

# Agua: un nuevo paradigma

Diego Fonseca

**E**PM, un proveedor de servicios de energía, gas, agua y alcantarillado en Medellín, recibió a fines de 2008 un crédito de 450 mdd del BID. Podría pasar por otro anuncio más de financiamiento aportado a un proveedor de servicios públicos de no ser por varias peculiaridades. Es el mayor préstamo para tratamiento de aguas residuales que el BID haya dado. Y es un recordatorio de una gran asignatura pendiente de la región, donde 85 millones de personas viven sin una conexión doméstica de agua potable.

Quizá lo más impactante es que más de 80% de las aguas residuales producidas en la región aún se vierten en ríos, lagos y bahías sin tratamiento alguno. Con el préstamo, EPM completará un proyecto de saneamiento del río Medellín y convertirá a la ciudad en una de las primeras en América Latina en tratar casi 100% de sus aguas residuales.

A pesar de que EPM es pública, es conducida como empresa privada, con directorio independiente, políticas de personal meritocráticas y salarios competitivos. Mientras en muchas ciudades salarios y presupuestos de los servicios públicos son botines políticos, EPM es inmune a la interferencia externa. A cambio de esa autonomía, las autoridades de Medellín exigen que la empresa sea financieramente sostenible y entregue resultados.

Los ejecutivos saben que ingeniería y finanzas son la parte fácil. América Latina está llena de iniciativas de agua y saneamiento que fracasan al llegar a zonas periféricas de bajos ingresos donde los vecinos se resisten a pagar tarifas. Antes de extender sus servicios a estos barrios, EPM envía sociólogos a entrevistar a los vecinos para conocer sus necesidades, legítima su operación mediante negociaciones con los líderes comunitarios y fomenta la creación de empresas contratistas que trabajan con personal de las mismas comunidades.

Cuando el proyecto está terminado, los vecinos suelen sentirse dueños de la nueva infraestructura, confían más en EPM y se muestran más dispuestos a pagar una factura por un servicio que consideran algo propio. Gracias a esos esfuerzos, EPM ha evitado los conflictos y contratos caídos que marcaron a muchas de las privatizaciones de los 90. Y dado que recupera sus inversiones a través de la tarifa, EPM es capaz de financiar su mantenimiento y expansión.

## El paradójico legado de los 90

Combinar la eficiencia y la solidez financiera de una empresa privada con el compromiso social y la le-

gitimidad política de una empresa pública puede ser, paradójicamente, uno de los mejores legados de los 90. Aunque algunos observadores califican a la ola privatizadora como un fracaso que llevó a las "guerras del agua", la inversión privada fue exitosa en diversos casos, como en Chile y en ciudades como Guayaquil, San Pedro Sula o Cartagena.

Incluso en países donde el operador privado se retiró, dejó una herencia de inversión en tecnología, un foco en servicio al cliente y la filosofía de recuperar los costos de inversión. Esto inauguró un capítulo de experimentación que ha devenido en la convivencia de una variedad de modelos de gestión en la región. Ya sean públicos, privados o de capital mixto, los operadores hoy están más volcados al usuario. Los proveedores del servicio han aprendido a responder más rápido a las fugas o a los reclamos por facturación incorrecta, y han abierto más oficinas de atención al cliente y call centers. "Esto es algo nuevo en América Latina en los últimos cinco años", dice Jorge Ducú, economista del BID.

Estas empresas deben ser eficientes y efectivas y, si bien pueden asistir a los consumidores de bajos ingresos con subsidios cruzados, también deben mantener las tarifas lo suficientemente altas como para cubrir costos de mantenimiento.

## El nuevo mundo de las alianzas

El BID alienta estas tendencias con su nueva Iniciativa de Agua y Saneamiento, que para 2011 pretende haber facilitado recursos y asistencia técnica para que 100 ciudades y 3 mil comunidades rurales de América Latina y el Caribe tengan servicios modernos administrados por empresas eficientes cuya gestión pueda ser evaluada.

"La clave es construir soluciones sostenibles, en lo social y en lo financiero", dice Luis Alberto Moreno, presidente del BID. El BID se orienta cada vez más al modelo de las alianzas, ya sean público-privadas o público-públicas. Asimismo, en la actualidad presta cerca de mil millones de dólares por año en este rubro, y apalancará estas donaciones con préstamos y dará apoyo técnico.

Teniendo en cuenta la magnitud de las necesidades —la región necesita invertir 50 mdd para alcanzar la cobertura universal en agua y saneamiento, y otros 25 mdd si incluye tratamiento de aguas residuales—, el sector privado seguirá teniendo un papel importante. "La tendencia de hoy no es la privatización de empresas públicas. Creo que las modalidades de alianzas público-privadas se volverán más populares", dice René Castro, profesor de la escuela de negocios INCAE en Costa Rica.

*Editor de economía y negocios*

