a la fluidez de las comunicaciones con la comunidad y a su participación en las grandes decisiones y en el seguimiento y control a la calidad de los servicios. Lo anterior repercute en la pronta atención de peticiones y reclamos, la oportuna reparación de daños y en la calidad de los servicios prestados.

- La metodología de desarrollo empresarial empleada por los operadores privados se basa en un enfoque de administración por políticas, trabajo interdisciplinario e implementación de un proceso de planificación dinámico y participativo, lo que tiene como resultado mayor eficiencia y competitividad en la prestación de los servicios.

- La experiencia satisfactoria de los operadores privados que atienden y operan simultáneamente sistemas de varias poblaciones ha demostrado que se obtienen economías de escala valiosas en los aspectos técnicos, financieros y administrativos, pues facilita la aplicación de procesos sistematizados y se reducen los costos mediante la administración y asistencia técnica centralizadas.

- El marco tarifario aplicado por el operador debe responder a un detallado análisis sobre la porción de recursos que se requiere para administrar, operar, mantener y expandir el sistema de A&S, a fin de que los precios que se facturan a los usuarios sean percibidos como justos y equitativos, y promover de esa manera una cultura de pago.

## 3. El impacto en la política sectorial

### 3.1 El Programa de Modernización Empresarial.

Los excelentes resultados reportados a partir de la experiencia de Antioquia, han llevado a la Dirección de Agua Potable del Ministerio de Desarrollo Económico Colombiano a poner en marcha programas nacionales para mejorar los servicios de agua y saneamiento en pequeñas ciudades utilizando una estrategia que se basa en dos ejes principales: la modernización de las empresas de servicios existentes y la promoción de la participación del sector privado nacional representado por pequeños y medianos operadores y empresas encargadas de brindar estos servicios.

Bajo esta estrategia de **Modernización Empresarial**, el gobierno nacional financia la estructuración de proyectos de participación del sector privado, en ciudades donde se requieren inversiones prioritarias para la rehabilitación o ampliación de la infraestructura, previo cumplimiento de cuatro criterios:

1. La existencia de procesos competitivos de selección de operadores especializados.
2. Esfuerzo financiero de las entidades territoriales, mediante el compromiso de aportar recursos provenientes del Sistema General de Participaciones (Ley 715 de 2001).
3. Un diseño de tarifas, socialmente sostenible por parte de los usuarios, de acuerdo con su capacidad de pago.

4. Diseño y ejecución de un plan óptimo de inversiones de costo mínimo.

Asimismo, las pequeñas ciudades que aspiran contar con el apoyo del gobierno central para efectuar la transición de sus ineficientes empresas prestadoras de servicios a sólidas y modernas compañías de agua, deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Voluntad política. Los deberes y obligaciones de las localidades y el Estado deben ser materializados a través de un convenio entre los gobiernos departamentales y municipales.
- Los proyectos de participación del sector privado deben ser elaborados cuidadosamente. El Estado debe financiar y facilitar las bases estructurales de los aspectos técnicos, financieros y legales del proceso, a fin de obtener un esquema sostenible para los proyectos.
- Lineamientos claramente establecidos y la preparación de modelos de contrato y licitación contribuirán a reducir los costos de transacción. Los contratos deben ser claros y flexibles, incluyendo incentivos y sanciones de acuerdo al desempeño del operador seleccionado.
- Los contratos de participación de operadores especializados para la gestión y operación de los sistemas deben establecer un esquema tarifario claro y definido de acuerdo con la capacidad de pago y condiciones socioeconómicas de







los usuarios, un plan de metas e indicadores de gestión, calidad y cobertura de los servicios, un restablecimiento del equilibrio económico del contrato y un adecuado sistema de control y supervisión.

- El Estado, además de su función como regulador, debe mantener su rol como principal agente financiador del sector y facilitar el acceso a los servicios, otorgando subsidios a la población más necesitada. El desafío de este proceso consiste en encontrar el balance ideal entre la inversión pública y privada, compartiendo equitativamente los riesgos financieros.

La experiencia ha demostrado que los beneficios de la participación del sector privado se obtienen a largo plazo, por lo que las autoridades locales y estatales deben mantener a la comunidad debidamente informada, así como buscar su aprobación con respecto a los cambios. Para ello, es necesario involucrar a la comunidad en la gestión de los servicios, invitándolos a participar en el control y supervi-

sión de los servicios, a fin de garantizar una administración transparente y participativa.

### **3.2 El Proyecto de Asistencia para el Fortalecimiento del Sector Agua**

Igualmente, a partir del modelo del pequeño operador privado surgido en Antioquia, el gobierno colombiano está implementando el **Proyecto de Asistencia para el Fortalecimiento del Sector Agua** con el apoyo financiero del Banco Mundial, donde se utiliza el modelo denominado *Constructor-Operador*.

La premisa básica de este modelo es estimular la competencia entre pequeñas constructoras o consultoras de obras de ingeniería, interesadas en la construcción, rehabilitación, mantenimiento, gestión y operación de los sistemas de agua y saneamiento en pequeños municipios. En esencia, la figura consiste en que la pequeña empresa local construya un proyecto de agua y saneamiento condicionado a la operación de los sistemas por

un periodo que varía entre los 10 y 15 años. El criterio de selección para obtener la licitación, es el menor monto de subsidio demandado al Estado para cumplir con las obligaciones de construcción de obras, operación y mantenimiento de los sistemas.

Los contratos para la *Construcción-Operación* se estructuran sobre la base de los siguientes aspectos:

- Definición de las metas de cobertura, indicadores de calidad y continuidad de los servicios, la retribución del operador entre el 8 y el 15 % del recaudo efectivo, el riesgo comercial y las inversiones.
- Estudios de las localidades atendidas, sobre todo para establecer la capacidad y voluntad de pago de los usuarios.
- Viabilidad financiera del negocio para las partes, de acuerdo a los requerimientos de inversión, fuentes de financiamiento, y capacidad y disponibilidad de pago de los usuarios.

## 4. Conclusiones

---

1. A excepción de algunos problemas políticos y prácticos surgidos a partir del proceso de descentralización en el país, el caso de Antioquia ha evidenciado que las comunidades locales son capaces de organizar y crear instituciones confiables, que contribuyen a disminuir la injerencia política en el manejo de los servicios y aportan a los programas nacionales promovidos por el Estado, en beneficio de sus propios ciudadanos.

2. El modelo desarrollado en Marinilla representa un buen ejemplo de la conveniente alianza entre los sectores público y privado, y

muestra que es posible aumentar las coberturas de agua y saneamiento, así como mejorar la calidad de los servicios. Asimismo, son las municipalidades y las autoridades departamentales y estatales las que deben dirigir sus esfuerzos a reforzar y consolidar los modelos de gestión con intervención privada.

3. Sin embargo, es necesario considerar que en el proceso pueden surgir obstáculos tales como:

**Interferencias institucionales y legales:** Para asegurar la autonomía municipal y garantizar resultados positivos a largo plazo, es ne-

cesario establecer un orden claro de los roles que ejercen la municipalidad y los gobiernos departamentales en el contexto del proceso de descentralización.

**Restricciones financieras:** Las tarifas deben reflejar todos los costos involucrados en la prestación de los servicios, como mantenimiento y ampliación de ellos. Por ello, es necesario reajustar las tarifas, a pesar de la limitada capacidad de pago por parte de los usuarios. De otra parte, si bien la participación del sector privado contribuye a reducir el financiamiento requerido al Estado, no lo substituye totalmente. Resulta evidente, la





necesidad de desarrollar desde el Estado nuevos mecanismos de financiación y proveer garantías y subsidios cuando son indispensables.

**Riesgos políticos:** Siempre van a existir riesgos políticos, en cuanto el poder y el control de los municipios son manejados por los gobiernos de turno de las alcaldías. Por ello, es fundamental contar con reglas claramente establecidas, así como con una equitativa distribución de los riesgos en los contratos, ya que contribuyen a disminuir ese tipo de incidentes.

4. La experiencia de Antioquia muestra también que los modelos mixtos con participación de los sectores público y privado presentan esquemas empresariales más ágiles en su gestión y son aquellos en los que se combinan de manera transparente los intereses y los esfuerzos conjuntos de ambos sectores, y la participación de la comunidad en el control de los servicios. En la mayoría de los casos esta unión ha permitido aumentar el nivel de cobertura y satisfacer la demanda de los usuarios en términos de calidad del servicio.

La alianza estratégica entre el sector público y privado estimula la inversión, el control mutuo y la unión en el riesgo.

5. En los contratos entre los municipios y los operadores deben constar muy claramente los mecanismos

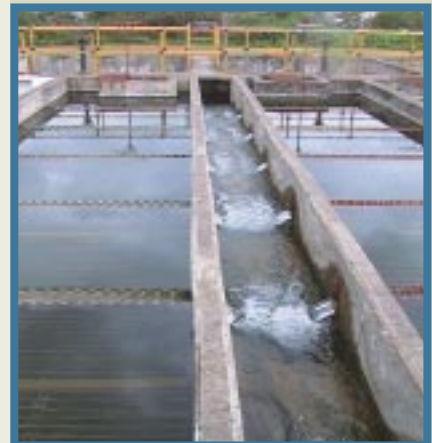
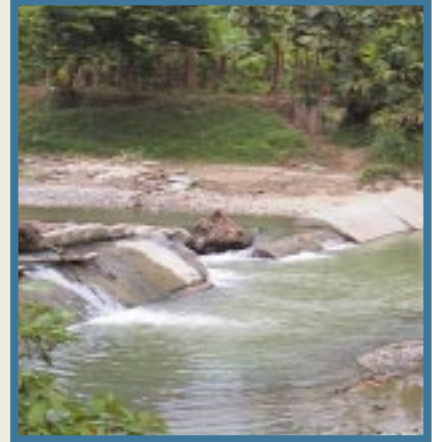
que se pueden utilizar para arbitrar los recursos de inversión que demande el sistema de A&S, especificando las condiciones mediante las cuales se cubrirán y evitarán los riesgos en que incurra el operador privado, en caso de pactar inversiones de capital al sistema.

Las responsabilidades municipales y del operador deben quedar claramente establecidas: El municipio invierte y audita al operador, y el operador rehabilita, invierte, administra y mantiene.

Las buenas relaciones de trabajo entre el operador privado y el municipio permiten al operador influir en la racionalidad del plan de inversiones, prestar servicio de apoyo en la construcción de las obras y mantener articulada la prestación del servicio y el plan de desarrollo municipal.

6. Los operadores privados tienen ventajas comparativas frente a otras entidades en el sector, por cuanto disminuyen las ineficiencias de las empresas públicas y municipios que prestan directamente los servicios. Asimismo, se acercan como prestador al usuario, comprometen a la comunidad con los programas, generan empleo calificado y agilizan el proceso de cultura empresarial de recuperación de costos y recaudo.

Adicionalmente, los costos de administración y operación disminuyen cuando están lejos de presiones políticas y mejora la inversión en mantenimiento.







## **Programa de Agua y Saneamiento América Latina y el Caribe**

Oficina del Banco Mundial, Lima  
Calle Álvarez Calderón 185, piso 9,  
San Isidro, Lima, Perú  
Tel: (511) 615-0685  
Fax: (511) 615-0689  
email: [wspandean@worldbank.org](mailto:wspandean@worldbank.org)  
website <http://www.wsp.org>

La presente Nota de Campo es una publicación del PAS-LAC que fue preparada por: Carmen Arévalo y Beatriz Schippner, a partir del estudio de caso de Colombia realizado por la firma Proconsúl. Contribuyeron con sugerencias y comentarios: Rafael Vera y Oscar Castillo.

**Noviembre 2,002**

---

Diseño: Fabiola Pérez Albela Pighi  
Telf. 7286545 - 4206881  
Fotos: Ministerio de Desarrollo  
Económico de Colombia