

La concesión de agua en Tumbes

Sergio Salinas Rivas*

SUMILLA

El artículo describe y analiza la concesión para la explotación de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario en la región Tumbes, a favor del consorcio ATUSA. Un primer tramo, desarrolla las características principales y diseño de la concesión, resaltando el cofinanciamiento compartido con el Estado -rasgo especial de las APPs-. Posteriormente, evalúa el desempeño de la concesión y hace hincapié en el incumplimiento de las metas por parte del concesionario y la defensa que realiza el Estado. Finalmente, desarrolla las nuevas metas exigidas al concesionario y recomienda tomar en cuenta la experiencia dejada de este caso, para el mejor otorgamiento y planificación de concesiones de gran envergadura.

I. Introducción

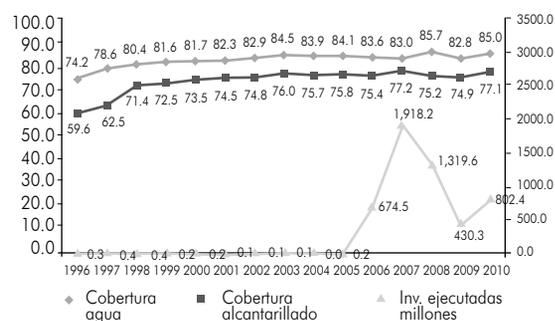
De acuerdo con estimaciones privadas, la brecha de infraestructura en agua potable y alcantarillado en el Perú asciende a más de US\$ 6.300 millones, a fin de alcanzar un nivel de cobertura de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas servidas similar a la que tiene Chile, país que actualmente lidera la región en esta materia¹. Los indicadores de cobertura de agua y alcantarillado muestran un estancamiento en los últimos cinco años, luego de un considerable aumento de la inversión pública durante los años 2005 al 2007 (propiciado entre otros por el Programa Agua para Todos).

En el año 2005 el Estado Peruano, a través de PROINVERSIÓN, convocó al sector privado para el desarrollo de infraestructura y la prestación de servicios de saneamiento en Tumbes, otorgando en concesión tales servicios al consorcio conformado por la empresa argentina Latinguas Internacional S.A. y la empresa nacional Concyssa S.A. (el Consorcio), en lo que ha representado la primera experiencia de participación del sector privado en la prestación de servicios de saneamiento en el Perú.

El presente ensayo analiza los resultados de la referida concesión (Concesión de Agua Tumbes) para su primer quinquenio (Etapa Inicial), con el objeto de identificar aciertos e insuficiencias, y realizar recomendaciones de mejoras de cara al desarrollo de futuros esquemas de participación del sector privado en la prestación de servicios de saneamiento en el país.

En la primera parte del artículo, se explican el diseño económico y legal de la Concesión de Agua Tumbes; en la segunda parte se evalúan los resultados alcanzados por la empresa concesionario durante el primer quinquenio de la Concesión; en la tercera parte se analiza el desempeño realizado por el Concesionario, de acuerdo a los informes de SUNASS y los descargos realizados por aquel; en la cuarta parte se analiza y explica el nuevo PMO de la concesión aplicable al nuevo concesionario

Gráfico 1: Evolución de los Indicadores Promedio Nacional 1996-2010.



Fuente: Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento.

Elaboración: SUNASS

* Abogado, Pontificia Universidad Católica del Perú. Máster en Derecho, Yale University. Máster en Economía, Universidad del Pacífico. Profesor de la Maestría en Regulación de los Servicios Públicos y Gestión de Infraestructuras de la Universidad del Pacífico. Ex Presidente del Consejo Directivo de SUNASS.

¹ El Reto de la Infraestructura en el Perú "La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú. IPE. Lima, 2009, p. 26.

para el quinquenio 2011-2016; y, finalmente, en la quinta parte, se esbozan algunas conclusiones y consideraciones finales.

II. Diseño de la concesión de agua tumbes

1. Antecedentes

En junio del 2004, las municipalidades provinciales de Tumbes, Zarumilla y Contralmirante Villar, a través de PROINVERSIÓN, convocaron a Licitación Pública Especial a fin de otorgar la explotación de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario dentro del ámbito de sus jurisdicciones, así como la operación, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura. La adjudicación de la buena pro fue otorgada con fecha 22 de julio del 2005 por el Comité de PROINVERSIÓN en Proyectos de Infraestructura y Servicios Públicos al consorcio integrado por las empresas Latinaguas y Concysa, los cuales constituyeron la empresa ATUSA a fin de que ésta se encargue de desarrollar los servicios concesionados.

2. Características principales

a) Cuadro resumen de las principales características de la concesión

El diseño de la concesión presenta las características que se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1
Principales Características de la Concesión de Agua de Tumbes

Concedentes:	Municipalidades Provinciales (Tumbes, Zarumilla, Contralmirante Villar)
Modalidad de Concesión	Gratuita
Compromiso de Inversión	S/. 94,502,000 (Etapa Inicial) ²
Plazo	30 años
Factor de Competencia	Mínimo IAG
Cofinanciamiento	Préstamo Internacional al Estado Peruano de KfW (Estado asume Inversión)
Garantía del Estado	Ingreso Anual Garantizado (Estado asume riesgo comercial)
Tarifas	Incrementos 6% (año 3 y 5) sujetos a cumplimiento de metas

² De acuerdo con el Estudio Tarifario de SUNASS para la Concesión (mayo de 2005).

³ Cabe señalar que de acuerdo con el contrato de concesión, las condiciones del préstamo serán trasladadas al concesionario.

⁴ Se incluye la Remuneración Fija debido a que de acuerdo al Anexo 5-A "contrato de Préstamo y Aporte Financiero" del contrato de concesión, ésta forma parte del segundo tramo de donación del KfW, a pagar al concesionario por el cumplimiento de ciertas metas de gestión.

Revisión Tarifaria Quinquenal	Sí. Concesionario debe proponer nuevo PMO cada 5 años
Revisiones Extraordinarias de Tarifas	En caso de rompimiento de EEF
Equilibrio Económico de la Concesión	Actos del Estado (no solo cambios normativos); más de 5% de variación respecto a PMO
Remuneración Fija	Sí. 1.350.000 euros en 5 años,
Garantía de Fiel Cumplimiento a favor del Estado	US\$1,000,000 (Primera Etapa) US\$2,000,000 (Segunda Etapa)

Fuente: Contrato de Concesión. Elaboración: Propia

b) Concesión cofinanciada

El siguiente cuadro presente el esquema de financiamiento total de las inversiones que debía realizar el concesionario para el primer quinquenio de la concesión:

Cuadro N° 2
Fuentes de Financiamiento de las Inversiones

Fuente de Fondos		Monto (en S/.)
1	KfW Préstamo	32'141,000
2	KfW Donación	32'104,000
3	MEF	13'200.000
4	Recursos Propios	17'057,000
Total		94'502,000

Fuente: Estudio Tarifario SUNASS para la Concesión.
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar el monto total estimado de las inversiones a realizarse durante la Etapa Inicial asciende a la suma de S/. 94, 502,000. Además, de acuerdo al contrato de concesión el concesionario tendrá derecho a recibir una pago por concepto de Remuneración Fija ascendente a S/. 5'357,000 por el cumplimiento de ciertas obligaciones de gestión y gerenciamiento de la concesión.

El monto de las inversiones y de la remuneración fija será financiado mediante un préstamo³ y una donación gestionados por el Estado Peruano con KfW de Alemania por las sumas de U.S. \$ 9' 740 000 y U.S. \$ 12'352 000 respectivamente⁴. Asimismo, el Estado aportará una contrapartida local, no reembolsable, ascendente a 4 millones de dólares, aproximadamente. El resto del financiamiento (U.S. \$ 5. 169 000) será asumido

por el concesionario, mediante los ingresos que genere la concesión.

En este sentido, se puede apreciar que la estructura de financiamiento de la concesión es una de tipo parcialmente cofinanciada, en donde el Estado Peruano gestiona o asume parte de las inversiones necesarias para la etapa inicial, con el fin de viabilizar financieramente la operación. Así, teniendo en cuenta las contrapartidas no reembolsables (Donación, Remuneración Fija y aporte del Estado) se puede apreciar que el nivel de cofinanciamiento de la concesión alcanza el 51% del monto total de las inversiones.

c) Ingreso Anual Garantizado

El Estado garantiza al concesionario, durante la primera etapa de la concesión, un mínimo ingreso anual de dinero que le permita asumir los costos de explotación, mantenimiento e inversiones de la concesión.

El pago del IAG se realizará semestralmente, y se le descontará los ingresos obtenidos por la explotación de los servicios concesionados. La fórmula para el cálculo de los pagos por el IAG es:

Cuadro N° 3
Fórmula para el cálculo del IAG

Z = (ISG-E)-IGV*Z
Donde:
- Z = Pago Semestral al Concesionario
- ISG es el Ingreso Semestral Garantizado (IAG / 2)
- E son los ingresos efectivos de la concesión

Fuente: Contrato de Concesión

Si la diferencia de ingresos es positiva, es decir, si el Ingreso Semestral Garantizado es mayor al ingreso efectivo de la concesión, entonces el concedente pago al concesionario la diferencia. Por el contrario, si la diferencia de ingresos es negativa, es decir, el Ingreso Semestral Garantizado es menor que el ingreso efectivo de la concesión, entonces el concesionario deberá depositar el 50% de dicha diferencia en una cuenta intangible para inversiones, mientras que el otro 50% se queda con él.

La racionalidad del esquema es clara. Mediante el IAG se asegura un ingreso mínimo al concesionario para que pueda asumir los costos de la concesión y de esta forma se reducen parte de los riesgos

comerciales a los que podría verse expuesto al inicio de la operación, los que son asumidos por el Estado hasta el límite del IAG.

Sin embargo, y a fin de evitar incentivos perversos en el concesionario (riesgo moral)⁵, en la medida que una garantía, como cualquier seguro, reduce el beneficio de destinar esfuerzos a la generación de ingresos operativos (vía mayor eficiencia), el esquema diseñado permite al concesionario retener el 50% de los ingresos que obtenga por encima del IAG, sea por vía de la mejora de las cobranzas, la reducción de clandestinos o por cualquier otro medio, incrementando el retorno para su inversión.

d) La Remuneración Fija del concesionario

El contrato contempla un pago de 1.350.000 euros al concesionario por la primera etapa de la concesión, el cual se financiará con los recursos obtenidos de la donación del KfW de Alemania. Dicho pago es independiente de los ingresos tarifarios que obtenga el concesionario; sin embargo, se encuentra sujeto al cumplimiento de algunas obligaciones menores de gestión.

Cuadro N° 4
Metas a cumplir para la Retribución Fija

Actividades	Monto
1. Implementar un sistema de gestión y de catastro de usuarios	€ 270,000
2. Actualización de Catastro de Instalaciones Exteriores	€ 270,000
3. Plan de Capacitación de trabajadores y de usuarios	€ 270,000
4. Plan Integral de Comunicaciones	€ 270,000
5. Sistema de gestión de mantenimiento de redes	€ 270,000
Total	€ 1'350,000

Fuente: Contrato de Concesión. Elaboración: Propia

e) Equilibrio Económico Financiero

La ruptura del Equilibrio Económico Financiero (EEF) faculta a cualquiera de las partes a solicitar la modificación de las Fórmulas Tarifarias, las Metas de Gestión, o en general el Plan Maestro Optimizado (PMO).

La ruptura del EEF puede producirse por: i) cambios en las Normas Legales Aplicables, así como en la

⁵ Para una mayor explicación sobre el particular, revisar MILGROM, Paul & ROBERTS, John. Economics, Organization & Management. Capítulo 6. Prentice-Hall Inc. 1992.

interpretación o aplicación de las mismas; ii) actos de una Autoridad Gubernamental; o, iii) causas imputables al Concedente, que originen cualquiera de las siguientes consecuencias:

- i. Incrementos mayores al 5% en los costos de explotación o en las inversiones en un mismo año, con respecto a los previstos en el PMO.
- ii. De producirse, durante la Etapa Final de la concesión, una reducción mayor del 5% de los Ingresos de Operación anuales en un mismo año con respecto previstos para el mismo año en el PMO.
- iii. De producirse el efecto compuesto de la reducción de los Ingresos de Operaciones anuales, del incrementos de los costos de explotación, y el incremento de las inversiones que produjeran un resultado neto igual o mayor a cualquiera de las alternativas anteriores.

Cabe señalar que la cláusula 8.2.4 del contrato de concesión faculta a cualquiera de las Partes a recurrir a un proceso arbitral para que se discuta la existencia de la ruptura del EEF del contrato y las compensaciones necesarias para su restablecimiento, de ser el caso, si es que no existiera acuerdo luego de treinta días hábiles de presentada por una parte a la otra la propuesta para restablecer el EEF del contrato. Sin embargo, el Tribunal Arbitral no será competente para fijar tarifas o modificar la fórmula tarifaria ni las Metas de Gestión.

f) Factor de competencia

El factor de competencia que se utilizó para adjudicar la concesión fue el mínimo valor presente del IAG. En este sentido, los postores compitieron por el menor monto mínimo necesario para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones y metas emanadas de la adjudicación de la concesión. Sin embargo, solo se presentó un postor.

g) Régimen Tarifario

- i. Régimen Tarifario y cumplimiento de Metas de Gestión

La fórmula tarifaria aplicable está asociada al cumplimiento de las Metas de Gestión de cada quinquenio establecidas en el PMO. En este sentido, la tarifa podrá incrementarse únicamente en la medida que el concesionario cumple con las Metas de Gestión establecidas.

Además, la regulación sectorial establecida reconoce las variaciones producidas en los precios de las tarifas por efecto de la inflación, ajustando automáticamente ésta una vez que la variación acumulada de precios es de 3%.

ii. Revisiones Tarifarias

El contrato de concesión contempla dos escenarios en las que es posible la modificación del régimen tarifario:

- Revisión quinquenal: Cada cinco años se produce una revisión de los parámetros de la Fórmula Tarifaria, la Estructura Tarifaria y las Metas de Gestión. Para estos efectos, el concesionario tiene la obligación de presentar a la SUNASS su propuesta de revisión del PMO, el cual contendrá la propuesta de valores de los parámetros de la Fórmula Tarifaria, Estructura Tarifaria y Metas de Gestión.
- Revisión extraordinaria: se contempla la posibilidad de modificar el régimen tarifario ante una ruptura del EEF, bajo el procedimiento y mecanismos previstos en el propio contrato de concesión.

iii. Estructura Tarifaria

Cabe señalar que la Estructura Tarifaria de la concesión contempla un esquema de subsidios cruzados. El concesionario puede solicitar a la SUNASS la revisión de la Estructura Tarifaria vigente (esquema de subsidios cruzados alternativos), sujeto a 2 condiciones: i) no se modifique la tarifa media; ii) no se modifique la tarifa social.

h) Rol del supervisor

El órgano regulador técnico de la concesión es la SUNASS.

El Regulador tiene dos funciones principales: (i) por un lado, supervisa la ejecución del contrato de concesión; así como, el cumplimiento de las obligaciones del concesionario (programas de inversión, estructura tarifaria, niveles de cobertura y calidad en la prestación de los servicios); y, (ii) por otro lado, es el organismo facultado para aprobar la fórmula y Estructura Tarifaria presentadas en forma periódica o extraordinaria por el concesionario, así como sus Metas de Gestión.

SUNASS aprobó el contrato y la cláusula tarifaria del mismo, así como las Metas de Gestión, Fórmulas y Estructuras Tarifarias de la concesión mediante

los Informes Nros. 023-2005-SUNASS/11, y 024-2005-SUNASS/110.

3. Naturaleza del contrato de concesión etapa inicial

La concesión de agua Tumbes presenta ciertas características particulares que nos alejan de una concesión pura o autosostenible, en la medida que el Estado también asume parte de las inversiones y riesgos del proyecto, tal como se puede apreciar en el cuadro N° 5.

En este sentido, a través del IAG el Estado asume el riesgo comercial del proyecto, en la medida que garantiza un ingreso mínimo al concesionario durante los cinco años de la etapa inicial. Vale decir, cualquier insuficiencia de demanda del servicio respecto de la estimada para generar los ingresos mínimos requeridos para la sostenibilidad de la concesión será cubierta con recursos del Estado.

Cuadro N° 5:
Esquema de financiación y riesgo

	Mecanismo	Responsabilidad
Riesgo Comercial	IAG	Estado
Inversiones Primera Etapa	Préstamo (KfW) Donación (KfW) Aporte (Estado) Recursos Propios (Concesionario)	Estado Concesionario
Gestión de la Concesión	Remuneración Fija (Donación)	Privado

Fuente: Contrato de Concesión. Elaboración: Propia

Además, el Estado asume y gestiona la obtención de la mayor parte de los recursos necesarios para las inversiones en la etapa inicial. Estas características nos acercan más a un esquema de Asociación Público Privada (APP) que a uno de concesión pura⁶. Cabe agregar que a dicha fecha no se había dictado todavía la Ley de Asociaciones Público Privadas⁷. Por otro lado, el contrato de concesión también presenta características que lo

distinguen de una concesión cofinanciada típica. Así, el pago de la remuneración fija al concesionario nos acerca a un esquema de contrato de gerencia, en la medida que dicho pago no se encuentra atado al cumplimiento de las Metas de Gestión de la concesión, sino al cumplimiento por parte del concesionario de ciertas metas de gerenciamiento como: la obligación de implementar un sistema de gestión y catastro de los usuarios; el desarrollo de plan de capacitación a los trabajadores; entre otros.

En conclusión, consideramos que el contrato de concesión de agua de Tumbes tiene una naturaleza híbrida, presentando características de un esquema de concesión cofinanciada con un componente de gerenciamiento.

4. Metas de Gestión e incrementos tarifarios

- a) El Plan Maestro Optimizado: El PMO.
¿En qué consiste el PMO?

El PMO es una herramienta regulatoria que se utiliza a fin de calcular las tarifas quinquenales para la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento para cada EPS. Esta herramienta permite determinar simultáneamente las Metas de Gestión a alcanzar, en un quinquenio, las inversiones necesarias para lograrlo, y las tarifas requeridas para financiar las inversiones previstas⁸.

- b) Metas de Gestión de la concesión

De acuerdo con el Estudio Tarifario EMAPA Tumbes del 2005 realizado por la SUNASS, las metas que se contemplaban para la Etapa Inicial de la concesión se aprecian en el cuadro 6.

Como se puede apreciar, el concesionario se obligaba al finalizar el quinto año de la concesión a cumplir con lo siguiente:

- i. Incrementar en más 8600 el número de conexiones domiciliarias de agua potable;

⁶ En relación con las diferencias existentes entre una concesión pura y un esquema de APP, O'NEILL, Cecilia señala que "Las APP son distintas de los esquemas tradicionales de concesiones porque con estas el concesionario asume el riesgo derivado de la incertidumbre sobre los ingresos generados por el proyecto, pues la tarifa es su única fuente. Una estructura de APP distinta a las concesiones tradicionalmente realizadas añade valor al proyecto desde la perspectiva privada, pues permite asegurar al concesionario una "demanda mínima", por ejemplo. Así, si la recaudación proveniente de las tarifas no cubre los ingresos garantizados para el concesionario, el concedente tendrá que aportar la diferencia". En "De las Privatizaciones a las Asociaciones Público Privadas". En: IUS La Revista., N° 37. Lima, pp.70

⁷ La Ley Marco de Asociaciones Público Privadas, Decreto Legislativo N° 1012, que se dictó en mayo del 2008.

⁸ Para una ampliación de las funciones que cumple el PMO y de su estructura de funcionamiento, se recomienda revisar Salinas, Sergio, en "Nuevas Rutas para una mejor Regulación: Fortalecimiento de los Organismos Reguladores de Servicios Públicos en el Perú". Capítulo 3, p. 113 y ss.

Cuadro N° 6
Metas de Gestión de la Concesión 2005-2010

Metas de Gestión	Unid	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de conexiones domiciliarias de agua potable	N°	33465	+2422	+1465	+1611	+1343	+1809
Número de conexiones de alcantarillado	N°	22268	+1069	+2,234	+2,417	+1995	+2252
Continuidad del Servicio	Horas/día	7,29	9	15.6	20.4	21.6	23.5
Micromedición	%	1.45	10.7	25.9	48.1	65.9	86.1
Relación de Trabajo	%	99	84.5	72.7	60.6	58.2	49.4
Nuevas Piletas Públicas	N°	150	0	+40	+127	+133	+135
Tratamiento de aguas servidas recolectadas	%	12,9	13.8	14.4	22.4	75.2	81.0
Agua No Contabilizada (No Facturada)	%	68	75.8	66.9	56.9	42.5	29.1
Conexiones activas de Agua Potable	%	56	57.6	66.8	76.0	85.5	95.0
Presión Mínima de Agua	Metros/ Columna de Agua	1.85	-	-	10	10	10

Fuente: Estudio Tarifario SUNASS (mayo 2005) e informe N° 005-2007-SUNASS 120.
Elaboración: Propia

- ii. Incrementar en aproximadamente 10000 el número de conexiones de alcantarillado;
- iii. Llegar a una continuidad de servicio de casi 24 horas;
- iv. Elevar el porcentaje de tratamiento de aguas servidas de 12.9% a 81%;
- v. Elevar el porcentaje de micromedición de 1.45% a 86.1%; y,
- vi. Reducir el porcentaje de agua no facturada de 76% a 29%.

c) Incrementos tarifarios

Como se ha señalado anteriormente, los incrementos tarifarios de la concesión se encuentran asociados al cumplimiento de las Metas de Gestión establecidas en el PMO. Asimismo, el nivel de cumplimiento de las Metas de Gestión por parte del concesionario se mide a través del Índice de Cumplimiento Global. Para el primer quinquenio de la concesión se contemplan los siguientes incrementos tarifarios, cuadro N° 7.

d) Índice de Cumplimiento Global

El Índice de Cumplimiento Global (ICG) es el resultado de la media aritmética del Índice de Cumplimiento Individual (ICI) de cada Meta de Gestión expresado en variación porcentual.

Cuadro N° 7:
Incremento tarifario etapa inicial

Período	Incremento
Año 1	0%
Año 2	0%
Año 3	6.1%
Año 4	0%
Año 5	6.5%

Fuente: Estudio Tarifario SUNASS (mayo 2005) e informe N° 005-2007 SUNASS-120.
Elaboración: Propia

Cuadro N° 8: Fórmula para calcular el índice de cumplimiento global

$$ICG = \sum_{i=1}^n ICI$$

$$ICI = (ValorObtenido - ValorAñoBase) / (ValorMetaGestión - ValorAñoBase) \times 100$$

Fuente: Resolución de Consejo Directivo N° 012 -2005-SUNASS-CD. Elaboración: Propia

Dado que para la aprobación de un incremento tarifario SUNASS debe verificar el cumplimiento de las Metas de Gestión, el ICG toma un papel fundamental en los procesos de revisión de tarifas, como en el nivel de eficiencia del concesionario.

En tal perspectiva, el ICG permite asociar el ajuste o incremento tarifario al cumplimiento real de las metas del concesionario en el quinquenio correspondiente.

En la concesión se estableció las siguientes condiciones para el incremento de las tarifas:

- i) Si el ICG se encuentra entre 100% y 85%, el incremento tarifario será igual al producto de multiplicar dicho porcentaje por el incremento tarifario previsto para dicho año.
- ii) Si el ICG menor a 85% no se aplica incremento tarifario
- iii) En todo caso, el ICI de conexiones de agua potable, alcantarillado, y tratamiento de aguas servidas recolectadas debe ser igual o superior a 90%

Es decir, de acuerdo con el contrato de concesión, para la autorización de los incrementos tarifarios no solo se requiere un nivel mínimo para el Índice de Cumplimiento Global, sino además, se establecieron niveles mínimos de ICI para metas particulares especialmente relevantes, a criterio del concedente.

Asociar el régimen tarifario al cumplimiento de las Metas de Gestión persigue dos finalidades: (i) en primer lugar, establecer un incentivo a la eficiencia del concesionario; y, (ii) permitir que el usuario final vea reflejados dichos niveles de eficiencia en la Estructura Tarifariavigente.

III. Resultados de la concesión según SUNASS

De acuerdo con los informes de supervisión elaborados por la SUNASS, el cumplimiento consolidado de las Metas de Gestión durante los primeros cuatro años de la concesión son los que se detallan en el cuadro N° 9.

Los resultados que se pueden apreciar no son alentadores, observándose que la empresa concesionaria no ha cumplido con ninguna de las metas establecidas para la concesión. Más aún, para el caso de las metas sobre incremento de conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado, incremento de número de piletas y micromedición, el porcentaje de cumplimiento se encuentra muy por debajo de las metas establecidas.

Cuadro N° 9: Cumplimiento consolidado de las Metas de Gestión

Metas de Gestión	Metas Consolidadas al 4° Año de la Concesión	ATUSA 4° Año de la Concesión	% de Cumplimiento de Metas
Incremento del número de conexiones domiciliarias de agua potable	6841	3059	44.72%
Incremento del número de conexiones de alcantarillado	7715	488	6.33%
Incremento del número de piletas	300	69	23%
Continuidad del servicio	21.6 horas/día	15.98 horas/día	73.97%
Presión mínima en la red	10 mca	9.03 mca	90.27%
Tratamiento de aguas servidas recolectadas	44.25%	33.19%	75%
Micromedición	66%	29.31%	44.4%
Agua no contabilizada	44%	67.89%	64.91%
Relación de trabajo	58%	90%	64.22%
Conexiones activas de agua potable	86%	79.62%	92.58%

Fuente: Informe N° 005-2007-.SUNASS-120, Informe N° 007-2009 SUNASS-120, Informe N° 016-2010/SUNASS-120-F. Elaboración: Propia.

Asimismo, cabe resaltar que el ICG de las metas de la concesión es decreciente: para el primer año el ICG es de 68%⁹, mientras que para el tercer y cuarto año el ICG es de 55.3%¹⁰ y 44.72%¹¹ respectivamente.

IV. Análisis del desempeño de la concesión

A continuación procedemos a evaluar los resultados de la concesión de agua Tumbes en sus primeros cuatro años. Para ello hemos dividido esta sección en dos partes: en la primera analizamos los principales descargos que realiza el concesionario por el incumplimiento de las Metas de Gestión de la concesión, centrándonos particularmente en dos de ellas, que estimamos de alta relevancia para el desempeño general del servicio, como son las referidas al incremento de conexiones de agua potable y alcantarillado, y la reducción del agua no contabilizada, todas ellas asociadas a componentes de inversión sustantivos.

⁹ Informe N° 005-2007-SUNASS-120
¹⁰ Informe N° 007-2009-SUNASS-120
¹¹ Informe N° 016-2010/SUNASS-120-F

En la segunda parte comentamos el procedimiento arbitral seguido por el concesionario contra las municipalidades concedentes por rompimiento del EEF de la concesión.

1. Evaluación del cumplimiento de las Metas de Gestión

El análisis desarrollado en este apartado toma como referencia el Informe N° 016-2010/SUNASS-120-F sobre cumplimiento de metas para el cuarto año de la concesión.

- a. Incumplimiento de las metas de incremento del número de conexiones de agua potable y alcantarillado.

Sobre el incumplimiento de las Metas de Gestión relativas al incremento de número de conexiones de agua potable y alcantarillado, el concesionario (o ATUSA) argumenta en su defensa lo siguiente:

- i. Que la razón principal por la cual no se ha podido cumplir con ésta meta en todas las localidades de la concesión, es que no existe un mercado hacia donde crecer con conexiones nuevas.
- ii. Se debe tomar en cuenta las conexiones ejecutadas por obras de terceros (entidades gubernamentales) y las conexiones clandestinas recuperadas¹². En relación con éstas últimas, ATUSA sostiene que al encontrarse en buen estado y aceptable condición técnica, no tiene sentido realizar nuevas conexiones que respalden los nuevos contratos.

SUNASS desestima los argumentos de ATUSA por las siguientes razones:

- i. Para que una conexión de agua o de alcantarillado pueda considerarse como nueva, según la definición del contrato de concesión y el TUO del Reglamento de la Ley General de Servicios de Saneamiento (RLGSS), el concesionario debe haber procedido a efectuar, si se trata de una conexión de agua potable, la unión física a la red de distribución y la instalación de la tubería de derivación, y todos los demás elementos y accesorios, incluida la caja del medidor; y si se trata de una conexión domiciliaria de alcantarillado, el empalme al colector público y la instalación de

la caja de registro de desagüe. Por esta razón, la formalización de conexiones clandestinas por parte de ATUSA no pueden considerarse como nuevas conexiones.

- ii. Las nuevas conexiones domiciliarias deben haber sido ejecutadas por ATUSA, ya que, conforme al contrato de concesión, dicha empresa se obligó a instalar un número determinado de conexiones domiciliarias en el primer quinquenio de la concesión, por lo que no puede contabilizarse las conexiones ejecutadas por obras de terceros, al no haber sido ejecutadas por ATUSA.

A criterio nuestro, una forma de dilucidar el alcance de la meta de gestión pactada, es determinar si la inversión asociada a dicha meta ha sido incluida o no en el PMO, incorporado al contrato de concesión mediante la resolución tarifaria que aprueba las Metas de Gestión. Si está incluida, es indubitable que la intención de las partes fue que se realizaran conexiones nuevas y no recuperadas, y que sean efectuadas por el propio concesionario y no por un tercero.

Al respecto, el Estudio Tarifario aplicable a la etapa inicial de la Concesión señala expresamente en su Resumen Ejecutivo, página V, nota al pie del cuadro denominado Metas de Gestión del primer quinquenio que las metas, tanto de agua potable como de alcantarillado, se refieren a conexiones nuevas, en contraposición a las existentes. En la misma línea, en la sección 3.4.1.6 del Estudio Tarifario, página 83, se reconoce expresamente como costo unitario por conexión de agua potable la suma de S/ 630.00 soles, para un total de más de 6 millones de soles para el periodo. Del mismo modo, en la sección 3.4.2.6 del Estudio Tarifario, página 87, se reconoce expresamente como costo unitario por conexión de alcantarillado la suma de US\$120.00.

Es, pues, claro que el PMO sí reconoció y costo de la instalación de conexiones nuevas, y no el de la recuperación de conexiones clandestinas, tanto para agua potable como para alcantarillado.

- b. Incumplimiento de la meta de agua no contabilizada.

Sobre el incumplimiento de la meta de gestión Agua no contabilizada, ATUSA señala que la obsolescencia de las redes de agua potable en

¹² De acuerdo con este criterio ATUSA habría cumplido con la meta de conexiones de agua potable logrando un 134.8% acumulado en los cuatro años de la Concesión, mientras que para el caso de conexiones de alcantarillado habría alcanzado un cumplimiento acumulado de 81%.

que recibió los servicios, genera altos volúmenes de pérdidas.

SUNASS sostiene que la participación de ATUSA en el proceso de concesión supone una evaluación diligente y suficiente sobre los alcances del compromiso de inversión a asumir.

A juicio nuestro, si bien el estado de las redes de agua y desagüe no son aparentes a simple vista, pues están enterradas, sí es factible estimar su antigüedad y estado de conservación a través de otras fuentes o, en el peor de los casos, asumir un estado de deterioro acelerado acorde con la situación general de la empresa. Nuevamente, el PMO ayuda a determinar los alcances del compromiso asumido.

De la revisión del PMO se desprende que existía una importante inversión en reposición y mantenimiento de redes, que sin es de conocimiento del Concesionario. No resulta razonable, ex post, pretender liberarse de una obligación libremente asumida aduciendo un error en la estimación de la infraestructura concesionada.

Cabe destacar que mediante Resolución GSF N° 006-2007-GSF la SUNASS inició un procedimiento sancionador contra ATUSA por incumplimiento de las Metas de Gestión del primer año de la Concesión, referidas al incremento de conexiones de agua potable y alcantarillado y de relación de trabajo. En primera instancia SUNASS impuso a ATUSA, mediante Resolución N° 107-2007-SUNASS-GG, una multa ascendente a 33.38 UIT, la cual fue posteriormente reducida a 30.5 UIT mediante Resolución 166-2007-SUNASS-GG en vía de reconsideración.

Sobre el procedimiento en referencia, cabe señalar que los argumentos esgrimidos por ATUSA en su defensa fueron sustancialmente similares a los ya comentados anteriormente, salvo en lo relacionado con la meta de gestión de trabajo, extremo en el cual sostuvo que dicho incumplimiento se debió al retraso en la entrega del financiamiento disponible para la concesión y a la falta de conformación de la Unidad Coordinadora Municipal¹³.

2. El procedimiento arbitral entre el concesionario y los concedentes

Durante el segundo año regulatorio de la concesión, el concesionario mediante Carta N°

271-2007-ATUSA-GG, de fecha 07 de junio de 2007, comunicó a los Concedentes el inicio de un proceso arbitral de acuerdo a la cláusula 17 del contrato sobre solución de controversias, con el fin de que se determine la ruptura del EEF de la concesión y se establezcan las medidas necesarias para su restablecimiento.

- a. La Controversia Arbitral
 - i. Posición del Concesionario

El Concesionario demanda básicamente lo siguiente:

- i.1 Que el Tribunal Arbitral declare que se ha producido un rompimiento del EEF de la concesión desde el primer año regulatorio, y proceda a fijar las compensaciones necesarias para restablecer dicho equilibrio contractual;
- i.2 Que el Tribunal Arbitral declare que el concesionario se encuentra exento de responsabilidad –sin penalidad por el incumplimiento de las Metas de Gestión correspondientes– por los retrasos en la ejecución de las obras programadas para el primer y segundo año regulatorio; y,
- i.3 Que el Tribunal Arbitral ordene a los concedentes reformular integralmente el PMO y se conceda un plazo determinado para que el concesionario cumpla con presentar el PMO reformulado ante SUNASS; y por tanto, el Tribunal declare la inaplicación de la cláusula 16.3.1, referida al incumplimiento de las Metas de Gestión aprobada por SUNASS.

Los principales fundamentos del concesionario son los siguientes:

- i.1 El financiamiento de la KfW de Alemania y del Estado peruano no fue puesto a su disposición sino hasta ocho meses después del plazo establecido, lo que ocasionó serios retrasos en la ejecución de las obras de la concesión y perjudicó sus inversiones y expectativas de ingresos, poniendo en riesgo el cumplimiento de las Metas de Gestión.
- i.2 La Unidad Coordinadora Municipal (UCM) que debía constituirse entre todas las municipalidades concedentes para actuar de manera conjunta frente al concesionario, la

¹³ De acuerdo con el contrato de concesión, la Unidad Coordinadora Municipal es una entidad constituida como mecanismo de representación conjunta del Concedente frente al Concesionario, la SUNASS, las Autoridades Gubernamentales y terceros.

SUNASS y otras autoridades gubernamentales y terceros nunca fue conformada formalmente, lo que produjo una serie de retrasos y de citaciones no previstas que perjudicaron el desarrollo de la concesión debido a las dificultades que se originaron con el concedente.

i.3 El PMO se encuentra fuera de la realidad, debido a que no recoge las inversiones necesarias para el desarrollo de la concesión y, por tanto, sus metas establecidas no son sostenibles. Sobre este punto, el concesionario señaló que para el caso de la metas de conexiones de agua potable y de alcantarillado debía tomarse en cuenta la recuperación de conexiones clandestinas, lo cual no era contemplado por el actual PMO.

ii. Posición del concedente

Por su parte, las Municipalidades solicitan se declare infundadas las pretensiones de ATUSA bajo los siguientes argumentos:

- ii.1 En el marco de la ejecución del contrato se han suscitado una serie de incumplimiento de ambas partes, por lo que los perjuicios causados al concesionario no pueden atribuirse únicamente al actuar de las Municipalidades sino del propio concesionario.
- ii.2 La ruptura del EEF no puede ser alegada por el concesionario, ya que es precisamente éste quien no ha cumplido con sus obligaciones contractuales, específicamente las referidas al mejoramiento del servicio de agua potable y alcantarillado.
- ii.3 La falta de constitución de la UCM no ha afectado mayormente las actividades y operaciones del concesionario durante los dos primeros años de la concesión, debido a que éste no tuvo ningún obstáculo en sus decisiones durante todo el tiempo en que la concesión ha venido operando.
- ii.4 La pretensión del concesionario para que las Municipalidades reformulen el PMO es inviable, toda vez que conllevaría un largo y costo procedimiento que las Municipalidades no se encuentran en condiciones de asumir y, además, al momento en que se concluya el nuevo PMO el plazo de la Primera Etapa habría prácticamente concluido.

Cabe destacar, que tanto el Ministerio de Vivienda y SUNASS se abstuvieron de intervenir en el proceso arbitral.

Asimismo, durante el arbitraje, las Municipalidades y el Concesionario suscribieron un Plan Estratégico

de Inversiones (PEI) que reemplazaría el Programa de Inversiones contemplado en el PMO. En este sentido, el PEI contiene las inversiones que, a criterio del concedente y el concesionario, son las que realmente necesita la concesión para el periodo comprendido del 2008 al 2010.

b. El Laudo Arbitral

i. Decisión Arbitral

Para el Tribunal Arbitral existe un reconocimiento de ambas partes de la existencia de desequilibrio económico en la concesión. En tal sentido, y basándose en un informe pericial proporcionado por el concesionario que no fue observado por las Municipalidades, resuelve que se ha producido tal desequilibrio, debido a que considera que existe un menor nivel de ingresos y un mayor nivel de gastos, que representa la diferencia de ingresos y costos ocurridos en los hechos con respecto a los supuestos iniciales utilizados en la elaboración del tarifario por SUNASS.

Determinada la existencia del desequilibrio económico del contrato, el Tribunal Arbitral adopta el acuerdo entre el concesionario y los concedentes, mediante el cual dejan de lado el PMO elaborado como base de la concesión y deciden ceñirse a futuro por el Plan Estratégico de Inversiones. En ese sentido, el Tribunal Arbitral concluye que la base del EEF será el PEI y no el PMO.

Para determinar el monto o valor de la compensación necesaria para restablecer el EEF del contrato, el Tribunal Arbitral hace suya la propuesta del concesionario, no observada por las Municipalidades, para señalar que el mecanismo idóneo es aumentar el IAG, -desde el tercer al quinto año- a la suma de S/. 14, 257,981. A criterio del Tribunal Arbitral, el incremento del IAG no genera una carga monetaria adicional para las Municipalidades, toda vez que es de cargo del Gobierno Central.

Finalmente, y en concordancia con lo anterior, el Tribunal Arbitral dispuso que el incumplimiento en las Metas de Gestión no resulta atribuible al concesionario ya que obedeció a eventos externos a éste (demora en la entrega de los montos de financiación comprometidos para la Primera Etapa de la concesión, y elaboración de un PMO no ajustado a la realidad), y por tanto la sanción impuesta al concesionario mediante resolución administrativa por infracción muy grave no resulta aplicable a la conducta desarrollada por ATUSA en los primeros años de la concesión. Asimismo,

dispuso que la cláusula 16.3.1 i) del contrato que sanciona como causal de resolución del Contrato el incumplimiento de las Metas de Gestión no era aplicable a la conducta del concesionario, blindando de esta manera al Concesionario mientras no se apruebe un nuevo PMO¹⁴.

c. Críticas al laudo arbitral

En nuestra opinión, el laudo arbitral adolece de serios errores de interpretación de conceptos regulatorios básicos, y excede en buena medida disposiciones expresas de las leyes aplicables vigentes y del propio contrato de concesión.

c.1 La Ley Marco de Organismos reguladores establece con absoluta claridad que una de las funciones de los organismos reguladores es la fijación de las tarifas, lo que indeliblemente incluye las Metas de Gestión asociadas y el propio Estudio Tarifario, precisando además que dicha facultad es ejercida exclusivamente por el respectivo Consejo Directivo.

c.2 El laudo no elabora respecto al cumplimiento de las condiciones establecidas en el contrato de concesión para la configuración de un rompimiento del EEF del contrato. En particular, el laudo no evalúa si el desequilibrio alegado obedece a alguna de las causas taxativamente señaladas en el contrato de concesión que habilitan la aplicación de la cláusula de EEF, limitándose a admitir, en base a una pericia de parte, si existe una discrepancia entre los ingresos o costos reales de la operación respecto de los ingresos o costos proyectados en el PMO.

c.3 En la cláusula 8.2.1 del contrato se señala que para cualquier modificación al PMO a fin de restablecer el EEF deberá participar la SUNASS, entidad que deberá aprobar la modificación de acuerdo a las normas regulatorias vigentes. Sin embargo, cuando el Tribunal admite el PEI y deja de lado el PMO contraviene directamente este pacto válidamente estipulado en el contrato de concesión, ya que para tomar el acuerdo mediante el cual sustituyen las metas señaladas en el PMO por las del PEI solo intervinieron el concesionario y el concedente, mas no el ente regulador.

c.4 Con el incremento del IAG para restablecer el EEF se impone una mayor carga monetaria al Gobierno Nacional, quien no fue emplazado y participó en modo alguno en el proceso arbitral. En este sentido, los alcances del laudo arbitral solo debían obligar al concesionario y los concedentes, únicos participantes del proceso arbitral.

c.5 El sustento técnico aplicado por el Tribunal Arbitral para la determinación de la validez del PEI es inexistente, basándose únicamente en una pericia de parte cuya rigurosidad no ha sido comprobada en modo alguno por el regulador competente.

V. El “rescate” de la concesión

1. Adquisición de aguas de manizales del control de ATUSA

Los resultados alcanzados por la concesionaria al cuarto año regulatorio no han sido satisfactorios. El incumplimiento de las Metas de Gestión ha generado la imposición de sanciones por parte de SUNASS y la realización de un proceso arbitral en el cual, de forma cuestionable, se aceptó sustituir el PMO por el PEI y se incrementó el monto del IAG en perjuicio del Gobierno Nacional.

En el mes de setiembre del 2011, la empresa colombiana Aguas de Manizales S.A., de propiedad del municipio de Manizales, con quince años de experiencia en la ciudad de Manizales ha adquirido el 80% del capital social de ATUSA a la empresa argentina Latinaguas Internacional S.A., ingresando como nuevo operador de la concesionaria. Cabe destacar que, de acuerdo al contrato de concesión, la operación de compra venta de acciones del capital social de ATUSA se encuentra permitida, ya que la restricción a la libre transferencia o disposición de acciones de más del 20% por parte de los operadores era aplicable únicamente durante la Etapa Inicial de la concesión (cinco primeros años).

Mediante Informe N° 067-2011-VIVIENDA/VMCS-DNS-JJVR de la Dirección de Saneamiento del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, se emitió opinión favorable para la transferencia, en la medida que dicha operación

¹⁴ Cabe señalar que Agua de Tumbes S.A. interpuso recurso de corrección e integración del laudo arbitral con respecto la inaplicación de la cláusula 16.3.1 del contrato ya que el Tribunal no estableció que la inaplicación surtirá efecto solo mientras el actual PMO y sus respectivas metas de gestión no sean sustituidas. En relación con dicha solicitud, el Tribunal corrigió el laudo arbitral determinando que la cláusula 16.3.1 solo será inaplicable mientras el actual PMO y las actuales Metas de Gestión se mantengan formalmente vigentes.

no representó una trasgresión a la normativa vigente, siendo el nuevo adquirente responsable, en su condición de operador de la concesión, del cumplimiento de todas las obligaciones asumidas por el concesionario.

Finalmente, mediante Decreto Supremo N° 007-2011-VIVIENDA, de fecha 20 de julio de 2011 y refrendado por el Presidente de la República, se autorizó la realización de la operación, en la medida de que parte de los activos comprendidos en la prestación de los servicios de saneamiento de la concesión se encontraban ubicados dentro de los 50 kilómetros de la frontera del país.

2. El nuevo PMO 2010-2039

Las nuevas Metas de Gestión para el periodo 2011 – 2015, exigibles al nuevo operador de la concesión están contempladas en el nuevo PMO aprobado por la SUNASS mediante resolución tarifaria Resolución de Consejo Directivo N° 014-2011-SUNASS-CD. Cuadro N° 10.

Como se puede apreciar, el concesionario se encuentra obligado a incrementar en 7493 y 5541 las conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado, respectivamente, para el presente quinquenio. Además de instalar 16161 medidores durante el primer año del nuevo quinquenio, a fin de reducir la cantidad de agua no facturada.

Sin embargo, llama la atención el hecho de que algunas de las Metas de Gestión han sido reducidas en comparación de las que se establecieron para el primer quinquenio de la concesión, de acuerdo al siguiente detalle:

- i. Como meta de continuidad de servicio para el quinto año del segundo quinquenio se ha establecido la meta de 20.7 horas cuando la meta para el mismo año para el primer quinquenio de la concesión fue de 23.5 horas.
- ii. Como meta de relación de trabajo para el quinto año del segundo quinquenio se ha establecido la meta de 73% cuando la meta para el mismo año para el primer quinquenio de la concesión fue de 49.4%.
- iii. Como meta de agua no factura para el quinto año del segundo quinquenio se ha establecido la meta de 54.7% cuando la meta para el mismo año para el primer quinquenio de la concesión fue de 29.1%.

Para el cumplimiento de las Metas de Gestión, el PMO contempla los siguientes incrementos tarifarios para el segundo quinquenio:

**Cuadro N° 10:
Metas de Gestión segundo quinquenio 2011 – 2015**

Metas de Gestión	Unidad de Medida	Año 0 (setiembre 2009)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento de conexiones domiciliarias de agua	Conexiones	3059	+1769	+1769	+1383	+1479	+1093
Incremento de conexiones domiciliarias de alcantarillado	Conexiones	488	+1051	+1051	+1080	+1165	+1194
Número de medidores instalados	Medidores	-	16161	-	-	-	-
Conexiones activas de agua potable	%	79.62	82%	85%	87%	88%	90%
Agua no facturada	%	67.89%	65.9%	62.4%	57.1%	56.4%	54.7%
Continuidad	Horas/días	15.98	16.3	16.8	18.1	19.2	20.7
Presión Mínima	Mca	9.03	-	-	10	10	10
Relación de Trabajo	%	90.31	84%	76%	75%	75%	73%
Tratamiento de Aguas Servidas	%	33.19	33%	42%	80%	80%	80%

Fuente: PMO 2010-2039 de la Concesión e Informe N° 016-2010/SUNASS-120-F.
Elaboración: Propia

Cuadro N° 11:
Incrementos tarifarios segundo quinquenio

Periodo	Agua Potable	Alcantarillado
Año 1	20%	20%
Año 2	5%	5%
Año 3	5%	5%
Año 4	0%	0%
Año 5	0%	0%

Fuente: PMO 2010-2039 de la concesión.
Elaboración: Propia

Asimismo, el esquema de financiamiento de las inversiones para el segundo quinquenio de la concesión son las siguientes:

Cuadro N° 12
Esquema de Financiamiento Segundo Quinquenio

Fuente	Monto	%
Préstamo KfW	21.089.873	18%
Recursos Propios	5.399.876	5%
Donaciones	91.106.855	77%
Donaciones KfW ¹⁵	25.532.892	22%
Donaciones Gobierno	65.573.963	56%
TOTAL	117.594.604	100%

Fuente: PMO 2010-2039 de la concesión

La estructura de financiamiento de la Concesión para el segundo quinquenio es, al igual que para el primer quinquenio, una de tipo parcialmente cofinanciada, en donde el Estado peruano, los Gobiernos Regionales o Municipales gestionan la obtención o subsidian parte de las inversiones necesarias con el fin de viabilizar financieramente la operación. Sin embargo, el porcentaje de cofinanciamiento en esta Segunda Etapa ha aumentado a 77%. Cabe señalar que tanto el préstamo como la donación del KfW comprenden parte de los recursos que no fueron utilizados por el concesionario durante la etapa inicial.

3. Naturaleza de la concesión en el segundo quinquenio.

Para el segundo quinquenio de la concesión no se contempla el establecimiento de un IAG a cargo del Estado ni el pago de una remuneración fija a favor del concesionario. Vale decir, se ha eliminado el componente de remuneración por gerenciamiento

aplicado en la Etapa Inicial. Asimismo, se mantiene el esquema de cofinanciamiento parcial de la concesión.

Cuadro N° 13:
Esquema de financiación y riesgo

	Mecanismo	Responsabilidad
Riesgo Comercial	No se contempla IAG	Concesionario (hasta el monto de inversión reembolsable)
Inversiones Segundo Quinquenio	Préstamo (KfW) Donación (KfW) Subsidios (Estado) Recursos Propios (Concesionario)	Estado Concesionario
Gestión de la Concesión	No se contempla Remuneración Fija	Privado

Fuente: Contrato de concesión.
Elaboración: Propia

En este sentido, la Segunda Etapa de la concesión se aproxima más a una modalidad de concesión cofinanciada parcial. La ausencia de IAG significa que es el propio concesionario quien asume el riesgo comercial de la concesión, particularmente en relación con el compromiso de inversión con cargo a recursos propios y préstamos reembolsables. Finalmente, la ausencia de Remuneración Fija nos aleja de la figura del gerenciamiento.

VI. Conclusiones y recomendaciones finales

1. Tomando en cuenta la magnitud del negocio a concesionar, es entendible la necesidad de bajar la valla para la admisión de participantes en la licitación, a fin de fomentar una adecuada competencia ex ante por el mercado a entregar en concesión. Sin embargo, ello puede generar problemas posteriores en caso el concesionario seleccionado no cuente con los recursos técnicos o económicos necesarios para hacer frente a las obligaciones asumidas.
2. La agencia de promoción de la inversión privada tiene incentivos para licitar con la mayor rapidez posible los procesos que le encargan, mientras que el organismo regulador prefiere un mayor esfuerzo en la selección del concesionario a fin de evitar posteriores problemas durante la vida de la concesión. En tal sentido, es conveniente

¹⁵ Incluye donaciones del programa Agua para Todos, Gobierno Regional, Municipalidades y contrapartida nacional para los proyectos de KfW con el Fondo Perú Cans.

plantear mecanismos institucionales de alineación de objetivos entre tales entidades, respetando sus planes y funciones, a fin de mejorar la coordinación entre ellas, mejorar los contratos de concesión y acelerar los procesos futuros.

3. La definición clara de la naturaleza del contrato es importante: gerenciamiento es diferente a concesión, y esto deben entenderlo todos los actores a fin de no generar expectativas y desalineamientos que perjudiquen el desempeño de la concesión.
4. Arbitraje debe ser mejor regulado para asegurar que los Tribunales Arbitrales estén integrados por personas especialistas en regulación. El desconocimiento de los principios y conceptos centrales de una buena regulación pueden llevar a resultados negativos no solo para el sector, sino para el sistema regulatorio en general. Además, participación de los reguladores en el proceso arbitral, por ejemplo como *amicus curiae* cuando no son partes en el contrato, es esencial para alcanzar una resolución adecuada.

Bibliografía

Carta N° 271-2007-ATUSA-GG, de fecha 07 de junio de 2007, mediante el cual se comunica del inicio de proceso arbitral

Contrato de Concesión suscrito por las Municipalidades Provinciales de Tumbes, Zarumilla y Contralmirante Villar y la empresa Aguas de Tumbes en el 2005.

Decreto Supremo N° 007-2011-VIVIENDA, que autoriza a la empresa Agua de Manizales S.A. la adquisición del 80% del capital social de la empresa Agua de Tumbes S.A.

Estudio Tarifario para la Concesión emitido por la Gerencia de Regulación Tarifaria de SUNASS en mayo de 2005.

Instituto Peruano de Economía, El Reto de la Infraestructura en el Perú "La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú", Lima. 2009, p. 26.

Informe N° 005-2007-SUNASS-120 emitido por SUNASS sobre la Evaluación del Cumplimiento de Metas de Gestión del primer año regulatorio de Aguas de Tumbes S.A.

Informe N° 007-2009-SUNASS-120, emitido por SUNASS sobre La Evaluación de cumplimiento de

mestas de gestión del tercer año regulatorio de Aguas de Tumbes S.A.

Informe N° 016-2010/SUNASS-120-F, emitido por SUNASS sobre la Evaluación del Cumplimiento de Metas de Gestión del cuarto año regulatorio de Aguas de Tumbes S.A.

Informe N° 023-2005-SUNASS/110, mediante el cual SUNASS emite opinión del Contrato de Concesión de Aguas de Tumbes S.A.

Informe N° 024-2005-SUNASS/110, Propuesta de Capítulo 8 y los Anexos correspondientes a la cobertura del servicio y el Plan Maestro Optimizado del Contrato de Concesión.

Informe N° 067-2011-VIVIENDA/VMCS-DNS-JJVR de la Dirección de Saneamiento del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento que emite opinión favorable sobre la transferencia del capital social de la empresa Agua de Tumbes S.A. a la empresa Agua de Manizales S.A.

Ley Marco de Asociaciones Público Privadas, Decreto Legislativo N° 1012, de mayo del 2008.

MILGROM, Paul & ROBERTS, John. Economics, Organization & Management. Capítulo 6. Prentice-Hall Inc. 1992.

O'NEILL, Cecilia, "De las Privaciones a las Asociaciones Público Privadas". En: IUS La Revista., N° 37. Lima, p.70

Plan Maestro Optimizado de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Aguas de Tumbes S.A. para el período 2010-2039, emitido en enero de 2010.

Resolución de Gerencia de Supervisión y Fiscalización N° 006-2007-GSF, de 15 de mayo de 2007, mediante el cual Sunass inicia procedimiento administrativo sancionador en contra de Aguas de Tumbes S.A. por incumplimiento de las Metas de Gestión en el primer año regulatorio.

Resolución de Gerencia General 107-2007-SUNASS-GG, de 23 de agosto de 2007, mediante el cual Sunass declara responsable y la sanciona por el incumplimiento de las Metas de Gestión en el primer año regulatorio.

Resolución N° 166-2007-SUNASS-GG de Sunass que declara infundado el Recurso de Reconsideración interpuesto por la empresa Aguas de Tumbes S.A. contra la Resolución

Resolución de Gerencia General N° 107-2007-SUNASS-GG.

Resolución de Consejo Directivo N° 014-2011-SUNASS-CD, que aprueba el Plan Maestro Optimizado de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Aguas de Tumbes S.A.

Salinas, Sergio, "NUEVAS RUTAS PARA UNA MEJOR REGULACIÓN: Fortalecimiento de los Organismos Reguladores de Servicios Públicos en el Perú", Capítulo III, p. 113.