

# EXTRA PERIODICO OFICIAL

ORGANO DEL GOBIERNO  
ESTADO LIBRE Y



CONSTITUCIONAL DEL  
SOBERANO DE OAXACA

Registrado como artículo de segunda clase de fecha 23 de diciembre del año 1921

TOMO  
CI

OAXACA DE JUÁREZ, OAX., ABRIL 1 DEL AÑO 2019.

EXTRA

## GOBIERNO DEL ESTADO PODER EJECUTIVO

### SUMARIO

MANUAL DE OPERACIÓN (MOP).- PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR AGUA Y SANEAMIENTO-MAS OAXACA.

# Manual de Operación (MOP)

---

Programa de Modernización del Sector Agua  
y Saneamiento – MAS Oaxaca

Fecha  
31/10/2018

## ÍNDICE

### Contenido

<b>CAPÍTULO I. OBJETIVO, ALCANCES Y USO DEL MOP.....</b>	<b>5</b>
1.1    Introducción.....	5
1.2    Objetivo y Alcances del Manual.....	5
1.3    Uso y Modificaciones del MOP.....	6
1.4    Definiciones Utilizadas en el MOP .....	6
<b>CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA MAS OAXACA .....</b>	<b>9</b>
2.1    Objetivos y Alcances del Programa MAS Oaxaca .....	9
2.1.1    Objetivos Estratégicos .....	9
2.1.2    Alcances del Programa MAS Oaxaca .....	9
2.2    Marco de Resultados del Programa .....	10
2.3    Actividades del Programa .....	11
2.4    Costo y Financiamiento .....	13
2.5    Objetivos de Desarrollo del Programa.....	14
2.6    Indicadores de Desembolso del Programa.....	14
<b>CAPÍTULO III MARCO INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>15</b>
3.1    Introducción.....	15
3.2    Esquema General para la Ejecución del Programa.....	15
3.3    Roles y Funciones de las Entidades Implementadoras del Programa.....	17
3.3.1    BANOBRAS .....	17
3.3.2    La SEFIN.....	17
3.3.3    SAPAO.....	19
3.3.4    CEA .....	21
3.3.5    De los OOS.....	23
3.3.6    AVI.....	23
3.4    Funciones Clave para la Implementación del Programa MAS Oaxaca.....	24
3.5    Acuerdos Institucionales para la Implementación del Programa.....	24
<b>CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR RESULTADOS DEL PROGRAMA .....</b>	<b>28</b>
4.1    Introducción .....	28
4.2    Metodología del Programa.....	28
4.2.1    DLIs.....	28
4.2.2    Mecanismo de incentivos financieros del Programa .....	29
4.3    Metodología de Gestión para la Ejecución de los Subproyectos del Programa.....	29
4.3.1    Aspectos Estratégicos .....	29

4.3.2	Metodología del Ciclo de Gestión por Resultados .....	30
4.3.3	Matriz de responsabilidades en el Ciclo de Gestión por Resultados .....	35
CAPÍTULO V PROCESOS ADMINISTRATIVO-FINANCIEROS.....		37
5.1.	Fuentes de Financiamiento .....	37
5.2.	Mecanismos de Desembolso.....	37
5.3.	Flujo de Fondos por Resultados.....	38
5.3.1.	Flujo de fondos del PforR para el inicio de la Operación .....	38
5.3.2.	Flujo de fondos del PforR.....	39
5.4	Sistema de Administración Financiera .....	41
5.4.1	Contabilidad .....	41
5.4.2	Presupuesto.....	42
5.4.3	Control Interno .....	42
5.4.4	Reportes Financieros .....	42
5.5	Auditoría Financiera del Programa.....	42
CAPÍTULO VI ADQUISICIONES DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS .....		43
6.1	Marco Legal para las Adquisiciones y Contrataciones en el Marco del Programa 43	
6.2	Consideraciones Generales .....	43
6.3	Contrataciones y Adquisiciones para las Áreas de Resultados 2 y 3.....	44
6.4	Contrataciones y Adquisiciones para las Áreas de Resultados 1 y 4.....	45
6.5	Restricciones para la Formalización de Contratos dentro del Programa con Empresas o Personas Inhabilitadas o Suspendidas por el BM .....	46
CAPÍTULO VII ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....		47
7.1.	Ámbito Ambiental y Social .....	47
7.2.	Sistemas Ambientales y Sociales del Programa .....	48
7.3.	Plan de Acción del Programa: Área Social y Ambiental.....	49
7.4.	MGAS.....	50
CAPÍTULO VIII .....		51
NORMAS PARA LA PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA.....		51
EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN .....		51
8.1.	Aplicación de las Normas para la Prevención y Lucha contra el Fraude y la Corrupción.....	51
CAPÍTULO IX DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....		52
9.1.	Alcances del Seguimiento del Programa .....	52
9.2.	Marco de Resultados y Seguimiento de la Operación .....	52
9.3.	Reportes Anuales de DLIs .....	52
9.4.	Reportes Semestrales .....	53

---

9.5. Supervisión del Programa por parte del BM.....	53
9.6. Informe de Cierre del Programa .....	53
9.7. Instrumentos para la Supervisión.....	53
9.8. Reportes de Alerta de Cumplimiento.....	54
9.9. Tablero de Control sobre los DLIs .....	54
9.10. Lecciones aprendidas y medidas correctivas .....	54
9.11 Sistema de Transparencia del Programa.....	54
9.12 Cronograma de Ejecución del Programa.....	54
ANEXOS.....	56
ANEXO 1. Marco de Resultados y Seguimiento .....	57
ANEXO 2. Indicadores de Desembolso, Mecanismos de Desembolso y Protocolos de Verificación .....	60
Tabla 2.1. Matriz DLIs .....	60
Tabla 2.1. Matriz DLIs .....	64
Tabla 2.2. Cuadro para el Protocolo de Verificación de los DLIs.....	67
Tabla 2.3. Cuadro para los Desembolsos del Banco .....	80
Tabla 2.3. Cuadro para los Desembolsos del Banco (Pesos M.N.).....	83
ANEXO 3 Plan de Acción del Programa .....	85
ANEXO 4 Acuerdo de Gestión por Resultados para la Ejecución del Programa MAS Oaxaca entre la SEFIN y la CEA .....	90
ANEXO 5 Acuerdo de Gestión por Resultados para la Ejecución del Programa MAS Oaxaca entre la SEFIN y SAPAO .....	95
ANEXO 6 Modelo de Acuerdo de Gestión por Resultados para la Ejecución del Programa MAS Oaxaca entre la CEA y el Organismo Operador de los Servicios de Agua y Saneamiento .....	100
ANEXO 7 .....	105
CONFORMACIÓN AL INTERIOR DE LA SEFIN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FUNCIONAL DENOMINADA “UNIDAD MAS OAXACA” .....	105
ANEXO 8 MODELO DE SOLICITUD DE ANTICIPO PARA PFR PRESENTADA POR SEFIN Y MODELO DE NOTIFICACIÓN DEL LOGRO DE RESULTADO DEL PFR .....	111
8.1 Modelo de Solicitud de Anticipo para PFR.....	111
8.2 Modelo de Notificación del Logro de Resultado del PFR .....	112

---

**ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS**

AIF	Asociación Internacional de Fomento
AVI	Agente Verificador Independiente
AyS	Agua y Saneamiento
BANOBRAS	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
BM	Banco Mundial
CEA	Comisión Estatal del Agua
CDI	Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CONAC	Consejo Nacional de Armonización Contable
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
DLIs	Indicadores de Desembolso <i>Disbursement Linked Indicators</i>
ESSA	Evaluación de los Sistemas Ambiental y Social
GdO	Gobierno del Estado de Oaxaca
IFR	Reportes Financieros Intermedios <i>Intermediate Financial Management Reports</i>
INAH	Instituto Nacional de Antropología e Historia
LBP	Lineamientos de Buenas Prácticas
MAS Oaxaca	Programa de Modernización del Sector de Agua y Saneamiento del Estado de Oaxaca
MGAS	Manual de Gestión Ambiental y Social
MOP	Manual de Operación del Programa
ODP	Objetivo de Desarrollo del Programa MAS Oaxaca
PAC	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
PAP	Plan de Acción del Programa
PforR	Programa por Resultados <i>Program for Results</i>
POA	Plan Operativo Anual
PROAGUA	Programa de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
SAI	Secretaría de Asuntos Indígenas
SAPAO	Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Oaxaca
SCTG	Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental
SEFIN	Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SEMADESO	Secretaría del Medio Ambiente, Energías y Desarrollo Sustentable
SFP	Secretaría de la Función Pública
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SINPRES	Sistema Integral de Presupuesto
SEFIP	Sistema Estatal de Finanzas Públicas de Oaxaca (antes SINPRES en los documentos legales)
TdR	Términos de Referencia

## **CAPÍTULO I. OBJETIVO, ALCANCES Y USO DEL MOP**

### **1.1 Introducción**

El MOP es una herramienta para asegurar el cumplimiento de los objetivos y proponer los instrumentos y procesos de planeación, gestión e implementación del Programa MAS Oaxaca, así como incorporar los acuerdos entre:

- BM y BANOBRAS (Contrato de préstamo 8386-MX firmado el 13 de junio de 2014), el cual fue modificado el 14 de diciembre de 2015.
- BANOBRAS y GdO, a través de la SEFIN (contrato de apertura de crédito simple celebrado el 14 de agosto de 2014, el cual fue reexpresado el 30 de marzo de 2017)
- BM y GdO (Acuerdo de Operación)
- SEFIN y CEA, así como SEFIN y SAPAO (Acuerdos de Implementación).

Este Manual recoge las políticas, lineamientos, estrategias, y demás arreglos institucionales y fiduciarios que implementará la SEFIN, la CEA y SAPAO durante la ejecución del Programa.

### **1.2 Objetivo y Alcances del Manual**

El MOP tiene como objetivo establecer los lineamientos, procedimientos y arreglos institucionales que regularán la implementación del Programa.

El MOP está organizado en nueve capítulos. El capítulo I, presenta los objetivos, alcances, usos y modificaciones y las definiciones más importantes. El capítulo II, desarrolla la descripción del Programa, incluyendo sus objetivos y alcances, el marco de resultados, actividades del Programa y su costo y financiamiento. El capítulo III, desarrolla los acuerdos institucionales para la ejecución del PforR, incluyendo las funciones y el esquema operativo entre las diversas entidades ejecutoras del Programa. El capítulo IV, explica el marco de la cadena de resultados en función de la cual se aplican los DLIs, la estrategia central del PforR y, se presenta una metodología para apoyar a las entidades ejecutoras (la CEA y SAPAO) en la ejecución de los proyectos a su cargo, y la distribución de funciones recomendada. El capítulo V, describe los procesos administrativos financieros. El capítulo VI, detalla los procesos de adquisiciones de bienes y contratación de obras y servicios. El capítulo VII, presenta los aspectos ambientales y sociales que deben cumplirse en la ejecución de las actividades que se financiarán dentro del Programa; el capítulo VIII, describe las normas anticorrupción y el capítulo IX, lo correspondiente al seguimiento y evaluación del Programa.

El MOP incluye los siguientes anexos: Anexo 1: Marco de Resultados y Seguimiento; Anexo 2: Indicadores de desembolso, mecanismos de desembolso y protocolos de verificación; Anexo 3: Plan de Acción del Programa; Anexos 4, 5 y 6: presentan los Acuerdos de Gestión por Resultados entre la SEFIN y la CEA, SEFIN y SAPAO y un modelo de Acuerdo para los Organismos Operadores de Servicios para la implementación del PforR, ; Anexo 7: Conformación de la Unidad MAS Oaxaca; Anexo 8: Modelos de solicitud de anticipo para PforR y de Notificación de logro de resultado del PforR que presentará la SEFIN.

### 1.3 Uso y Modificaciones del MOP

El MOP será publicado en el Periódico Oficial del Estado para obligatoriedad y conocimiento de todos los servidores públicos, directivos, técnicos, personal de las diferentes instancias y entidades ejecutoras responsables del cumplimiento de los objetivos del Programa MAS Oaxaca, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca y la Ley de Justicia Administrativa para el Estado de Oaxaca vigentes. Estará vigente durante el periodo de ejecución del Programa. En los casos que se requiera incluir modificaciones, éstas deberán ser propuestas por la SEFIN como entidad ejecutora del Programa y sus modificaciones requerirán la No Objeción del BM para entrar en vigencia, las cuales deberán solicitarse a través de BANOBRAS.

### 1.4 Definiciones Utilizadas en el MOP

A continuación se presentan algunas definiciones utilizadas en el Manual:

**Acuerdo de Gestión por Resultados:** Se refiere a los convenios institucionales suscritos entre las entidades participantes implementadoras del Programa MAS Oaxaca. Se incluyen tres acuerdos: (i) SEFIN-CEA, (ii) SEFIN-SAPAO y (iii) modelo de acuerdo entre la CEA y un OOS, este último requerirá la No Objeción del BM, la cual deberá solicitarse a través de BANOBRAS.

**Acuerdo de Operación:** Acuerdo de fecha 13 de junio de 2014 y modificado el 14 de diciembre de 2015, celebrado entre el GdO, a través de la SEFIN y el BM en relación con el Contrato de Préstamo N° 8386-MX para la implementación del Programa MAS Oaxaca.

**AVI:** Firma especializada en auditorías técnicas para prestar el servicio de verificación y acreditación de resultados que permitirá acceder a los desembolsos pre-definidos en la matriz de desembolsos aplicables a las cuatro áreas de resultados del Programa. La contratación será pagada con recursos ajenos al crédito.

**Auditoría Financiera:** Firma especializada que, además de vigilar el adecuado uso y destino de los recursos, brinde una guía o determine directrices para mejorar el desempeño financiero permitiendo reorientar esfuerzos a las áreas que presenten avances significativos o modificar aquellas donde los logros no hayan sido los esperados. El financiamiento del contrato correspondiente será con cargo a los recursos del contrato reexpresado de apertura de crédito simple de fecha 30 de marzo de 2017.

**CEA:** Comisión Estatal del Agua, órgano descentralizado, responsable de la coordinación del sector a nivel estatal mediante la gestión y/o la ejecución de los recursos federales y estatales para el desarrollo de infraestructura y agua, y la mejora del servicio de saneamiento en las zonas urbanas y rurales. La CEA se encargará de la ejecución de los subproyectos de inversión en 18 ciudades intermedias, cuya descripción se incluye en el capítulo II del Manual, así como de la ejecución de las áreas de resultados 1, 3 y 4 del Programa.

**Ciudades intermedias:** Las 18 ciudades participantes en el Programa MAS Oaxaca que son: Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Loma Bonita, Miahuatlán de Porfirio Díaz, Ocotlán de Morelos, San Juan Bautista Tuxtepec, Heroica Ciudad de Tlaxiaco, Zimatlán de Álvarez, Asunción Ixtaltepec, Ciudad Ixtepec, El Espinal, Heroica Ciudad de Juchitán de Zaragoza, Matías Romero Avendaño, Salina Cruz, San Francisco Telixtlahuaca, Puerto



Escondido, Santiago Pinotepa Nacional, Santo Domingo Tehuantepec, Santo Domingo Zanatepec.

**CONAGUA:** Entidad Federal encargada de administrar y preservar las aguas nacionales de los Estados Unidos Mexicanos.

**Contrato de Crédito:** Contrato de Apertura de Crédito Simple celebrado entre BANOBRAS y el GdO, a través de la SEFIN, el día 14 de agosto de 2014, y el reexpresado el día 30 de marzo de 2017 por un monto de \$752,805,612.47, para la implementación del Programa.

**Contrato de Préstamo:** Contrato de Préstamo N° 8386-MX por USD55 millones celebrado entre BANOBRAS y el BM firmado el 13 de junio de 2014 y modificado el 14 de diciembre de 2015, para el financiamiento del Programa MAS Oaxaca.

**DLIs:** Indicadores de Desembolso. Son resultados intermedios que por su importancia estratégica son calificados como "hitos" del Programa y dan lugar a los desembolsos.

**OOS:** Organismos Operadores de Servicios o entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento, pueden ser de dos tipos: departamentos o unidades de las propias municipalidades o entidades municipales autónomas.

La operación de los servicios de agua y saneamiento en las 18 ciudades intermedias que abarca el área 3 del Programa está distribuida de la siguiente manera:

- a) Diez (10) Unidades de Servicios (en igual número de ciudades) están a cargo directo de la CEA.
- b) Ocho (08) Unidades de Servicios son administradas y operadas directamente por los municipios, a través de sus departamentos de servicios (acuerdos).

**Otras Fuentes de Financiamiento:** Son recursos adicionales que aporte el GdO cuya fuente podrá ser de carácter Federal, Estatal o Municipal. El GdO será responsable de la gestión, ejecución, supervisión y comprobación del uso de estos recursos a fin de alcanzar los objetivos del Programa. Entre las fuentes federales, se podrá solicitar el apoyo de la CONAGUA a través del Programa PROAGUA (antes APAZU).

**Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC):** Plan de actividades del proyecto que incluye la descripción de acciones del Programa, así como los montos programados para su ejecución.

**Plan de Acción del Programa (PAP):** Se refiere al conjunto de acciones prioritarias que deben implementar anualmente CEA/OOS, SAPAO y SEFIN para fortalecer las instituciones del Programa y mejorar el desempeño de los sistemas del Programa. El cual podrá ser actualizado periódicamente conforme lo acuerden las partes.

**Prestatario:** BANOBRAS quien interviene en su calidad de prestatario del Préstamo del BM. Posteriormente, dicha Institución de Banca de Desarrollo canaliza los recursos derivados del crédito para la ejecución del Programa al GdO a través de la SEFIN, de conformidad con el contrato de crédito firmado entre ambas instancias.

**PROAGUA (Antes APAZU):** Programa federal que tiene como propósito apoyar a los organismos operadores de los municipios y las entidades federativas para que fortalezcan e incrementen la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado, en beneficio de la población del país con deficiencia o carencias en los servicios, a través del apoyo financiero y técnico a las entidades federativas, municipios y sus organismos operadores.

**Programa por Resultados (PforR):** Instrumento financiero del BM empleado para el financiamiento del Programa MAS Oaxaca que permite incentivar el logro de las metas anuales y por tanto de los resultados intermedios y de los objetivos de desarrollo del Programa. Asimismo, favorece la efectividad de la planificación y de la gestión y ejecución de los procesos y proyectos, alineando los recursos financieros y administrativos con los resultados del Programa.

**SAPAO:** Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Oaxaca, órgano descentralizado que presta servicios públicos de suministro de agua potable y alcantarillado, en los núcleos de población de su competencia territorial del municipio de Oaxaca y en donde técnica y operativamente sean viables.

**Unidad MAS Oaxaca:** Equipo de trabajo dentro de la SEFIN, encargado de llevar a cabo las funciones en los diferentes ámbitos en los que la Dependencia participa en el Programa MAS Oaxaca. Los integrantes y principales funciones de dicha Unidad se encuentran señalados en el presente manual, así como en el anexo 7.

## CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA MAS OAXACA

### 2.1 Objetivos y Alcances del Programa MAS Oaxaca

#### 2.1.1 Objetivos Estratégicos

El GdO ha desarrollado una visión para modernizar el marco institucional del sector de AyS a fin de crear un entorno institucional propicio para mejorar el acceso, la calidad y la sostenibilidad de los servicios de AyS en su territorio.

Los objetivos claves en los que se encuadra la modernización del marco institucional del sector de AyS son los siguientes: (i) la separación de las funciones clave del sector, a saber, la dirección normativa y la rectoría del sector (planificación, asignación de recursos financieros, asistencia técnica y verificación del cumplimiento de las normas), la prestación del servicio y la regulación; (ii) la asignación de los recursos financieros basada en criterios de eficiencia y equidad, con el fin de reducir las disparidades regionales y las desigualdades sociales, y de establecer incentivos para promover una mejor calidad y mayor sostenibilidad en los servicios, y (iii) la promoción de la autonomía legal y la sostenibilidad financiera de los prestadores de servicios del estado.

Para concretar esta visión, el GdO se ha comprometido a lo siguiente: (i) transferir progresivamente la operación de los sistemas de abastecimiento de agua que maneja en la actualidad la CEA a prestadores municipales autónomos; (ii) introducir mecanismos de asignación financiera basada en los resultados para lograr mayor eficiencia en los gastos del sector y promover la autonomía legal y la recuperación de costos entre los prestadores de servicios; (iii) mejorar la calidad y la disponibilidad de información sobre el sector con el fin de fortalecer la supervisión, la planificación y la asignación de fondos basada en criterios de equidad, esto como primer paso hacia la regulación sectorial, y (iv) revisar las principales herramientas legales y normativas del sector para alinearlas con esta visión sobre la modernización.

#### 2.1.2 Alcances del Programa MAS Oaxaca

En este contexto el BM respaldará hasta su fecha de cierre el 31 de enero de 2021 (en adelante periodo de ejecución del Programa) el programa de AyS del GdO, denominado, Programa MAS Oaxaca cuyo propósito es *apoyar la modernización del sector de agua y saneamiento en el Estado de Oaxaca*, enfocándose en dos pilares estratégicos: (i) la modernización del marco legal del sector, este componente será financiado con recursos ajenos al Crédito y (ii) la mejora de la calidad y sostenibilidad financiera de los servicios de agua en determinadas zonas urbanas, financiadas a través de otras fuentes de financiamiento.

Para generar incentivos y abordar la problemática que enfrenta el sector y el GdO, la operación del BM utiliza un instrumento financiero denominado Programa por Resultados *PforR*, por sus siglas en inglés, que busca lograr los resultados de las metas propuestas dentro de un marco de financiamiento multianual que fortalecerá la planificación existente, la ejecución, la contratación, la gestión financiera, y los sistemas de gestión ambiental y social de las instituciones involucradas en la implementación de diversos programas de agua y saneamiento del Estado de Oaxaca.

Además, el PforR: i) es un instrumento que permite utilizar las normas de adquisiciones y de gestión financiera del país/estado; ii) los desembolsos están basados en los resultados del Programa (outputs); iii) el GdO definió las fronteras del Programa (indicadores de resultados) y iv) el GdO conjuntamente con BANOBRAS y el BM acordaron el Plan de Acción del Programa.

Para la comprobación de gastos (uso y destino de los recursos), tanto para el anticipo como para los desembolsos asociados al cumplimiento de metas, se utilizarán los reportes del Sistema Estatal de Finanzas Públicas de Oaxaca (SEFIP) que emita la SEFIN, además de las comprobaciones que al respecto emita el AVI.

## 2.2 Marco de Resultados del Programa

Para cumplir con el objetivo de desarrollo del Programa MAS Oaxaca que consiste en apoyar la modernización del sector de agua y saneamiento en el Estado de Oaxaca, el GdO, BANOBRAS y el BM han acordado un conjunto de indicadores de resultados para medir los avances realizados en cada una de las cuatro áreas de resultado del Programa.

En el Cuadro 1 se presenta el resumen de los indicadores de resultados de ODP y los cuatro resultados intermedios previstos para el éxito del Programa MAS Oaxaca.

En el Anexo 1 del Manual se incluye el Marco de Resultados y Seguimiento. Dicha matriz tiene los siguientes elementos: los indicadores de resultado de los ODP, la referencia sobre su calificación como DLIs, unidad de medida, la línea de base, los valores establecidos como meta anual para los cuatro años del Programa, la frecuencia del seguimiento, la fuente de verificación de la información y el responsable de generar y recopilar dichos datos fuente. Estos indicadores serán revisados de conformidad con el avance en la implementación del Programa, conjuntamente entre el GdO, Banobras y BM.

**Cuadro 1**  
**Indicadores de Resultados del Programa MAS Oaxaca**

Indicadores de resultado del ODP	Unidad de medida
<i>Indicador 1 del ODP:</i> <i>Marco institucional del sector de AyS modernizado</i>	
<i>Indicador 2 del ODP:</i> Habitantes de las zonas urbanas que recibieron un servicio de abastecimiento de agua sostenible y de mejor calidad en virtud del programa <sup>1</sup>	Cantidad
Beneficiarios directos del programa	Cantidad
De los cuales son mujeres	%
Número de organismos operadores de agua a los que se respalda con el programa	Cantidad

<sup>1</sup> Se considerará que los habitantes de las zonas urbanas reciben un servicio de abastecimiento de agua sostenido y de mejor calidad en el marco del programa si i) reciben de SAPAO en el sector seleccionado un servicio continuo de agua y la eficiencia global en ese sector es igual o superior al 60%, o ii) el suministro que reciben proviene exclusivamente de los organismos operadores seleccionados y los ingresos derivados de los servicios son mayores que los gastos operativos, conforme a lo definido en los indicadores de resultados intermedios y los DLIs 2-2, 2-3, 3-2 y 3-3.

<i>Indicador de resultado intermedio 1-1:</i> Nueva ley de agua y saneamiento del estado presentada ante el Congreso	-
<i>Indicador de resultado intermedio 1-2:</i> Se han completado con éxito la estrategia para las zonas rurales y urbanas y el examen del gasto público en el sector de AAS	-
<i>Indicador de resultado intermedio 2-1:</i> Porcentaje de usuarios activos con servicio continuo en el sector seleccionado	%
<i>Indicador de resultado intermedio 2-2:</i> Eficiencia comercial en el sector seleccionado	%
<i>Indicador de resultado intermedio 2-3:</i> Porcentaje de las muestras analizadas que cumplen con la norma sobre parámetros bacteriológicos, de cloro residual, de hierro, de manganeso y de color en el agua potable en el sector seleccionado <sup>2</sup>	%
<i>Indicador de resultado intermedio 3-1:</i> Número de organismos operadores de agua para los que se ha aprobado un programa de intervenciones de impacto inmediato	Cantidad
<i>Indicador de resultado intermedio 3-2:</i> Número de organismos operadores de agua seleccionados que han mejorado la continuidad de sus servicios	Cantidad
<i>Indicador de resultado intermedio 3-3:</i> Número de organismos operadores de agua seleccionados cuyos ingresos por servicio son mayores que sus gastos operativos	Cantidad
<i>Indicador de resultado intermedio 4-1:</i> Porcentaje de las localidades del segmento prioritario con información integrada en el Sistema de Información de Agua y Saneamiento Rural	%
<i>Indicador de resultado intermedio 4-2:</i> Se han diseñado enfoques experimentales para prestar servicios sostenibles de AAS en las zonas rurales y brindarles apoyo	-

### 2.3 Actividades del Programa

El GdO tiene especial interés en: (i) mejorar la eficiencia de su programa de AyS desde el punto de vista técnico, financiero, ambiental y social, y (ii) crear incentivos financieros para que se alcancen resultados, con lo que se dejará de poner énfasis en la ejecución de los recursos para centrarse en el logro de resultados y productos.

Mediante este Programa se respaldará un conjunto integrado de reformas institucionales, actividades de fortalecimiento institucional e inversiones en las entidades ejecutoras para alcanzar los objetivos del Programa MAS Oaxaca.

Las actividades del Programa se han estructurado en cuatro áreas de resultados:

- a) Área de Resultados 1: Modernización del marco legal y la regulación del sector AyS en el estado.

<sup>2</sup> La norma que se aplica para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad del agua es la NOM-127-SSAI-1994. El muestreo se hará de acuerdo con la NOM-127-SSAI-1998.

- b) Área de Resultado 2: Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec).
- c) Área de Resultado 3: Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del Estado de Oaxaca.
- d) Área de Resultados 4: Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales.

El GdO utilizará los recursos del Crédito para cubrir parcialmente los costos del Programa en apoyo a las áreas de resultados 2, 3 y 4, conforme a lo establecido en el Anexo 3 del Contrato de Apertura de Crédito Simple Reexpresado de fecha 30 de marzo de 2017.

**Área de Resultados 1: Modernización del marco legal y de regulación del Sector Agua y Saneamiento en el Estado.** Las actividades del Programa incluirán la preparación de versiones revisadas de las herramientas clave del marco legal y regulatorio del sector de AyS para alinearlas con la visión del GdO de modernizar el sector, a saber: a) una ley para el sector de AyS y las reglamentaciones correspondientes; b) el reglamento tipo para la prestación del servicio a nivel municipal o intermunicipal; c) la ley sobre SAPAO; d) los manuales de organización de la CEA y de SAPAO y sus reglamentos internos. La revisión de la ley del estado que rige el sector de AyS y sus correspondientes herramientas legales y normativas tiene como objetivo incorporar la modernización del marco institucional en la estructura legal del estado. No obstante, ni las actividades correspondientes a esta área de resultados ni la aprobación de la ley en el Congreso estatal son requisitos para lograr los objetivos establecidos en otras áreas de resultados. Estas actividades serán ejecutadas con recursos ajenos al Crédito.

**Área de Resultados 2: Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec).** Las actividades del Programa tendrán el objetivo de mejorar la calidad y la eficiencia del abastecimiento de agua en un área determinada de la zona a la que presta servicios SAPAO, específicamente, el macro sector de San Juan Chapultepec, que representa el 20% del número total de conexiones de SAPAO y cerca de 50,000 personas. Las actividades son las siguientes: a) rehabilitación de los pozos que abastecen al sector; b) construcción de las conexiones entre los pozos y la planta de tratamiento de agua; c) construcción de las conexiones entre las principales líneas de distribución; d) construcción de una planta de tratamiento de agua; e) construcción de una estación de bombeo; f) construcción de una línea de transmisión desde la estación de bombeo hasta los tanques de almacenamiento; g) rehabilitación, optimización hidráulica y sectorización de la red de distribución; h) rehabilitación de las conexiones de agua e instalación de micromedidores; i) instalación de macromedidores y manómetros. j) actualización de los mapas de la red y el sistema comercial; k) elaboración de estudios sobre AyS, redacción de documentos de licitación y supervisión de las obras. Estas dos últimas acciones serán ejecutadas con recursos ajenos al Crédito.

**Área de Resultados 3: Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca.** Las actividades del Programa tendrán el objetivo de mejorar la calidad del suministro y la sostenibilidad financiera de los organismos operadores que trabajan en las 18 ciudades intermedias seleccionadas, situadas fuera de la zona metropolitana de Oaxaca. Quince de este grupo de ciudades tienen poblaciones de más de 15,000 habitantes. Respecto a la gestión de los

organismos operadores, diez están a cargo de la CEA y ocho a cargo de los municipios.. Los operadores de agua participantes brindan servicio a cerca del 50% del total de la población urbana del estado que habita fuera de la zona metropolitana de Oaxaca, esto es, cerca de 600,000 beneficiarios. La planificación de las actividades que se financiarán en cada ciudad se basará en los diagnósticos y los planes maestros. Las actividades tendrán en cuenta las condiciones y las necesidades de cada lugar, y pueden incluir las siguientes: a) rehabilitación y ampliación de los sistemas de producción, almacenamiento y bombeo; b) rehabilitación, optimización hidráulica y sectorización de la red de agua; c) rehabilitación de las conexiones de agua; d) instalación de macromedidores, micromedidores y manómetros; e) actualización de los mapas de la red y los sistemas comerciales; f) mejora de los sistemas de contabilidad; g) elaboración de estudios, redacción de documentos de licitación y supervisión de las obras. Las tres últimas acciones serán ejecutadas con recursos ajenos al Crédito. La CEA permitirá a los operadores de agua seleccionados acceder al apoyo financiero siempre y cuando cumplan antes con ciertas condiciones y resultados, según se haya especificado en los respectivos acuerdos sobre resultados suscriptos con dicha entidad.

**Área de Resultados 4: Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales.** Las actividades del programa se dirigirán a establecer un sistema de información que permita captar la situación y sostenibilidad de los servicios de AyS rurales en las 1,130 localidades de todo el estado que cuenten entre 500 y 2,500 habitantes. Dichas actividades incluirán las siguientes: a) instalación de infraestructura y equipos de tecnología de la información y capacitación sobre su uso; b) recolección de datos, la cual será ejecutada con recursos ajenos al Crédito.

#### 2.4 Costo y Financiamiento

El Área de Resultados 1 se financiará con recursos ajenos al Crédito, las Áreas de Resultados 2, 3 y 4 se financiarán parcialmente a través de recursos del crédito y de otras fuentes de financiamiento.

**Cuadro 2**  
**Monto total estimado del Programa MAS Oaxaca<sup>1/</sup>**  
**(Cifras en \$US)**

Componente	MONTO TOTAL
1. Modernización del marco legal y la regulación del sector AyS en el estado.	4,500,000.00
2 Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec)	24,019,872.33
3 Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca.	66,319,872.33
4 Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales.	2,000,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>96,839,744.66</b>

<sup>1/</sup> Las cantidades en pesos que tendrá derecho a disponer el GdO del Crédito, se ajustarán al tipo de cambio publicado por el Banco de México en el Diario Oficial de la Federación el 13 de agosto de 2014.

## **2.5 Objetivos de Desarrollo del Programa**

El ODP es apoyar la mejora del marco institucional del sector AyS del Estado de Oaxaca, y la mejora de la calidad y sostenibilidad de los servicios de abastecimiento de agua en zonas urbanas seleccionadas.

## **2.6 Indicadores de Desembolso del Programa**

En el marco del Programa se han definido un conjunto de Indicadores de Desembolso (DLIs, por sus siglas en inglés) que darán acceso a los recursos del préstamo.

Estos DLIs y sus cantidades correspondientes han sido seleccionados a fin de señalar y generar incentivos financieros con el objeto de obtener importantes resultados medibles en el marco de las cuatro áreas de resultados.

En el Anexo 2 se presentan las siguientes tablas:

- Tabla 2.1. Matriz de DLIs con los recursos asignados durante el periodo de ejecución del Programa.
- Tabla 2.2. Protocolo de Verificación de los DLIs. Dicho protocolo servirá para que el Agente Verificador Independiente (AVI) acredite su cumplimiento. Establece los siguientes elementos: (i) definición o descripción del logro, (ii) escalabilidad del desembolso, (iii) la fuente de datos (CEA o SAPAO según el caso), el responsable de la verificación (AVI) y el procedimiento general.
- Tabla 2.3 presenta el esquema de desembolsos y flujos anuales estimados para acceder a los recursos del préstamo.



## **CAPÍTULO III MARCO INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA**

### **3.1 Introducción**

El presente capítulo presenta el marco institucional y los arreglos institucionales para la ejecución del Programa MAS Oaxaca incluyendo los roles y funciones de las distintas entidades ejecutoras participantes.

El esquema de ejecución ha sido diseñado tomando en cuenta las características y componentes bajo el modelo de Programa por Resultados, así como las condiciones operativas previstas en el contrato de préstamo del BM y BANOBRAS.

### **3.2 Esquema General para la Ejecución del Programa**

El marco institucional del Programa incluye la participación de los tres niveles de gobierno:

- A nivel federal: BANOBRAS como prestatario.
- A nivel estatal: la SEFIN, la CEA y SAPAO.
- A nivel municipal: en las ciudades intermedias participan los OOS en su calidad de responsables del servicio público de agua y alcantarillado mediante sus unidades municipales o entidades autónomas municipales beneficiarios directos de los subproyectos que serán ejecutados por la CEA.

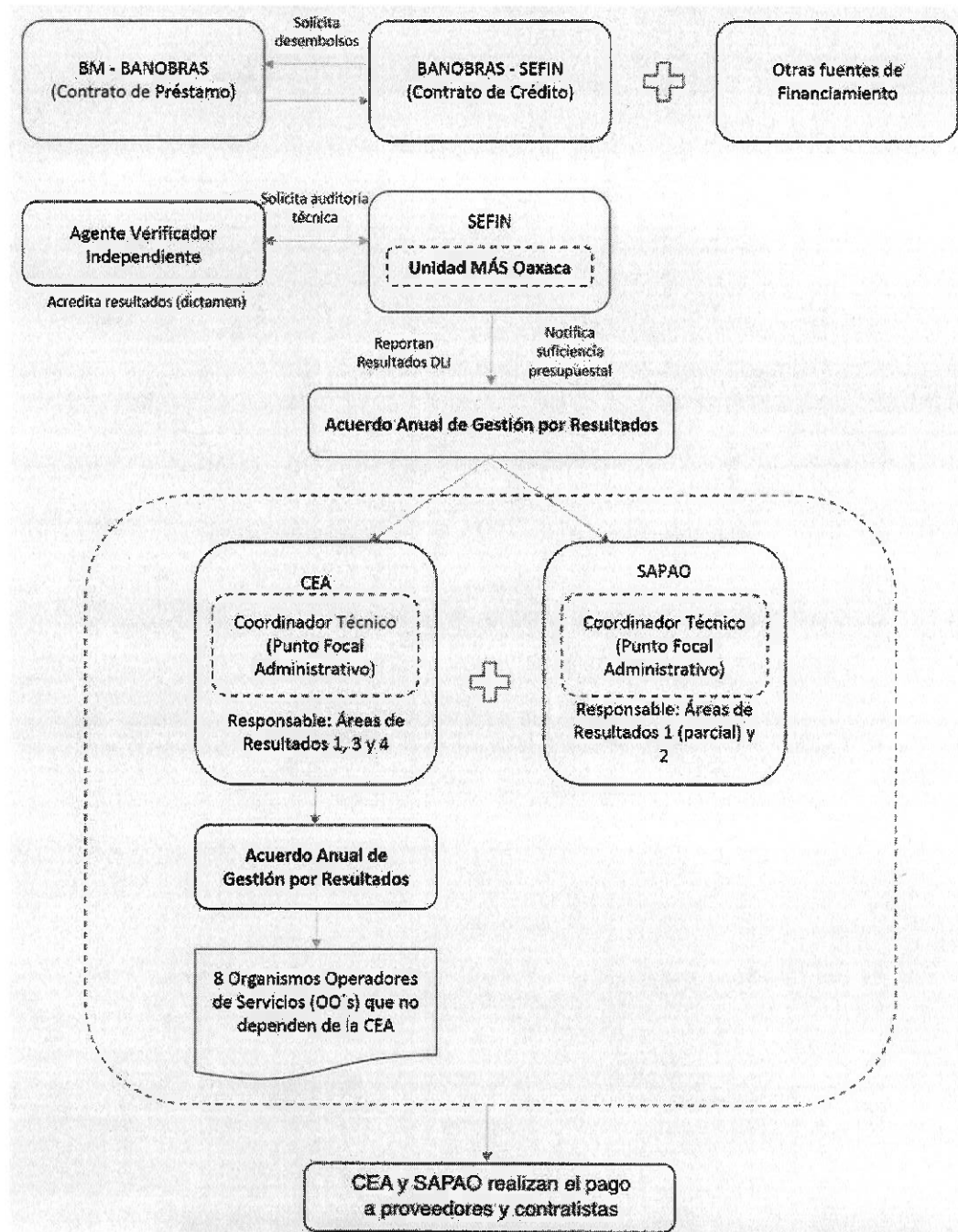
El esquema institucional del Programa MAS Oaxaca opera de la siguiente manera:

- El BM suscribe un Contrato de Préstamo con BANOBRAS bajo la modalidad de un financiamiento de programa por resultados (PforR), cuya descripción y alcances se presentan en el capítulo II del presente Manual. BANOBRAS, como prestatario del BM, suscribe un contrato de crédito con la SEFIN a fin de poder canalizar los recursos previstos del préstamo.
- Para definir los compromisos, metas, plazos y resultados que asumirá cada uno de los ejecutores: la CEA (Resultados 1, 3 y 4) y SAPAO (resultado 1/parcial y 2) se suscribirán anualmente acuerdos de gestión por resultados con la SEFIN. De la misma manera la CEA suscribirá acuerdos similares con los OOS cuyo rol y participación son fundamentales porque son los llamados a implementar y operar las mejoras de los servicios de AyS en las ciudades intermedias seleccionadas por el Programa.
- El esquema de operación del Programa bajo el mecanismo del PforR se basa en la estrategia de ejecución - cumplimiento de resultados - acreditación - desembolsos. La comprobación de los gastos se realizará contra la entrega de informes del SEFIP. De manera que las entidades ejecutoras deberán organizar y planificar sus acciones orientadas al logro de los resultados y especialmente a cumplir con los DLIs para acceder a los desembolsos previstos.
- Para la ejecución operativa del Programa, las entidades participantes tendrán y desarrollarán algunas funciones específicas para aplicar el nuevo mecanismo de financiamiento del PforR. Para facilitar la asignación de esas responsabilidades se ha preparado una matriz de funciones de las entidades participantes alineadas a las cuatro áreas de resultados.

- Finalmente, cada entidad conformará un equipo técnico-operativo que tendrá a su cargo las funciones previstas en el marco institucional y aquellas derivadas de los Acuerdos de Gestión por Resultados. En el caso de la SEFIN, debido a su rol en la coordinación y supervisión general del Programa conformará la Unidad MAS Oaxaca.

A continuación presentamos el esquema institucional propuesto para la implementación del Programa:

**Esquema 1**  
**Esquema Institucional para la Ejecución del Programa MAS Oaxaca**



### **3.3 Roles y Funciones de las Entidades Implementadoras del Programa**

#### **3.3.1 BANOBRAS**

BANOBRAS en su calidad de prestatario cumplirá las siguientes funciones durante la ejecución del Programa.

- Coordinar con la SEFIN las acciones que sean necesarias en el marco de la implementación del Programa.
- Transferir a la SEFIN los recursos provenientes de los desembolsos del préstamo, previa aprobación del BM.
- Revisar y presentar al BM en forma semestral el Informe de Seguimiento Financiero (en lo sucesivo, IFR), e informes semestrales de evaluación respecto al avance del Programa y las solicitudes de desembolso de recursos con base en los informes de resultados de los ejecutores: la CEA y SAPAO, previa acreditación por el AVI.
- Presentar en su caso a la SEFIN las observaciones que emita BM al IFR y a las solicitudes de desembolso de recursos.

#### **3.3.2 La SEFIN**

##### **a) Rol**

La SEFIN actuará como entidad responsable de la coordinación, planificación, administración y supervisión del Programa MAS Oaxaca.

##### **b) Funciones**

- Realizar la coordinación institucional, planificación, administración y supervisión general del Programa, articulando las acciones de la CEA, los OOS y SAPAO, para cumplir los objetivos y metas del Programa MAS Oaxaca.
- Suscribir anualmente los Acuerdos de Gestión por Resultados con la CEA y SAPAO y supervisar y evaluar su cumplimiento y el desempeño institucional, y enviar copia simple a BANOBRAS.
- Brindar asistencia a la CEA, los OOS y SAPAO para fortalecer su capacidad de gestión y lograr los resultados del Programa.
- Realizar las solicitudes de desembolso a Banobras; adicionando la documentación que corresponda según sea el caso: Notificación de Logro de Resultados o Solicitud de Anticipo para PFR (Anexo 8).
- Efectuar las transferencias a las cuentas de los ejecutores (CEA y SAPAO) previa solicitud y justificación tramitada por ellos, quienes a su vez pagarán directamente en la cuenta bancaria de los proveedores o contratistas de obra.
- Asignar y notificar el presupuesto anualmente para la ejecución del Programa<sup>3</sup> en favor de la CEA y SAPAO utilizando el sistema SEFIP y según los resultados logrados en el

---

<sup>3</sup> Integrados por recursos propios del estado, fondos del préstamo recibidos de BANOBRAS (anticipos y desembolsos por resultados) y fondos de otras fuentes de financiamiento.

cumplimiento de los Acuerdos de Gestión por Resultados suscritos con la CEA y SAPAO.

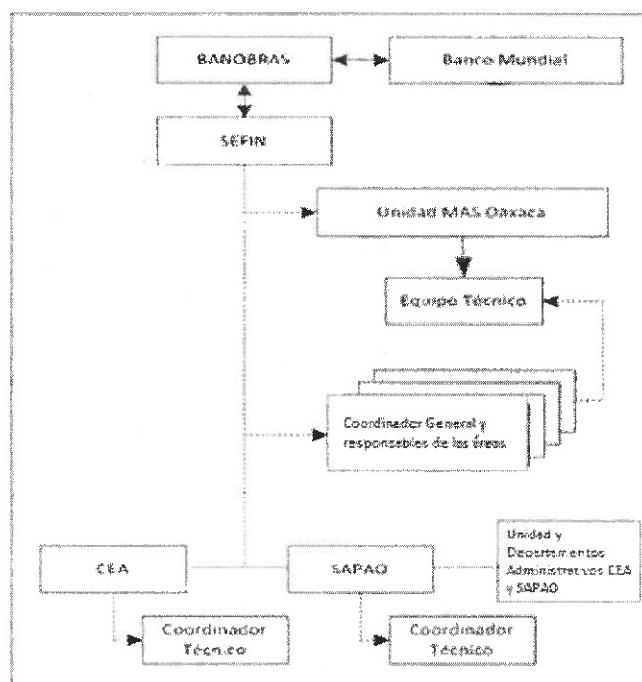
- Consolidar la información sobre la ejecución física y financiera (IFR) preparados por las entidades ejecutoras y reportar la misma a BANOBRAS para su validación y envío al BM.
- La SEFIN, emitirá los oficios de suficiencia presupuestaria para iniciar los procedimientos de licitación, conforme a lo programado.
- La SEFIN deberá asegurar la suficiencia presupuestaria de la CEA y SAPAO, mientras se alcanzan los resultados y se obtienen los fondos desembolsados del préstamo del BM para el primer año del Programa.
- Elaborar los TdR y contratar las Auditorías Externas del Programa.
- Supervisar el desempeño de CEA/SAPAO en el cumplimiento de las metas y los resultados establecidos en los Acuerdos de Gestión por Resultados.
- Solicitar la acreditación al AVI de los resultados reportados por la CEA y SAPAO.
- Consolidar y reportar a BANOBRAS para su envío y solicitud de No Objeción al BM, los informes de cumplimiento de los resultados calificados como DLIs, debidamente acreditados, para su aprobación y desembolsos.
- Analizar propuestas de mejora y medidas correctivas para facilitar el cumplimiento de los resultados del Programa.
- Asegurar que las acciones contenidas en el Programa se ejecuten de conformidad con las disposiciones del Manual.
- Ser la ventanilla única ante BANOBRAS para el envío y la recepción de información del Programa.
- Conservar la información generada en el desarrollo y ejecución del Programa.
- Otras funciones derivadas del contrato de préstamo y de los acuerdos de gestión por resultados suscritos con la CEA y SAPAO.

### **c) Organización operativa**

Para cumplir con las funciones y responsabilidades, la SEFIN conformará un equipo de trabajo denominado Unidad MAS Oaxaca considerando lo siguiente:

- La Unidad MAS Oaxaca dependerá del Secretario de Finanzas del GdO y dispondrá de los recursos que asigne la SEFIN para cumplir con sus funciones de coordinación, administración, supervisión, y evaluación del Programa MAS Oaxaca.
- La Unidad MAS Oaxaca deberá contar con un Coordinador General (Subsecretaria de Planeación e Inversión Pública), un Responsable Administrativo y de Adquisiciones (Director Administrativo), un Responsable Legal (Procurador Fiscal), un Responsable de Control (Director de Presupuesto) y un Responsable de pagos (Tesorero), cuyas facultades y funciones propias y compartidas, están definidas en el Anexo 7 del presente Manual.

**Figura 1**  
**Unidad Mas Oaxaca**



### 3.3.3 SAPAO

#### a) Rol de SAPAO

Es el operador responsable de la prestación de servicios de agua y saneamiento de la ciudad de Oaxaca y será el ejecutor de las actividades y acciones dirigidas a cumplir con los indicadores del área de resultados 1 (nueva ley de SAPAO, reformas a su ley de creación, entre otros) y 2 (mejora de los servicios de agua en el macrosector de San Juan Chapultepec dentro de la Zona Metropolitana de Oaxaca).

SAPAO suscribirá con la SEFIN anualmente un Acuerdo de Gestión por Resultados, el cual definirá las metas, resultados y compromisos que deberá cumplir en el marco del Programa MAS Oaxaca.

#### b) Funciones

- Suscribir con la SEFIN anualmente el Acuerdo de Gestión por Resultados con el objeto de definir las metas, plazos y resultados establecidos en el área de resultados 2, y dirigidos a lograr los DLIs para desembolsos previstos en el Programa.
- Aprobar el POA y el presupuesto anual incluyendo las actividades que estarán a su cargo.
- Elaborar y priorizar la cartera de subproyectos elegibles y alineados al logro de los resultados y cumpliendo los criterios técnicos, ambientales y sociales establecidos en

el MGAS del Programa y en los acuerdos de operación durante la ejecución de los subproyectos.

- Elaborar los programas anuales de obras y servicios relacionados y de adquisiciones y ejecutar los procesos para la contratación y ejecución de las consultorías, estudios, expedientes técnicos de los proyectos y la licitación de bienes y obras, observando el marco legal y normativo vigente aplicable.
- Supervisar los contratos de los subproyectos de obras, servicios y suministros de bienes y equipos y aprobar su recepción y liquidación.
- Efectuar los pagos directamente en la cuenta bancaria de los proveedores o contratistas obra, atendiendo la normatividad estatal.
- Elaborar los informes de ejecución física y financiera a la SEFIN para evaluar los avances y resultados del Programa.
- Cumplir con las metas de gestión propuestas en los acuerdos con la SEFIN suscritos anualmente.
- Coordinar con los consultores en el diseño y preparación de los estudios y los expedientes técnicos, con los proveedores de bienes y servicios y contratistas de obras la estrategias de ejecución más eficientes y las tácticas operativas que aseguren el cumplimiento en tiempo, forma y calidad de las actividades, metas físicas y financieras para el logro de los resultados comprometidos.
- Garantizar un control de calidad en la preparación de los TdR para las distintas actividades del diseño del sistema de macrodistribución y microdistribución incluyendo la integración completa de los expedientes de cada actividad y no únicamente la elaboración del proyecto ejecutivo.
- Elaborar los informes de cumplimiento de los indicadores de desembolsos y preparar la documentación que así lo acredite. Adjuntando en los anexos respectivos la información técnica, legal, administrativa y otras de carácter documental o exámenes/pruebas de campo que sean aplicables.
- Presentación del informe de cumplimiento de resultados a la SEFIN y facilitar la labor de acreditación que deberá realizar el AVI.
- Presentar a la SEFIN cualquier otra información y documentación que se requiera para el desarrollo y la ejecución del Programa cuando ésta se lo solicite.
- Otras funciones que se requieran en el marco de implementación del Programa y de los acuerdos de gestión suscritos.

### **c) Equipo operativo**

Para cumplir con sus funciones SAPAO utilizará su actual estructura organizacional. No obstante, se ha considerado dos refuerzos institucionales para garantizar el mejor cumplimiento de sus funciones:

- Un Coordinador Técnico que estará a cargo de la coordinación y supervisión de las actividades previstas en el Programa.

- Un punto focal administrativo (Unidad Administrativa del SAPAO), quien será responsable de la preparación y reporte de los informes financieros de las actividades ejecutadas por SAPAO en el marco del Programa.

Este equipo técnico contará con el apoyo de las otras instancias internas de SAPAO, para asegurar el cumplimiento de sus funciones.

### **3.3.4 CEA**

#### **a) Rol**

La CEA es un órgano descentralizado responsable de la coordinación del sector a nivel estatal de Oaxaca mediante la gestión y/o la ejecución de los recursos federales y estatales para el desarrollo de infraestructura y agua, y la mejora del servicio de saneamiento en las zonas urbanas y rurales.

La CEA coordina, consolida y procesa toda la documentación técnica necesaria para acceder a los programas federales a favor de los municipios y los proveedores de servicios municipales en todo el Estado. Además de eso, la CEA opera directamente 10 sistemas de agua en el estado de Oaxaca en beneficio de 330,000 habitantes.

La CEA será el ejecutor de las actividades y acciones dirigidas a cumplir con los indicadores del área de resultados 1, 3 y 4 del Programa.

La CEA suscribirá con la SEFIN acuerdos anuales de gestión por resultados los cuales definirán las metas, resultados y compromisos que deberá cumplir en el marco del Programa MAS Oaxaca.

#### **b) Funciones**

- Suscribir anualmente con la SEFIN el Acuerdo de Gestión por Resultados y los acuerdos con los OOS no operados por la CEA, definiendo las metas, plazos y resultados comprometidos en el área de resultados 1, 3 y 4, dirigidos a lograr los desembolsos previstos en el Programa.
- Suscribir anualmente con los operadores municipales de servicios de AyS (OOS) acuerdos de gestión por resultados, replicado la metodología del PforR e incentivando el compromiso de dichos operadores para el logro de los resultados.
- Cumplir con las metas de gestión comprometidas en los acuerdos de gestión.
- Aprobar el POA y el presupuesto anual incluyendo las actividades que estarán a su cargo.
- Elaborar y priorizar la cartera de proyectos elegibles y alineados al logro de los resultados y cumpliendo los criterios técnicos, ambientales y sociales establecidos en el MGAS del Programa y en el acuerdo de operación durante la ejecución de los subproyectos.
- Elaborar los programas anuales de obras y servicios relacionados y de adquisiciones y ejecutar los procesos para la contratación y ejecución de las consultorías, estudios, expedientes técnicos de los proyectos y la licitación de bienes y obras, observando el marco legal y normativo aplicable vigente.

- Supervisar los contratos de los subproyectos de obras, servicios y suministros de bienes y equipos y aprobar su recepción y liquidación.
- Efectuar los pagos directamente en la cuenta bancaria de los proveedores y contratistas obra, atendiendo la normatividad estatal.
- Elaborar los informes de ejecución física y financiera y enviarlos a la SEFIN para evaluar los avances y resultados del Programa.
- Revisar y aprobar las tarifas en los sistemas de AyS del Estado, conforme a la normatividad vigente.
- Transferir a los municipios los sistemas de AyS operados por la CEA, cuando sea posible y en acuerdo con los municipios.
- Cumplir con las metas de gestión propuestas en los acuerdos con la SEFIN suscritos anualmente.
- Coordinar con los consultores en el diseño y preparación de los estudios y los Expedientes Técnicos, con los proveedores de bienes y servicios y contratistas de obras la estrategias de ejecución más eficientes y las tácticas operativas que aseguren el cumplimiento en tiempo, forma y calidad de las actividades, metas físicas y financieras para el logro de los resultados comprometidos.
- Elaborar los informes de cumplimiento de los indicadores de desembolsos y preparar la documentación que así lo acredite. Adjuntando en los anexos respectivos la información técnica, legal, administrativa y otras de carácter documental o exámenes/pruebas de campo que sean aplicables.
- Presentación del informe de cumplimiento de resultados a la SEFIN y facilitar la labor de acreditación que deberá realizar el AVI.
- Presentar a la SEFIN cualquier otra información y documentación que se requiera para el desarrollo y la ejecución del Programa cuando ésta se lo solicite.
- Otras funciones que se requieran en el marco de implementación del Programa y de los acuerdos de gestión suscritos.

**c) Equipo operativo**

Para cumplir con sus funciones la CEA utilizará su actual estructura organizacional. No obstante, se ha considerado dos refuerzos institucionales para garantizar el mejor cumplimiento de sus funciones:

- Un Coordinador Técnico que estará a cargo de la coordinación general y supervisión de las actividades llevadas a cabo para cumplir con los resultados de las área 1, 3 y 4 de acuerdo al marco general de resultados, e informar a la SEFIN de los avances en la ejecución de dichas actividades y los resultados alcanzados. El coordinador técnico apoyará el proceso de relación y participación de los municipios y de los operadores autónomos de los servicios de agua y saneamiento en las 18 ciudades intermedias donde se ejecutarán los subproyectos a cargo de la CEA.
- Un punto focal administrativo (Unidad Administrativa de la CEA), quien será responsable de la presentación de los informes financieros de las actividades ejecutadas por la CEA.



Este equipo técnico contará con el apoyo de las otras instancias internas de la CEA, para asegurar el cumplimiento de sus funciones.

### 3.3.5 De los OOS

Los OOS de las ciudades intermedias son responsables de los servicios públicos de agua y saneamiento y deben colaborar con la CEA en la ejecución de los subproyectos y actividades vinculadas a lograr los resultados del Área 3 del Programa.

En el caso de los OOS su participación en el Programa es fundamental debido a que son ellos los que tienen a su cargo la implementación de las mejoras en la gestión de los servicios de AyS.

En ese sentido los Acuerdos de Gestión por Resultados que serán suscritos anualmente con la CEA deben ser una herramienta para articular e integrar los esfuerzos de la CEA y dichos OOS, alineando sus acciones para el logro de los resultados del Programa.

Los operadores seleccionados corresponden a 18 ciudades intermedias donde se ejecutarán los proyectos de agua y saneamiento del Programa. Actualmente los OOs están estructurados de la siguiente manera: la CEA ejecuta los servicios en forma directa (10 casos), los organismos operadores que dependen de los municipios son 8 casos.

### 3.3.6 AVI

El AVI es una firma especializada en auditorías técnicas que será contratada por SEFIN para prestar el servicio de verificación y acreditación de resultados que permitirá acceder a los desembolsos pre-definidos en la matriz de desembolsos (DLIs) aplicables a las cuatro áreas de resultados del programa.

#### a) Funciones del AVI

La función que cumplirá el AVI será la de realizar la auditoría técnica de cumplimiento de los DLIs conforme a los TdR establecidos en el contrato de prestación de servicios.

#### b) Calendario de evaluación del AVI

En el siguiente cuadro se presenta el calendario previsto para que el AVI efectúe la auditoría técnica de los resultados calificados para desembolsos.

**Cuadro 3**  
**Calendario de evaluación del AVI**

<b>Año</b>	<b>Periodos Anuales*</b>	<b>Periodo de Evaluación</b>
1	De la aprobación del préstamo hasta el 31 de diciembre 2017	abril - mayo 2018
2	Año calendario 2018	abril – mayo 2019
3	Año calendario 2019	abril – mayo 2020
4	1 de enero de 2020 a 31 de enero de 2021	febrero – marzo 2021

#### Contratación del AVI

La contratación del AVI se realizará durante el primer año de implementación del Programa, con TdR aceptables para el BM y financiado con recursos ajenos al Crédito.

### **3.4 Funciones Clave para la Implementación del Programa MAS Oaxaca**

En el Cuadro 4 se presenta un cuadro resumen que facilita la “visualización” y la relación de las responsabilidades y funciones de los distintos participantes, en función de las áreas de resultados del Programa y de los DLIs aprobados para cada área de resultados.

### **3.5 Acuerdos Institucionales para la Implementación del Programa**

Para la ejecución del PforR se propuso realizar acuerdos de gestión por resultados entre SEFIN - CEA y entre SEFIN - SAPAO los cuales definirán las metas anuales, las responsabilidades de las entidades participantes, las normas y procesos a seguir durante la ejecución para lograr los indicadores de resultados de las áreas a cargo de cada una de las entidades ejecutoras.

Asimismo, se ha elaborado un modelo de acuerdo de gestión para su aplicación a los OOS a cargo de los municipios. Se estima que son ocho los acuerdos que se deberán suscribir para establecer el mecanismo de gestión por resultados. Los otros 10 casos, corresponden a esquemas de ejecución a cargo de la propia CEA, pero que se pretende que sean transferidos a entidades prestadoras municipales autónomas durante la ejecución del Programa en 7 de los casos al menos.

Se ha preparado el diseño base para los tres tipos de acuerdos de gestión:

- Acuerdo de Gestión por Resultados SEFIN-CEA (Anexo 4).
- Acuerdo de Gestión por Resultados SEFIN- SAPAO (Anexo 5).
- Acuerdo de Gestión por Resultados CEA-OOS (Anexo 6).

**Cuadro 4**  
**Cuadro de Funciones Claves para la Implementación del Programa MAS Oaxaca**

Nivel	Instituciones Ejecutoras del programa	Área de resultados 1	Área de resultados 2	Área de resultados 3	Área de resultados 4
		<p align="center"><b>Modernización del marco legal y regulatorio del sector de AYS en el estado</b></p>	<p align="center"><b>Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec)</b></p>	<p align="center"><b>Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca</b></p>	<p align="center"><b>Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales</b></p>
	<b>SEFIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar el presupuesto para la ejecución de los fondos del programa<sup>4</sup> a los organismos ejecutores, la CEA y SAPAO, utilizando los arreglos existentes de transferencia presupuestaria y conforme se define en el acuerdo de resultados.</li> <li>• Consolidar la información sobre los resultados del programa y sobre la ejecución física y financiera de sus actividades.</li> <li>• Coordinar las solicitudes de desembolsos, la presentación de informes financieros y las auditorías en el marco del programa con BANOBRAS.</li> </ul>			
<b>Estado</b>	<b>CEA</b>	<p>Ejecutar actividades del programa: AR-1</p> <p>Preparar, gestionar y/o aprobar los proyectos normativos a su cargo.</p> <p>Presentar a la SEFIN informes sobre los avances y resultados alcanzados.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscribir un Acuerdo de Gestión por Resultados con la SEFIN, cada año de la ejecución del Programa.</li> <li>• Suscribir anualmente Acuerdos de Gestión por Resultados con las OOS no operados por la CEA.</li> <li>• Ejecutar los Planes de Intervención de Impacto Inmediato.</li> <li>• Elaborar los Planes Anuales de Obras, Servicios y Adquisiciones.</li> <li>• Supervisar los contratos y aprobar su liquidación.</li> <li>• Presentación de los informes de ejecución física y financiera a la SEFIN a través del SEFFP.</li> <li>• Revisar y aprobar las tarifas en los sistemas de AYS del Estado conforme la normativa vigente.</li> <li>• Transferir a los municipios los sistemas de AYS operados por la CEA, en su caso.</li> </ul>	<p>Ejecutar actividades del programa: AR-4.</p> <p>Presentar a la SEFIN informes sobre los avances y resultados alcanzados.</p>

<sup>4</sup> Integrados por recursos propios del estado, fondos del préstamo recibidos de BANOBRAS (anticipos y desembolsos basados en los resultados) y fondos de otras fuentes de financiamiento.

Nivel	Instituciones Ejecutoras del programa	Área de resultados 1	Área de resultados 2	Área de resultados 3	Área de resultados 4
		<p>Modernización del marco legal y regulatorio del sector de AYS en el estado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir Metas comprometidas en el Acuerdo de gestión por Resultados.</li> <li>• Reportar resultados del DLI-1 a su cargo.</li> </ul>	<p>Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec)</p>	<p>Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las metas y resultados comprometidos en los Acuerdos de Gestión por Resultados.</li> <li>• Presentar a la SEFIN los informes de cumplimiento de los DLI para lograr los desembolsos.</li> </ul>	<p>Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir Metas comprometidas en el acuerdo de gestión.</li> <li>• Reportar resultados del DLI-4 a su cargo.</li> </ul>
Funciones principales en el Programa	SAPAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar, gestionar y/o aprobar los proyectos normativos a su cargo.</li> <li>• Presentar a la SEFIN informes sobre los resultados y avances de las actividades programadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscribir el Acuerdo de Gestión por Resultados con la SEFIN, cada año.</li> <li>• Elaborar el Plan de Obras, Servicios y Adquisiciones.</li> <li>• Ejecutar las consultorías, estudios, expedientes técnicos de los proyectos y la licitación de bienes y obras</li> <li>• Supervisar los contratos y aprobar su liquidación.</li> <li>• Presentación de los informes de ejecución física y financiera a la SEFIN.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar resultados del DLI-1 a su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las metas y resultados comprometidos en el Acuerdo de Gestión por Resultados.</li> <li>• Presentar a la SEFIN los informes de cumplimiento de los DLI para lograr los desembolsos.</li> </ul>		
p n i C					

Nivel	Instituciones Ejecutoras del programa	Área de resultados 1	Área de resultados 2	Área de resultados 3	Área de resultados 4
	Sistemas de AYS operados por la CEA	Modernización del marco legal y regulatorio del sector de AYS en el estado	Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec)	<p><b>Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con las metas y resultados comprometidos en los acuerdos de gestión para contribuir a los resultados del programa.</li> <li>Presentar a la CEA los reportes de cumplimiento y documentación que acredite el logro de los DLI para lograr los desembolsos.</li> </ul>	<p><b>Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales</b></p>
	Sistemas de AYS operados por departamentos o agencias municipales			<ul style="list-style-type: none"> <li>Suscribir anualmente los Acuerdos de Gestión por Resultados con la CEA</li> <li>Cumplir con las metas y resultados comprometidos en los acuerdos de gestión para contribuir a los resultados del programa.</li> <li>Presentar a la CEA los reportes de cumplimiento y documentación que acredite el logro de los DLI para lograr los desembolsos.</li> </ul>	
	Organismos operadores municipales autónomos			<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear organismos operadores jurídicamente autónomos donde estos no existan, cuando sea posible.</li> <li>Aprobar la revisión de las tarifas en los organismos operadores municipales</li> </ul>	
	Municipios				

## CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR RESULTADOS DEL PROGRAMA

### 4.1 Introducción

El presente capítulo tiene como propósito específico establecer las pautas metodológicas y procesos de gestión para facilitar la implementación y desarrollo de las actividades a cargo de la CEA y SAPAO dirigidas a asegurar el cumplimiento de los resultados del Programa y específicamente acceder a los desembolsos previstos, incluyendo los recursos del préstamo así como los recursos ajenos al Crédito.

### 4.2 Metodología del Programa

#### 4.2.1 DLIs

Como se mencionó en el capítulo II, los DLIs calificarán a las entidades ejecutoras CEA/SAPAO para acceder a los recursos del Programa. Los DLIs están insertos en la cadena de resultados de la operación. Estos DLIs y sus cantidades correspondientes han sido seleccionados a fin de señalar y generar incentivos financieros para que se logren resultados cruciales pero medibles durante la ejecución del Programa en el marco de las cuatro áreas de resultados.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las cuatro áreas y los DLIs correspondientes a cada uno ellos y el ejecutor asignado para cada caso:

**Cuadro 5  
Resultados de las Cuatro Áreas y los DLIs**

Área de Resultados	Indicadores de Desembolsos (DLIs)	Ejecutor	Coordinador
Área de Resultado 1: Modernización del marco legal y regulatorio del sector de AyS en el Estado.	DLI -1	CEA	SEFIN
		SAPAO	
Área de Resultado 2: Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec).	DLI-2.1	SAPAO	SEFIN
	DLI-2.2		
	DLI-2.3		
Área de Resultado 3: Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del Estado de Oaxaca.	DLI-3.1	CEA	SEFIN
	DLI-3.2		
	DLI-3.3		
Área de Resultado 4: Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales.	DLI-4	CEA	SEFIN

Todos dan pie a los desembolsos en función del desempeño; no obstante, la índole de los resultados que se deben alcanzar para los diversos DLIs varía: el DLI 1 que reflejan las reformas legales e institucionales requeridas; los DLI 2-1, 3-1 y 4-1 se relacionan con la creación de sistemas y productos físicos, mientras que los DLIs 2-2, 2-3, 3-2 y 3-3 dan lugar a desembolsos cuando se logran mejoras en el servicio de abastecimiento de agua.

Para alcanzar todas las metas del DLI 1 es necesario que el Congreso Estatal apruebe la modificación o la creación de una nueva ley del sector de AyS, medida que escapa al

control de las entidades ejecutoras y coordinadoras del Programa. Si bien el GdO reconoce que esto conlleva claramente el riesgo de que no se pueda cumplir el DLI 1, busca generar incentivos financieros a través de dicho indicador para que se avance con la presentación de la ley ante el Congreso Estatal, con lo que se incrementará la probabilidad de obtener la aprobación. El AVI deberá validar, el haber alcanzado las metas establecidas.

Los desembolsos se realizarán una vez que se compruebe, por parte del AVI, el haber alcanzado las metas establecidas para cada uno de ellos.

#### **4.2.2 Mecanismo de incentivos financieros del Programa**

Una característica determinante del PforR es la generación de incentivos financieros para el logro de los resultados del Programa, el cual funciona bajo dos estrategias:

- La SEFIN asignará anualmente los recursos financieros del Programa a los organismos ejecutores la CEA y SAPAO como parte de su asignación presupuestaria anual, sobre la base de un Acuerdo de Gestión por Resultados con reglas de cumplimiento y desembolso, actualizados cada año durante la ejecución del Programa, con el objeto de reproducir el método de desembolso del instrumento financiero denominado PforR y transferir incentivos financieros al desempeño a la CEA y SAPAO.
- En el marco del área de resultados 3, la CEA también concertará acuerdos de gestión por resultados con los OOS que no dependen de ella para otorgar apoyo financiero sujeto al cumplimiento de ciertas condiciones relacionadas con la medición de los indicadores del desempeño, la situación jurídica y la revisión de las tarifas, a partir del segundo año del PforR, y de esa manera utilizará la ejecución del PforR para crear incentivos orientados a mejorar la información, lograr autonomía jurídica y recuperar costos.

### **4.3 Metodología de Gestión para la Ejecución de los Subproyectos del Programa**

El propósito de esta sección es presentar un conjunto de lineamientos estratégicos, tácticos y operativos que ayuden a los ejecutores -CEA y SAPAO- en el cumplimiento de los resultados del Programa, específicamente para alinear su intervención, desde la fase inicial de planeamiento hasta su ejecución orientados a la obtención de los desembolsos.

#### **4.3.1 Aspectos Estratégicos**

Por sus características el PforR requiere que los ejecutores, CEA y SAPAO, desarrollen un sistema de gestión tomando en cuenta los siguientes lineamientos en el diseño e implementación:

- *Marco de Resultados del Programa MAS Oaxaca (Planeamiento estratégico) con enfoque de resultados.* En el proceso del Marco de Resultados del Programa MAS Oaxaca se ha asegurado que las actividades propuestas estén alineadas “estratégicamente” con la cadena de resultados para lograr los indicadores intermedios, la mayoría de los cuales son los “hitos” que generan desembolsos.
- *Diseño adecuado de los subproyectos para el logro de resultados.* Definir los factores de riesgo que pueden presentarse en la implementación de los

subproyectos o acciones, para prevenir retrasos o incumplimientos que afecten el logro de los resultados y en específicamente de los DLIs. Más aún cuando se trata de indicadores de servicios y no sólo físicos, que requieren un mayor esfuerzo institucional y una eficacia operacional que puede ser mayor a la que actualmente existe.

- *Estrategia de organización y relación institucional.* Uno de los factores de éxito para la buena gestión de los ejecutores es preparar un equipo técnico – operativo que lidere la coordinación y ejecución del Programa y que exista una buena “articulación interna” con las demás instancias que colaboran o complementan su quehacer. En el frente externo, se deberá cuidar de tener definido a los diferentes actores sociales e institucionales que puedan aportar en favor de la “ejecución” de los subproyectos y un manejo sólido de los riesgos ambientales y sociales.
- *Fortalecimiento de capacidades de los equipos técnicos.* Se debe asegurar que los profesionales que conforman los equipos técnicos que tienen a cargo la implementación de las acciones del Programa, así como otros profesionales que colaboran y apoyan estas operaciones, cuenten con la capacidad necesaria para cumplir con los objetivos, metas y resultados previstos en el PforR. En este sentido, es fundamental el fortalecimiento y soporte institucional que será implementado para la CEA, SAPAO los OOS que será desarrollado con mayor énfasis en la fase de arranque y durante el primer año del Programa.

#### **4.3.2 Metodología del Ciclo de Gestión por Resultados**

El Ciclo de Gestión por Resultados propone un proceso de siete pasos o fases que deben ser aplicados principalmente por la CEA y SAPAO y por los diferentes participantes en la implementación del Programa, considerando el siguiente proceso:

Fase 1: Marco de Resultados del Programa MAS Oaxaca.

Fase 2: Programación operativa y diseño de los proyectos.

Fase 3: Desarrollo de los procesos, subproyectos y Acciones del Plan.

Fase 4: Monitoreo y Control de Gestión.

Fase 5: Finalización de Obras, servicios y adquisiciones.

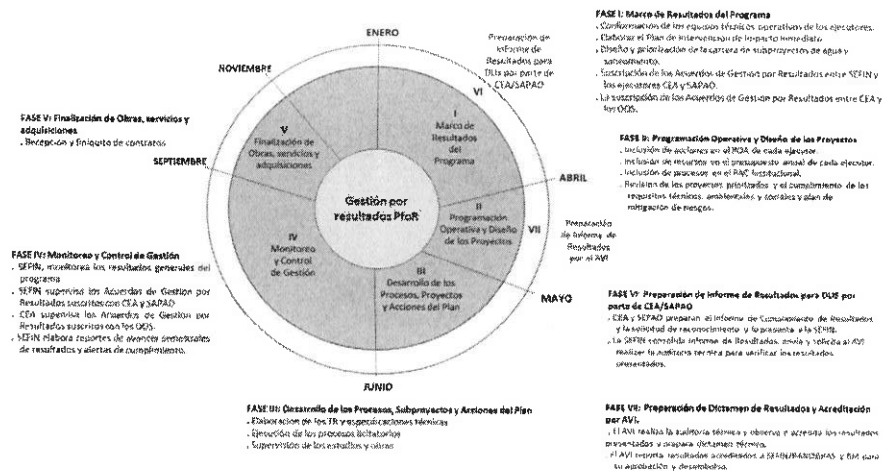
Fase 6: Preparación de Informes de Resultado para DLIs por CEA-SAPAO.

Fase 7: Preparación de Dictamen de Resultados y Acreditación por AVI.

El esquema 2 presenta el desarrollo de las siete (7) fases y sus principales elementos:



## Esquema 2 Ciclo de Gestión por Resultados en el marco del Programa PforR



### Fase 1: Marco de Resultados del Programa MAS Oaxaca

Los alcances al inicio de cada año son los siguientes:

- Conformación de los equipos técnicos de la CEA y SAPAO.
- Diseño y priorización de la cartera de subproyectos de AyS u otras actividades claves para alcanzar los DLIs.
- Suscripción de los Acuerdos de Gestión por Resultados específicos anuales entre la SEFIN y la CEA y SAPAO y entre la CEA y los OOS.
- La estrategia institucional para alcanzar los DLIs por año.
- El diseño financiero establecido en el Marco de Resultados del Programa MAS Oaxaca.
- Un análisis específico de los factores de riesgos que puedan obstaculizar el logro de los objetivos, metas y resultados realizado por los Coordinadores del Programa según corresponda.
- La aplicación del mecanismo de supervisión y control para monitorear el cumplimiento anual del Marco de Resultados y de los Acuerdos de Gestión por Resultados suscritos entre la SEFIN-CEA, SEFIN-SAPAO y los de la CEA con los OOS, según los casos.

Los arreglos institucionales incluyen las siguientes acciones:

1. La conformación o designación de los Equipos Técnicos-Operativos que asumirán la ejecución del Marco de Resultados del Programa MAS Oaxaca, definiendo sus responsabilidades y su articulación interna con las otras instancias asociadas. Se debe considerar todos los riesgos o condiciones restrictivas para adoptar las medidas de prevención, tales como: retrasos en los procesos de adquisiciones, restricciones de liquidez, periodos de mayor carga institucional por mayores metas por cumplir, así como los riesgos sociales y ambientales que requieren ser atendidos oportunamente.
2. La suscripción de los Acuerdos de Gestión por Resultados entre la SEFIN y las entidades ejecutoras la CEA y SAPAO que incluirán las metas anuales y los

compromisos específicos de cada ejecutor para el periodo de ejecución del Programa, y a evaluación de la gestión por resultados al finalizar el ciclo anual, tomando lecciones aprendidas para los subsiguientes años.

3. La suscripción de los Acuerdos de Gestión por Resultados entre la CEA y los OOS para implementar los proyectos de AyS en las 8 ciudades intermedias en las que el sistema no depende de la CEA. Dichos acuerdos deberán incluir los compromisos asignados a los OOS en su calidad de entidades responsables de los servicios públicos.
4. Implementación de las actividades de Plan de Acción del Programa.

Durante esta fase se deben resolver todos los asuntos de coordinación institucional y que cualquier requerimiento previsible que debe ser atendido antes de la ejecución de los proyectos.

### **Fase 2: Programación operativa y diseño de los proyectos**

Definidas las actividades previas de la fase y los arreglos institucionales, se requiere elaborar la programación a detalle de las actividades anuales para cada uno de los ejecutores. Este proceso incluye la preparación de los siguientes instrumentos de programación para cada año:

- Inclusión en el POA de cada ejecutor de las actividades del Plan de Acción. Los alcances deben ser los siguientes:
  - i. Objetivos y metas físicas y financieras cuantificadas, describiendo los programas y subproyectos que se ejecutarán cada año.
  - ii. Resultados proyectados de cumplimiento anual.
  - iii. Identificación de los recursos disponibles para cumplir con las actividades propuestas.
  - iv. Indicadores de éxito para cada una de las metas fijadas, describiendo el mecanismo de evaluación.
  - v. Plazos de ejecución de cada una de las metas fijadas para lograr su inclusión en el calendario anual de evaluación del AVI (abril-mayo).
- Inclusión en el presupuesto anual de cada ejecutor de las asignaciones financieras requeridas en el POA. Para el inicio del Programa los recursos asignados en el presupuesto serán financiados mediante un anticipo del Contrato de Crédito con BANOBRAS, así como con recursos propios del Estado y otras fuentes de financiamiento. A partir del segundo año y durante todo el plazo de ejecución del programa, las obras y acciones también podrán ser financiadas con los desembolsos provenientes del cumplimiento de los DLIs, el remanente del anticipo sin ejercer (sin exceder el monto estipulado en la sección IV, literal B, numeral 2 del Anexo II del Contrato de Préstamo 8386-MX) y con otras fuentes de financiamiento estatales. Para todos los casos, se deberá contar con información comprobatoria en medio impreso y en SEFIP.
- Inclusión en el Plan de Obras, Servicios y Adquisiciones institucional de los procesos de adquisiciones de las actividades previstas en el Programa aplicando la normativa vigente. La programación de los procesos deben ser alineados de la manera más eficiente posible para asegurar los resultados, en especial en el uso de los recursos

disponibles y en los tiempos asignados para el desarrollo de la fase de selección y la ejecución de las obras y servicios.

- Otra acción clave durante esta fase será la revisión de los proyectos priorizados y el cumplimiento de los requisitos técnicos, ambientales y sociales, observando que tengan las condiciones favorables para el logro de los indicadores de resultados y de los DLIs.

Algunos criterios y pautas importantes a tomar en cuenta son los siguientes:

- a) Diseños técnicos para lograr resultados. Es importante mencionar que en varios DLIs el hito verificable no es la ejecución de las obras mismas, sino un nivel de servicios calificado (por ejemplo: presión mínima) lo que significa incorporar en el diseño del expediente técnico el equipamiento y dotación de las “soluciones previsibles” (por ejemplo: estaciones de bombeo y re-bombeo para asegurar la presión “deseable”), esto significa posiblemente un costo asociado que debe ser incluido en el presupuesto del proyecto y que eventualmente si no hubiera un DLI que así lo condiciona, no hubiera sido considerado en el expediente técnico.
- b) Riesgos ambientales. También deben ser analizados cuidadosamente los proyectos con impactos ambientales de mediano riesgo o aquellos que podrían ser afectados por condiciones no conocidas en el diseño inicial (por ejemplo restricciones por patrimonio histórico o arqueológico o interferencias con otros servicios públicos).
- c) Riesgos sociales. Los subproyectos con riesgos sociales evidentes requerirán de un plan de mitigación y gestión social específico y de unidades de gestión social en la CEA y SAPAO que puedan atender con solvencia y oportunidad las relaciones y los acuerdos con los usuarios y población que puedan oponerse a la ejecución del proyecto.
- d) No son elegibles para financiamiento los sub-proyectos que pudieran implicar impactos adversos significativos que sean permanentes, acumulativos o sin precedente para el ambiente o que pudieran afectar a la población y que no pudieran ser mitigados suficientemente para minimizar los impactos a niveles aceptables.

El Programa ha considerado el fortalecimiento y la atención específica de los aspectos ambientales y sociales a cargo de las entidades ejecutoras la CEA y SAPAO.

### **Fase 3: Desarrollo de los procesos, subproyectos y Acciones del Plan**

Durante esta fase todas las acciones de la CEA y SAPAO, incluyendo la participación de los OOS, se focalizan en asegurar la ejecución de los subproyectos y cumplir con los resultados de las áreas de resultados 2 (SAPAO) y 3 (CEA) así como los DLIs asociados, previstos en el Programa. En el caso del desarrollo de los procesos, bajo la normativa vigente se incluyen las siguientes acciones:

- i. Elaboración de los TdR y especificaciones técnicas para la contratación de consultorías, estudios, bienes y obras.
- ii. Ejecución de los procesos licitatorios, y
- iii. Supervisión de los estudios y obras.

#### **Fase 4: Monitoreo y Control de Gestión**

La SEFIN, a través de la Unidad MAS Oaxaca, está a cargo del monitoreo del marco general de resultados del Programa para las cuatro áreas de resultados previstos y aplicará los mecanismos o instrumentos por desarrollar en el capítulo IX del Seguimiento y Evaluación.

Para el caso del cumplimiento de los resultados 2 y 3, es decir de los proyectos de agua y saneamiento bajo el esquema del PforR, se deben considerar adicionalmente las siguientes pautas:

- La SEFIN supervisará en forma semestral y anual el desempeño de los Acuerdos de Gestión por Resultados suscritos con la CEA y SAPAO. Establecer un buen mecanismo de reportes de información por parte de los ejecutores es un factor altamente favorable para la eficacia de la supervisión y control de gestión por parte de la SEFIN.
- El sistema de medición de desempeño que implemente la SEFIN permitirá elaborar los reportes de monitoreo y control de los ejecutores así como reportes de alerta y recomendaciones para mejorar o corregir la ejecución y resultados del Programa. Este proceso se replica por la CEA para el caso de los municipios con los cuales haya suscrito los Acuerdos de Gestión asociados al área de resultados 3.
- En el primer año de aplicación de la metodología los participantes podrán identificar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas para mejorar su intervención en los siguientes años.

#### **Fase 5: Finalización de Obras, servicios y adquisiciones**

La CEA y SAPAO finalizarán la ejecución de su plan de contratación de obras, servicios y adquisiciones y realizarán la recepción y finiquito de contratos.

#### **Fase 6: Preparación de Informes de Resultados para DLIs por CEA - SAPAO**

La SEFIN, a través de la Unidad MAS Oaxaca, aplicará los siguientes lineamientos de evaluación:

- Evaluará semestralmente los avances del Programa.
- Para el caso de la evaluación de los desembolsos (DLI-2 y DLI-3) se sujetará al calendario previsto para la verificación de los resultados por el AVI, es decir aceptará solicitudes o informes de resultado hasta el 30 de marzo de cada año.
- La CEA y SAPAO deben preparar el Informe Anual de Resultados para DLIs y lo presentan en forma conjunta a la SEFIN, para asegurar que ambos tengan un nivel de condiciones e incentivos similares.
- La SEFIN brindará asistencia a la CEA y a SAPAO para la preparación de los Informes Anuales de Resultados para DLIs.

Los principales aspectos indicativos que deberá incluir el informe anual de resultados del Programa MAS Oaxaca son los siguientes:

- Objetivos y periodo del Informe.
- Resumen de los resultados intermedios cuyo cumplimiento reporta.
- Justificación técnica, legal y financiera de los resultados cumplidos calificados para desembolsos.
- Propuesta de Desembolsos según esquema previsto.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Anexos Técnicos que serán analizados por el AVI: Lista de subproyectos cuya ejecución han generado los resultados presentados, Tablas de cumplimiento de las metas físicas y financieras ejecutadas, de ser necesario; Documentación técnica, legal y financiera, y Exámenes y pruebas de comprobación, según protocolos, entre otros.

#### **Fase 7: Preparación de Dictamen de Resultados y acreditación por AVI**

La SEFIN solicitará al AVI proceder a la auditoría técnica para verificar los resultados reportados por los ejecutores, en el marco de la matriz de DLIs del Programa.

Acreditados los resultados, el AVI los reporta y remite a la SEFIN, a BANOBRAS y a BM. Este mecanismo será revaluado al finalizar el primer año de ejecución del Programa. Aprobado el informe de verificación de resultados, la SEFIN procederá a solicitar el desembolso correspondiente a BANOBRAS y éste a su vez solicitará a BM.

#### **4.3.3 Matriz de responsabilidades en el Ciclo de Gestión por Resultados**

El alineamiento “institucional” de todos los participantes requiere una especial atención por parte de la SEFIN y será una de las claves para éxito del Programa, de manera que no sólo se tratará de coordinar las acciones de cooperación entre los ejecutores, sino también a todos los participantes que deben compartir responsabilidades y “cooperar” en el logro de los resultados del Programa.

Estas funciones ya están incluidas en el marco institucional como parte de las acciones que les corresponden a cada entidad, en este caso el valor agregado para este capítulo es el presentar de manera alineada las responsabilidades en el marco del “ciclo” de gestión por resultados.

La matriz presenta las funciones y acciones clave asignadas a cada entidad de acuerdo a las cinco fases propuestas en la metodología presentada:

- i. La SEFIN asume un rol de supervisión del cumplimiento de los resultados y desembolsos acreditados (Matriz DLIs), para este propósito suscribe Acuerdos anuales de Gestión por Resultados con la CEA y SAPAO. Asimismo, gestiona la verificación de los resultados mediante el AVI y los presenta posteriormente a BANOBRAS para los desembolsos correspondientes.
- ii. La CEA y SAPAO a través de los proyectos a su cargo, ejecutan las actividades para lograr el cumplimiento de los resultados del Programa asignados a cada uno. Específicamente deberán lograr los desembolsos previstos para cada caso.

- iii. La priorización eficiente de la cartera de subproyectos, que cumplan los criterios técnicos, ambientales y sociales también es otro de los procesos vitales en la gestión del Programa.
- iv. La viabilidad y calidad de los estudios, y el adecuado diseño de los TdR para la elaboración de los expedientes técnicos y especificaciones de los obras por ejecutar pueden afectar a favor o en contra del logro de los resultados intermedios y el cumplimiento de los DLIs.

## **CAPÍTULO V**

### **PROCESOS ADMINISTRATIVO-FINANCIEROS**

El desarrollo de este capítulo tiene el propósito de dar un marco general para la planificación, organización, dirección y control de los aspectos financieros y contables del Programa para asegurar que estos aspectos se encuentren integrados y relacionados, y su información refleje las necesidades y avances del mismo.

Dentro de este contexto se definen los aspectos administrativos como son: fuentes de financiamiento, flujos de fondos, el Sistema de Administración Financiera y las Auditorías a realizarse en el marco del Programa.

#### **5.1. Fuentes de Financiamiento**

El Programa MAS Oaxaca cuenta con las siguientes fuentes de financiamiento: (i) recursos del crédito otorgado por BANOBRAS fondeado con recursos del BM, por un monto de \$723,745,000.00, y (ii) recursos provenientes de otras fuentes de financiamiento.

#### **5.2. Mecanismos de Desembolso**

Los desembolsos del Programa se harán sobre la base del cumplimiento de los indicadores de resultados verificados, según las metas establecidas por los DLIs. No habrá exenciones en el caso de incumplimiento. El GdO tendrá que demostrar, a través de sus estados financieros preparados con regularidad, que el total de los gastos netos del Programa no es inferior al volumen de financiamiento del BM al finalizar de la operación. Los estados financieros de los programas serán auditados anualmente por una firma de auditores independiente.

La intención es que todos los desembolsos del BM se lleven a cabo a medida que el Programa avanza, usando la totalidad del anticipo durante el plazo de ejecución del Programa. El importe de los anticipos y los desembolsos por DLIs específicos a los que el avance se refiere, se deberá indicar en cada solicitud de retiro. La fecha de vencimiento para desembolsos será de seis (6) meses después de la fecha de cierre indicada en el contrato de préstamo. Cabe señalar que:

- Las solicitudes de retiro pueden ser por un monto que no exceda el importe del préstamo del Programa para el DLI específico en favor de la cual se solicita la solicitud, como se especifica en la notificación del BM para el Prestatario.
- El prestatario podrá, de conformidad con lo establecido en el inciso B. 2., de la sección IV, del Anexo 2, del contrato de préstamo entre el BM y BANOBRAS, solicitar anticipos de montos del préstamo asignados a ciertos DLIs que aún no han sido alcanzados. El monto total de los anticipos con respecto a los importes asignados a DLIs no podrá exceder el monto estipulado en Contrato Préstamo 8386-MX, en el inciso antes referido.
- El importe del anticipo (s) y el DLI específico (s) a los que se refieren deben indicarse claramente en la solicitud de retiro (formulario 2380), el cual se obtiene en la página web de Client Connection del BM.

- Todos los retiros del préstamo serán depositados por el BM en una cuenta abierta o designada por BANOBRAS.

Las instrucciones detalladas de desembolsos del Programa (cantidades asignadas, líneas de base, metas anuales, las condiciones de montos, los anticipos, los plazos para las metas y la determinación de la cantidad a desembolsar) se presentan en el Anexo 2 “Indicadores de Desembolso” del presente manual.

### **5.3. Flujo de Fondos por Resultados**

El método de desembolso es anticipo a una cuenta bancaria exclusiva del Programa que será administrada por BANOBRAS, quien, a su vez, estará canalizando los fondos a la SEFIN para el financiamiento de las actividades del Programa para las tres áreas de resultados que son financiadas con los recursos del crédito.

A continuación se describe el flujo de fondos del Programa que muestra el procedimiento de solicitud de desembolsos de BANOBRAS, SEFIN, y BM para los 4 años de operación del Programa.

#### **5.3.1. Flujo de fondos del PforR para el inicio de la Operación**

Tal y como se muestra en la figura 2, el flujo de fondos al inicio de la operación consta de 7 pasos básicos que se describen a continuación:

##### Paso 1. Solicitud de anticipo a BANOBRAS por parte de SEFIN

La SEFIN, mediante un oficio solicitará a BANOBRAS el anticipo de los recursos.

##### Paso 2.. Solicitud de anticipo al BM por parte de BANOBRAS

Una vez recibida la solicitud de anticipo enviada por la SEFIN, BANOBRAS solicitará el anticipo al BM.

##### Paso 3. Proceso de anticipo por parte del BM

Una vez procesada la solicitud de anticipo enviada por BANOBRAS, el BM depositará los recursos en la cuenta del Programa.

##### Paso 4 . Desembolsos de los anticipos a BANOBRAS y la SEFIN

Una vez que BANOBRAS reciba los recursos otorgados por el BM, los canalizará directamente a la SEFIN.

##### Paso 5. Informar a la CEA y SAPAO la disponibilidad presupuestaria

Una vez que la SEFIN recibe los recursos por los anticipos de los DLIs seleccionados, notificará a la CEA y SAPAO la disponibilidad de dichos recursos, asimismo, adjuntará las obras, acciones y resultados que corresponden a cada DLI y a cada anticipo.

/Paso 6. CEA/SAPAO una vez que las ejecutoras cuentan con la confirmación de la disponibilidad presupuestaria, efectúan las contrataciones respectivas y solicitan la radicación de los recursos.

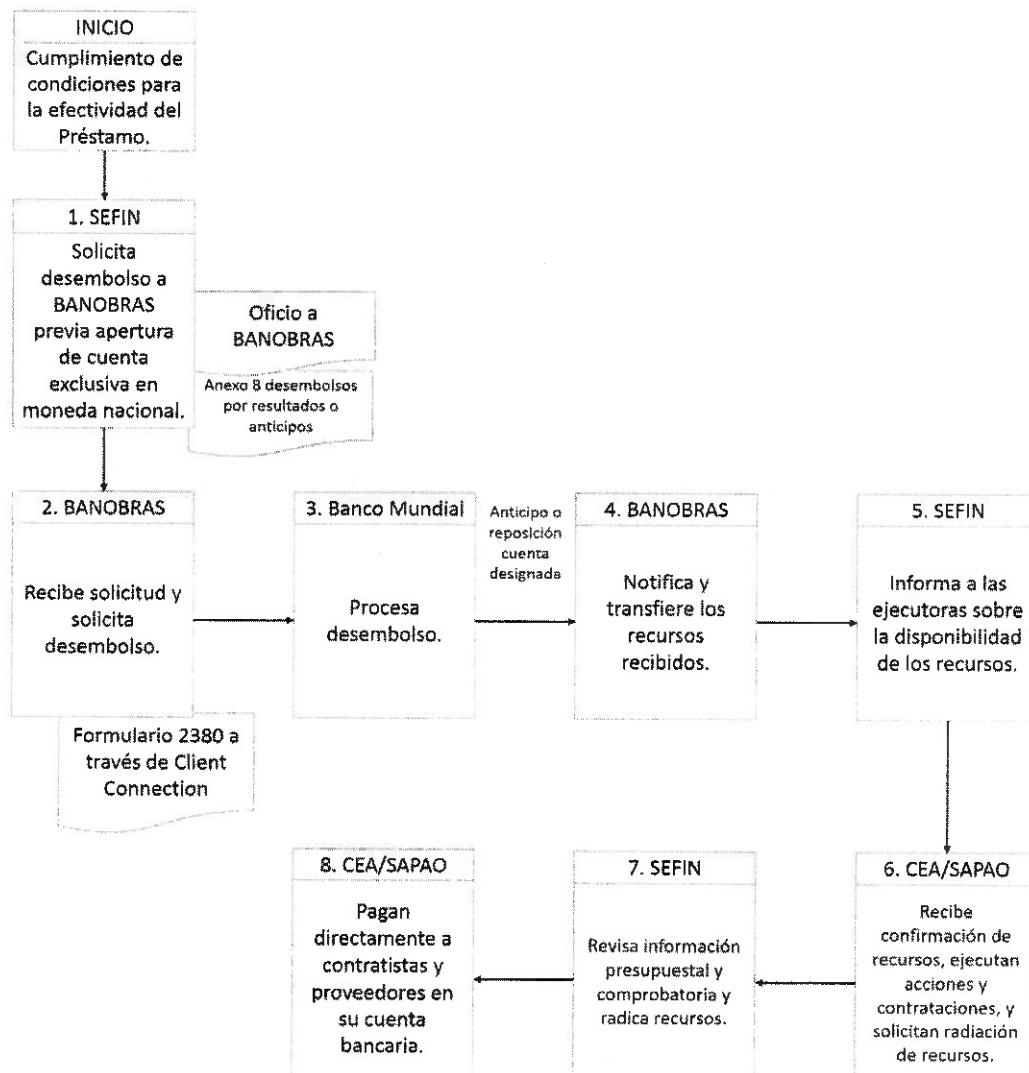
##### Paso 7. SEFIN radica recursos.

Las ejecutoras entregan la información comprobatoria a SEFIN para su revisión. Una vez validada la información comprobatoria se radican los recursos a CEA y SAPAO.



**Paso 8. CEA/SAPAO recibe recursos y paga.** Una vez que las ejecutoras reciben los recursos, éstas pagan directamente en la cuenta bancaria de los consultores, proveedores o contratistas de obra

**Figura 2**  
**Flujo de fondos del PforR para el inicio de la operación**



### 5.3.2. Flujo de fondos del PforR

A continuación se describen brevemente los pasos requeridos para solicitar los desembolsos según los logros obtenidos de cada DLI del Programa, mismos que se presenta en la figura 3.

**Paso 1. Suscripción de Acuerdo de Gestión por Resultados entre la SEFIN, la CEA y SAPAO.**

El proceso de desembolso según los logros obtenidos inicia con la suscripción del Acuerdo anual de Gestión por Resultados entre la SEFIN, la CEA y SAPAO. Este convenio debe estipular en un anexo los indicadores, metas y resultados anuales que condicionan los desembolsos del Préstamo.

**Paso 2. Informe de reporte de resultados por parte de la CEA y SAPAO.**

Tanto la CEA como SAPAO deberán informar a la SEFIN sobre los avances y resultados de las actividades ejecutadas por los contratistas, proveedores y consultores contratados u otras actividades relacionadas con los DLIs 1, 2, 3 y 4.

**Paso 3. Validación del informe de reporte de resultados por parte del AVI.**

Una vez que la CEA y SAPAO reporten los avances y resultados a SEFIN, ésta deberá preparar un informe anual de reporte de resultados del Programa y presentarlo al AVI, quien será el encargado de validarlos con los resultados reales obtenidos de los DLIs y presentar un informe de verificación de resultados a la SEFIN, BANOBRAS y BM.

**Paso 4. Informe de verificación resultados del AVI y envío a SEFIN, BANOBRAS y BM.**

Una vez validados los resultados obtenidos en relación a los DLIs, el AVI deberá remitir un borrador de informe de verificación de resultados a SEFIN para su revisión y comentarios.

**Paso 5. Aprobación del informe de verificación de resultados.**

Una vez recibidos e incorporados en su caso, los comentarios de SEFIN al borrador del informe de verificación de resultados, el AVI entregará la versión final del informe a SEFIN, BANOBRAS y BM para que la SEFIN proceda a solicitar los recursos correspondientes.

**Paso 6. Solicitud de desembolsos a BANOBRAS/BM.**

La SEFIN presentará formalmente el informe de resultados a BANOBRAS junto con la solicitud de desembolsos y el formato correspondiente del anexo 8 , quien validará dicho informe y solicitará al BM el desembolso de los fondos del Programa.

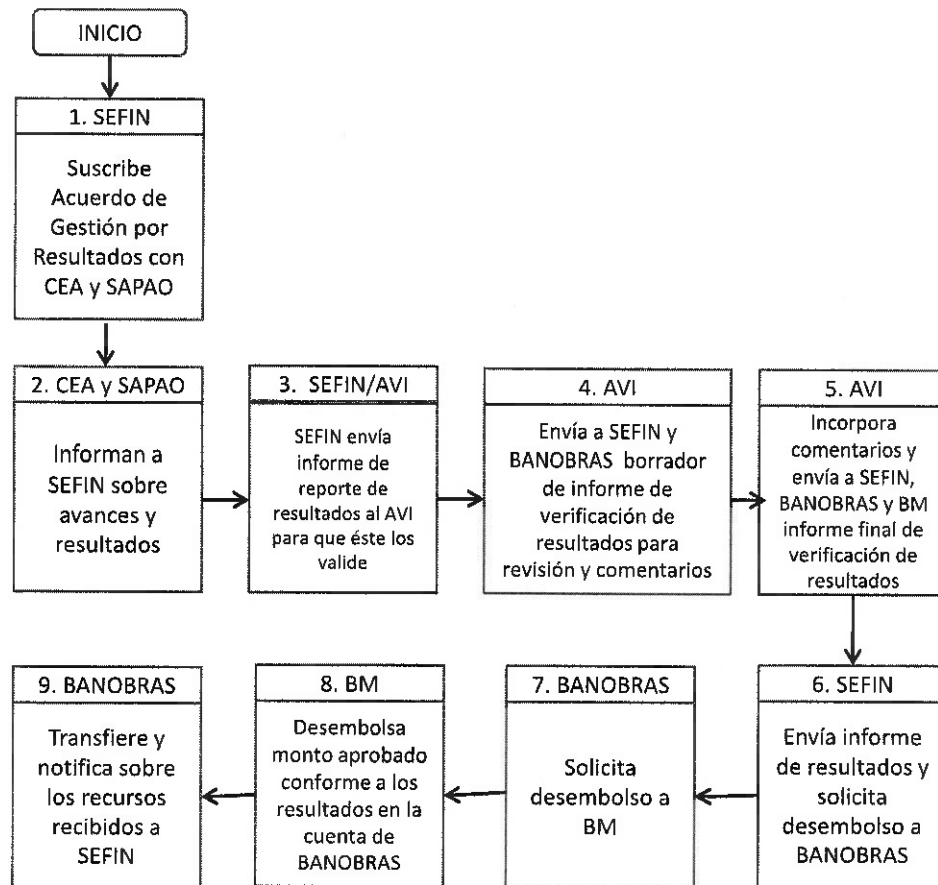
**Paso 7. Desembolso de resultados aprobados por parte del BM.**

Una vez recibida la solicitud, el BM desembolsará el monto aprobado en la cuenta del Programa que será administrada por BANOBRAS.

**Paso 8. BANOBRAS recibe recursos del desembolso.**

Una vez que BANOBRAS recibe los recursos los transferirá y notificará a la SEFIN

**Figura 3**  
**Desembolsos por logros de los DLIs del Programa**



#### 5.4 Sistema de Administración Financiera

##### 5.4.1 Contabilidad

Los registros contables del Programa están sujetos al cumplimiento de la Ley General de Contabilidad Gubernamental con base al plan contable armonizado y demás normatividad emitida por el CONAC, incluyendo el Manual de Contabilidad Gubernamental.

Toda transacción se registrará y controlará mediante el SEFIP ya que este sistema permite el registro presupuestal y contable de las transacciones financieras, así como la preparación de los informes presupuestarios y financieros en tiempo real.

La documentación soporte del Programa se mantendrá adecuadamente con el objeto de facilitar revisiones ex post y las auditorías externas anuales.

Los informes financieros del Programa serán generados y consolidados por SEFIN a través del SEFIP, e incluirán la información de acuerdo con la clasificación económica del presupuesto por entidad y clave de financiamiento.

#### **5.4.2 Presupuesto**

Para la ejecución y evaluación del presupuesto se aplicarán las normas que rigen el Sistema de Administración Financiera de la SEFIN. En ese marco, se utilizará el módulo del SEFIP a fin de facilitar la administración y el registro de los ingresos y gastos que se lleven a cabo.

Para la ejecución presupuestaria, la SEFIN deberá previamente registrar el presupuesto, a partir de lo cual podrá realizar las solicitudes de desembolso y reportes exclusivos de sus operaciones.

El registro de beneficiarios (consultores/ firmas), gastos, pagos y contabilidad de las operaciones, se realizará de conformidad a los procedimientos establecidos en el SEFIP para los Sistemas de Presupuesto, Crédito Público, Recursos Humanos, Tesorería y Contabilidad.

#### **5.4.3 Control Interno**

El control interno del Programa se regirá por la normatividad emitida por la SCTG conforme a las leyes y reglamentos en la materia.

#### **5.4.4 Reportes Financieros**

En cuanto a los reportes financieros del Programa, la SEFIN será la entidad responsable de la elaboración de los reportes financieros consolidados del Programa, ya que a través del SEFIP, el Programa contará con una clave de financiamiento específica que permitirían la identificación y monitoreo del ejercicio de los recursos, así como la generación de los reportes financieros del Programa a nivel de partida específica de gasto y unidad responsable (SEFIN, CEA y SAPAO).

La SEFIN permitirá a los auditores externos del Programa la revisión tanto de los sistemas como de las cuentas y registros, con el fin de llevar a cabo el Programa de una manera eficiente y transparente.

#### **5.5 Auditoría Financiera del Programa**

El Programa será auditado con base en los TdR específicos y por una firma de auditores independientes aceptable para BANOBRAS y BM. El alcance de la auditoría deberá comprender todas las áreas de resultados así como revisar el ejercicio de los recursos del crédito.

El costo de dicha auditoría será financiado con cargo a los recursos del Crédito y su periodicidad será anual, Los estados financieros auditados para cada periodo deberán entregarse a BANOBRAS, a más tardar el 15 de junio de cada año, iniciando en el 2018 con los correspondientes al ejercicio fiscal 2017.

## CAPÍTULO VI ADQUISICIONES DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS

Este capítulo tiene el propósito de proporcionar el marco general aplicable para los procedimientos de contratación de obras, bienes y servicios necesarios para el avance y logro de los DLIs de las áreas de resultados del Programa.

Tomando en cuenta que el PforR se basa en lograr los resultados de las metas propuestas empleando para ello los sistemas propios de las instituciones ejecutoras del Programa, los instrumentos que normarán las contrataciones que se realicen en el marco del Programa serán aquéllos que localmente les son aplicables a la CEA y SAPAO. Es decir, el perfil de las adquisiciones del Programa es consistente con las adquisiciones llevadas a cabo por estas entidades en sus otros programas, ya sean federales o estatales.

### 6.1 Marco Legal para las Adquisiciones y Contrataciones en el Marco del Programa

El cuadro a continuación resume el marco jurídico aplicable a cada una de las áreas de resultados, de acuerdo a la fuente de financiamiento y las actividades de contratación elegibles bajo la operación.

**Cuadro 6  
Marco Jurídico y Actividades Elegibles**

Área de Resultados	Financiamiento	Ejecutor	Marco legal para las contrataciones	Tipo de actividades
1. Modernización del marco legal y regulatorio del sector agua y saneamiento.	ESTATAL - Fondos del Estado ajenos de los provenientes del crédito de Banobras	CEA/SAPAO	ESTATAL	Servicios de consultoría
2. Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec).	FEDERAL – ESTATAL - Contrapartida crédito BM Otras fuentes de financiamiento	SAPAO	FEDERAL / ESTATAL	Ejecución de Obras Adquisición de Bienes y servicios de consultoría y no consultoría
3. Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca.	FEDERAL – ESTATAL – Contrapartida crédito BM Otras fuentes de financiamiento	CEA	FEDERAL / ESTATAL	
4. Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales.	ESTATAL – Contrapartida crédito del BM	CEA	ESTATAL	Bienes y servicios no consultoría
Auditoría Financiera	Contrapartida crédito BM	SEFIN	ESTATAL	Servicios de supervisión y control

### 6.2 Consideraciones Generales

La CEA, SAPAO y SEFIN serán los responsables de los procesos para ejecutar las actividades de contratación que les corresponda conforme a cada una de las áreas de resultados del Programa, utilizando las prácticas de planeación, licitación, evaluación,

adjudicación y administración de contratos definidas en las leyes y demás normatividad aplicable.

La CEA, SAPAO y SEFIN se asegurarán que en todas las adquisiciones y contrataciones que se realicen para los objetivos del Programa se observen los principios de eficiencia, eficacia, economía y transparencia que deben regir en la contratación pública.

La CEA y SAPAO se asegurarán de que en sus formatos de licitaciones y contratos de obras se incorporen las obligaciones ambientales y sociales contenidas en el MGAS.

### **6.3 Contrataciones y Adquisiciones para las Áreas de Resultados 2 y 3**

En el caso de las contrataciones que se realicen para las Áreas de Resultados 2 y 3 (*Mejoramiento en la infraestructura de los servicios de agua y saneamiento en el sector San Juan Chapultepec de la Zona Metropolitana de Oaxaca y Mejoramiento en la infraestructura de los servicios de agua y saneamiento de las 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca*), se realizarán mediante dos esquemas: i) obras y acciones financiadas con otras fuentes de financiamiento y ii) obras y acciones con recursos provenientes únicamente del Crédito que representarán no más del 20% del monto total programado para el año de ejecución que se trate; así, las leyes aplicables son:

- a) *Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.*
- b) *Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.*
- c) *Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados del Estado de Oaxaca*

La CEA y SAPAO realizarán todos los procedimientos de contratación requeridos para estas dos áreas de resultados con estricto apego a estas leyes federales y estatales así como a sus Reglamentos respectivos y conforme a los procesos que se describen en los Manuales Administrativos de Aplicación General en la materia emitidos por la SFP, así como a los contenidos en el PAP.

Asimismo, la CEA y SAPAO observarán lo establecido en materia de contrataciones y adquisiciones tanto en las Reglas de Operación para el año fiscal correspondiente.

La CEA, SAPAO y SEFIN se asegurarán que todos los procedimientos de contratación que se realicen al amparo de la legislación federal sean publicados en CompraNet conforme a los lineamientos aplicables.

#### ***Inicio de los procedimientos de licitación:***

La CEA, SAPAO y SEFIN contarán oportunamente con las bases de licitación y los modelos de contrato necesarios para los procedimientos de las contrataciones que se prevén realizar cada año conforme al programa anual de obras y servicios relacionados con las mismas.

Una vez que se cuente con la disponibilidad presupuestaria emitida por SEFIN para las contrataciones correspondientes, la CEA y SAPAO iniciarán en un plazo máximo de 30 días hábiles los procedimientos de licitación conforme al programa establecido.

En el caso de la contratación con recursos provenientes únicamente del Crédito, éstas se sujetarán a las establecidas en las Leyes y Reglamentos estatales en la materia.

***Contrataciones de obra civil:***

En todos los casos de procedimientos de contratación de obra civil cuyo presupuesto estimado sea menor a los \$20 millones de pesos, la CEA y SAPAO utilizarán el criterio "binario" de evaluación de ofertas establecido en la Ley y se reservarán el criterio de evaluación por puntos y porcentajes para obras de mayor complejidad o magnitud.

En los casos en que la CEA o SAPAO tengan programado contratar varias obras pequeñas de la misma naturaleza que puedan ser ejecutadas por contratistas de la misma especialidad y experiencia, la CEA y SAPAO realizarán, en la medida de lo posible, la licitación consolidada mediante contratación por lotes (adjudicables a uno o diversos contratistas). Cuando esta modalidad de licitación que incluye contratos similares no se aplique, se elaborará la justificación correspondiente dejando constancia en el expediente de la contratación.

En todos aquellos casos en los que las obras se financien con recursos del préstamo únicamente y en el marco de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados del Estado de Oaxaca, éstas deberán realizarse por contrato y la contratación deberá ser mediante procesos competitivos.

***Contrataciones por invitación a cuando menos tres proveedores o contratistas (obras, servicios de consultoría, bienes o servicios no consultoría):***

La CEA y SAPAO tomarán todas las previsiones necesarias para que en, por lo menos, el 50% de los procedimientos de invitación a cuando menos tres contratistas o proveedores, se extienda la invitación a participar a un número mayor de tres contratistas o proveedores que cumplan los requisitos de respuesta oportuna, capacidad, experiencia y especialidad para la contratación prevista, procurando que sea el mayor número de los que están en los padrones estatales y en sus listas contratistas o proveedores institucionales así como de los que hayan manifestado su interés en participar a través de CompraNet.

**6.4 Contrataciones y Adquisiciones para las Áreas de Resultados 1 y 4**

En el caso de las contrataciones que se realicen para las Áreas de Resultados 1 y 4, por ser contrataciones que se financiarán con recursos estatales las leyes aplicables son las del orden estatal.

Ya que para estas Áreas de Resultados no se contempla la contratación de obra o servicios relacionados con ésta, los procedimientos de contratación de bienes, servicios de consultoría o servicios no consultoría observarán lo establecido en la *Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Prestación de Servicios y Administración de Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Oaxaca y demás normatividad aplicable.*

La ejecución de las contrataciones a realizarse para estas áreas de resultados es responsabilidad de la CEA, a excepción de las actividades del Área de Resultados 1 que le corresponden también a SAPAO.

En el caso de las contrataciones que se realicen para llevar a cabo la Auditoría Financiera, por ser contrataciones que se financiarán con recursos del crédito se sujetarán a lo establecido en la legislación vigente aplicable.

### **6.5 Restricciones para la Formalización de Contratos dentro del Programa con Empresas o Personas Inhabilitadas o Suspendidas por el BM**

Independientemente de las restricciones que se disponen en las leyes federales o estatales de contratación pública aplicables en las adquisiciones y contrataciones del Programa, por tratarse de un Programa que recibe financiamiento del BM, la CEA, SAPAO y SEFIN establecerán los mecanismos para verificar que en las contrataciones que realicen para este Programa no se adjudique un contrato a empresas inhabilitadas o suspendidas por el BM durante el periodo de dicha suspensión o inhabilitación.<sup>5</sup> Asimismo no se deberán rebasar los montos de contratación establecidos en la OP/BP 9.00 del BM.

Para reforzar lo anterior, la SEFIN en coordinación con la SCTG, determinaron un procedimiento para asegurar que la contratación pública aplicable en las adquisiciones y contrataciones del Programa se apegue a lo señalado en el párrafo anterior, mismo que se describe a continuación:

- Se nombrará un enlace dentro de la SCTG quien recibirá el listado de proveedores y contratistas inhabilitados con que cuenta el BM por medio de la Unidad MAS Oaxaca, con la finalidad de integrarlas al directorio de proveedores y contratistas inhabilitados que ésta posee y procederá a notificar oficial y periódicamente a las ejecutoras del Programa.
- Previa solicitud por escrito de las ejecutoras interesadas en contratar obras y/ servicios del componente PforR, la SCTG procederá a emitir mediante oficio el resultado de las búsquedas en el padrón de proveedores y contratistas inhabilitados, con la finalidad de evitar la contratación de los mismos, independientemente de que las interesadas soliciten previo pago de derechos, la expedición de constancia de no inhabilitación.
- Al cierre de cada ejercicio, realizar una revisión de forma conjunta entre la SCTG y las ejecutoras de la documentación derivada de las contrataciones realizadas, para verificar que no hayan sido contratados proveedores y contratistas inhabilitados.

---

<sup>5</sup>Las firmas e individuos no elegibles por el BM para proveer bienes y servicios o realizar obras pueden ser consultados en el sitio:

<http://web.worldbank.org/external/default/main?theSitePK=84266&querycontentMDK=64069700&contentMDK=64069844&menuPK=116730&pagePK=64148989&piPK=64148984>



## CAPÍTULO VII ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

### 7.1. **Ámbito Ambiental y Social**

Durante la preparación del Programa MAS Oaxaca, el BM realizó una ESSA del Programa, la cual tuvo como objetivo generar los principios básicos que regirán los sistemas de gestión ambiental y social del Programa MAS Oaxaca.

A la luz de los principios básicos del PforR se realizó un análisis de los aspectos legales e institucionales aplicables, así como de los procedimientos que realizan las entidades ejecutoras a los sub proyectos -obras y servicios- producto del Programa, como son la CEA y SAPAO<sup>6</sup>.

Las principales conclusiones de la ESSA fueron las siguientes:

- El PforR va a tener muchos beneficios en términos de apoyar la modernización del sector de agua en el estado de Oaxaca, con la modernización del marco institucional y con el incremento de los servicios de agua para el área metropolitana de la ciudad de Oaxaca, en 18 ciudades intermedias y en áreas rurales.
- Los impactos ambientales negativos potenciales del Programa son de baja o moderada intensidad, limitados al sitio de la obra, y podrían ser mitigados con medidas relativamente estándar. No se financiarán actividades que pudieran implicar impactos adversos significativos que sean permanentes, acumulativos o sin precedente para el ambiente o que pudieran afectar a la población y que no pudieran ser mitigados suficientemente para minimizar los impactos a niveles aceptables.
- La legislación ambiental y de seguridad e higiene mexicana relacionada con el Programa es amplia y completa, y con instituciones competentes en su aplicación.
- En relación de los permisos ambientales para las obras/sub proyectos del Programa, es necesario que las entidades ejecutoras obtengan los permisos en el nivel de gobierno que la normatividad establece, con base en una gestión más eficiente.
- Se fortalece el sistema de manejo ambiental y de seguridad e higiene para la CEA y SAPAO adecuado para el PforR, conforme al PAP.
- El riesgo social es elevado debido a la complejidad del contexto social. En particular:
  - riesgo de protestas que obstruyan ejecución de obras,
  - la falta de pago de tarifas que no permita sostenibilidad financiera y
  - el potencial conflicto social por revisión de tarifas o suspensión de servicios.
- Los impactos sociales negativos potenciales del Programa se pueden evitar o mitigar.

---

<sup>6</sup> El 31 de octubre de 2013 se aprobó por el Congreso del Estado de Oaxaca la Ley que crea al Organismo Operador Público denominado Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Oaxaca (SAPAO), misma que se publicó en el Periódico Oficial del Estado el 28 de noviembre del mismo año, mediante la cual se formaliza la transformación de ADOSAPACO de órgano desconcentrado del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca, en SAPAO, en calidad de organismo descentralizado con personalidad jurídica, autonomía operativa y patrimonio propio.

- Es necesario establecer un sistema de socialización y consulta adecuado, así como, fortalecer la colaboración con la sociedad civil.
- La buena gestión desarrollada con el Programa podría tener un impacto positivo y más amplio en relación a gestión ambiental y social en todas las actividades y operaciones de la CEA y SAPAO, y alcanzar a todo el sector agua potable y saneamiento del estado de Oaxaca.

Con objeto de reforzar los sistemas de gestión ambiental y social existentes en el Estado de Oaxaca en relación con el Programa, y en particular en la CEA y SAPAO, el GdO y el BM acordaron un PAP, el cual incluye en parte una serie de acciones para mejorar los sistemas de gestión ambiental y social del Programa en el contexto de los lineamientos establecidos en la Política Operacional 9.00 de BM. El PAP se presenta como Anexo 3.

## **7.2. Sistemas Ambientales y Sociales del Programa**

El Programa deberá cumplir con el Sistema Ambiental y Social del Programa, que se definió, en base de los conceptos en la Política Operacional 9.00 de BM, como:

- Cumplimiento con el marco regulatorio de México en los aspectos ambientales, sociales, y de higiene y seguridad laboral aplicables al Programa;
- Obligación de obtener y mantener todas las autorizaciones medioambientales y de higiene y seguridad laboral necesarias para las obras y actividades del Programa, así como cumplir con las condicionantes de dichas autorizaciones; y
- El PAP del Programa en relación a los aspectos ambientales y sociales, que incluye el desarrollo y la implementación de un MGAS para la CEA y para SAPAO.

El Programa no podrá incluir ninguna obra o actividad que:

- Requiera un Estudio de Impacto Ambiental definido como Modalidad Regional dentro el marco regulatorio federal de México;
- Pudiera implicar impactos adversos significativos que sean permanentes, acumulativos o sin precedente para el ambiente o que pudieran afectar a la población y que no pudieran ser mitigados suficientemente para minimizar los impactos a niveles aceptables;
- Convierta o degrade significativamente hábitats naturales de importancia o que dañe o comprometa sitios de importancia cultural o arqueológica;
- Afecte negativamente territorios de pueblos indígenas o reclamados por éstos;
- Sea ejecutada, total o parcialmente, en terrenos que han sido objeto de ocupación ilegal y que no cuenten con los títulos de propiedad ajustados a derecho.
- No cuente con las concesiones de agua y permisos de descarga aplicables expedidos por la CONAGUA.

- Se ubique dentro de áreas naturales protegidas y/o de conservación, tanto de competencia federal como local o que por su proximidad generen impactos negativos indirectos permanentes a las mismas que no son aceptables en consideración de la protección legal establecido para estas áreas.
- Se encuentre ubicados en la zona de amortiguamiento de áreas naturales protegidas y que no sean parte del plan de manejo de las mismas o no sean aceptables en base a la protección legal establecida para estas áreas.
- No cuenten con la autorización en materia ambiental otorgada por la entidad correspondiente (Federal, Estatal o Municipal).
- Requiera expropiación de bienes.

### **7.3. Plan de Acción del Programa: Área Social y Ambiental**

El PAP incluye una serie de medidas para mejorar los sistemas de gestión ambiental y social del Programa en el contexto de los lineamientos establecidos en la Política Operacional 9.00 del BM. Las medidas acordadas incluyen:

- En SAPAO, mantener la unidad de gestión social y su personal con el perfil profesional adecuado para atender exclusivamente las necesidades de este sector; contratar un especialista ambiental de tiempo completo con el perfil profesional adecuado; y asignar los recursos para realizar satisfactoriamente la gestión social y ambiental del Programa.
- En la CEA, mantener la unidad de gestión social y ambiental que cuente con especialistas sociales y especialistas ambientales de tiempo completo, como sea necesario, con el perfil profesional adecuado, y asignar los recursos para realizar satisfactoriamente la gestión social y ambiental del Programa.
- Preparar un MGAS para la CEA y SAPAO
- Asegurar que la CEA y SAPAO implementen un programa de capacitación sobre la gestión ambiental y social del Programa siguiendo el MGAS para: (i) su personal técnico en esas áreas, (ii) las empresas que sean contratadas previo al inicio de las obras, y (iii) el personal de los OOS de las ciudades intermedias. La CEA y SAPAO, a través de SEFIN, deberán presentar al BM a través de BANOBRAS al final de cada año calendario su plan de capacitación para el siguiente año
- Asegurar que la CEA y SAPAO implementen un programa de capacitación sobre los sistemas de información geográfica y financiera para los OOS de las ciudades intermedias.
- Asegurar que la CEA y SAPAO se reúnan al menos una vez al año para presentar su plan de proyectos del Programa con: (i) la SEMAEDESO, la SEMARNAT y los OOS pertinentes a fin de coordinar las solicitudes de permisos ambientales y establecer un mecanismo de seguimiento de los permisos ambientales, y (ii) el INAH a fin de coordinar, si es necesario, las acciones requeridas en relación con aspectos arqueológicos y de protección del patrimonio cultural. Estas reuniones deberán

celebrarse en los últimos dos meses del año, una vez que se cuente con la cartera de proyectos del siguiente año. Estas reuniones podrían repetirse en caso de que se llegasen a incorporar nuevos proyectos durante el año.

#### **7.4. MGAS**

El MGAS fue elaborado por la CEA y SAPAO, aprobado por el Banco Mundial en 2014, y posteriormente actualizado por la CEA y SAPAO en Junio de 2017. La actualización incluye la Metodología para la Gestión Social del Programa MAS Oaxaca, la misma que debe ser divulgada y aplicada por la CEA y SAPAO en todas las etapas de los proyectos de agua e incluida en los pliegos de contratación de consultores y contratistas para el Programa MAS Oaxaca. Adicionalmente, la actualización del MGAS incluye un Mecanismo para responder a Quejas y Denuncias y su procedimiento respectivo (Ver Anexo 7 del MGAS), a ser aplicado en el Programa MAS Oaxaca por la CEA y SAPAO. Los MGAS podrían ser modificados para su mejora durante la ejecución del Programa, pero dichas modificaciones solo serán válidas con la no objeción del BM antes de su implementación.

## **CAPÍTULO VIII**

### **NORMAS PARA LA PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN**

#### **8.1. Aplicación de las Normas para la Prevención y Lucha contra el Fraude y la Corrupción**

Durante la implementación del Programa, se aplicarán las Normas para la Prevención y Lucha contra el Fraude y la Corrupción en el financiamiento de programas por resultados del BM.

En particular, BANOBRAS, como prestatario, y el GdO a través de la SEFIN, han acordado implementar el Programa de acuerdo con las Normas de la siguiente manera:

##### ***Reporte:***

SEFIN debe informar al BM a través de BANOBRAS, en el plazo de 10 días hábiles, de la recepción de cualquier queja o alegato de fraude o corrupción. Al final del año fiscal del Prestatario (es decir, año calendario), SEFIN preparará para el BM un informe anual (o con distinta frecuencia si así fuera solicitado) que deberá incluir los detalles sobre las quejas o alegatos recibidos y las acciones tomadas para su seguimiento. Asimismo, el BM informará a la SEFIN de manera oportuna en el caso de que se reciban alegatos o quejas de fraude y/o corrupción o cualquier otra información relevante.

##### ***Notificación:***

Los contratistas o proveedores deben ser informados de la aplicación de las Normas en el Programa a través de los documentos de licitación y desde los portales web que sean relevantes de SEFIN, CEA y SAPAO y de la SCTG. La CEA y SAPAO deberán asegurar en particular que se cumpla con el artículo 6 (g) de las Normas para el financiamiento de PforR mediante informes particulares con una frecuencia de entrega acordada.

##### ***Investigación y declaración de inhabilitación:***

Conforme a las Normas, que constituyen una parte integral del Contrato de Préstamo entre el BM y BANOBRAS así como del Acuerdo de Implementación entre el BM y el GdO, las investigaciones de los alegatos o quejas de fraude y/o corrupción serán realizadas por la SCTG. El BM podrá llevar a cabo una investigación en coordinación con la SCTG y SEFIN, y cualquier otro órgano de control del gobierno con competencia para investigar alegatos o quejas de fraude y/o corrupción de acuerdo con el marco legal y regulatorio de los Estados Unidos Mexicanos. SEFIN deberá compartir las conclusiones de las investigaciones con el BM y hacer públicos los resultados de las mismas. El BM también podrá solicitar otras acciones de seguimiento, si aplican. Además SEFIN deberá asegurar que la CEA y SAPAO hacen uso de la lista de las firmas e individuos inhabilitados del BM (la cual es pública) así como la lista de firmas e individuos suspendidos del BM (la cual puede ser consultada a través de Client Connection) en la implementación del Programa.

## **CAPÍTULO IX DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

En el presente capítulo se exponen los alcances del seguimiento y evaluación para verificar el cumplimiento de los compromisos del Programa, como son: el Marco de Resultados del Programa y el seguimiento de la operación, los posibles instrumentos para el seguimiento; y de los reportes de los DLIs.

### **9.1. Alcances del Seguimiento del Programa**

El Programa requerirá de un monitoreo y evaluación del desempeño que permita un marco de supervisión, control y evaluación de los avances y resultados en la ejecución de los DLIs del PforR así como la toma de decisiones por parte de la SEFIN en lograr, evaluar y, de ser necesario, corregir el curso de acción.

Debido al modelo de gestión por resultado propuesto para la ejecución del Programa, se hace necesaria una plataforma de información oportuna que permita el registro eficiente del avance de las actividades, procesos e indicadores de resultados de la Matriz de Desembolsos, de los protocolos de Verificación, y el seguimiento al Marco de Resultados del Programa de manera que se pueda administrar y gestionar su ejecución y de adoptar las medidas correctivas en forma oportuna y trabajar con el AVI.

El sistema de monitoreo del desempeño y evaluación del Programa debe considerar lo siguiente: (i) seguimiento continuo al Marco de Resultados del Programa; (ii) supervisión y evaluación de los Acuerdos de Gestión por Resultados de la CEA, SAPAO y los OOS, además, del monitoreo de los logros y desembolsos para analizar la “liquidez” de los recursos presupuestales y necesidades de las entidades ejecutoras; (iii) una plataforma informática que retroalimente una base de datos y facilite el registro de y procesamiento de los reportes de ingresos y salidas de información para la gestión del Programa, y (iv) la necesidad de asignar a un responsable que permita que registrar, informar y reportar los avances, y logros del Programa MAS Oaxaca.

### **9.2. Marco de Resultados y Seguimiento de la Operación**

El Programa MAS Oaxaca tiene un Marco de Resultados y Seguimiento de la Operación, el cual es el instrumento para el seguimiento del progreso de la operación hacia el logro de los objetivos. El Marco de Resultados se compone de dos tipos de indicadores: (i) indicadores para medir el logro de los objetivos de desarrollo de la operación en general, y (ii) indicadores intermedios, agrupados en las cuatro áreas de resultado que integran el Programa MAS Oaxaca. Cabe destacar que la mayoría de los indicadores del Marco de Resultados y Seguimiento de la Operación corresponde a los indicadores de desembolso o DLIs. El Marco de Resultado se presenta en el Anexo 1 de este manual.

### **9.3. Reportes Anuales de DLIs**

#### Informes Anuales de Reporte de Resultados

La CEA y SAPAO informarán anualmente sobre los avances de las metas de los resultados propuestos en los Acuerdos de Gestión. En el mes de marzo de cada año, la Unidad MAS Oaxaca debe preparar y consolidar los informes de resultados, basados en

los reportes de la CEA y SAPAO y enviar el informe de resultados generadores de desembolsos para su evaluación por el AVI.

Se ha acordado que los reportes anuales deben generarse antes del inicio del periodo de evaluación por el AVI. Para ello se han definido, en principio, los años y el periodo de evaluación para cada uno de los cuatro años de duración del Programa.

**Cuadro 7**  
**Reporte Anuales**

<b>Año</b>	<b>Definición de los Años</b>	<b>Periodo de Evaluación</b>
1	de la firma del contrato reexpresado hasta el 31 de diciembre 2017	abril – mayo 2018
2	año calendario 2018	abril – mayo 2019
3	año calendario 2019	abril – mayo 2020
4	1 de enero de 2020 a 31 de enero de 2021	febrero – marzo 2021

#### **9.4. Reportes Semestrales**

De acuerdo con el contrato de préstamo, la Unidad MAS Oaxaca preparará Reportes Semestrales (IFR, e informes semestrales de evaluación respecto al avance del Programa) para enviar a Banobras a más tardar 35 días después del cierre del periodo semestral. La CEA y SAPAO prepararán los informes de avance sobre las acciones ejecutadas y los enviará a la Unidad MAS Oaxaca. La Unidad MAS Oaxaca elaborará un consolidado de avance de la operación semestralmente, el mismo que deberá enviar a BANOBRAS que a su vez remitirá al BM en los tiempos establecidos.

#### **9.5. Supervisión del Programa por parte del BM**

El BM supervisará el Programa a través de misiones de supervisión, cuando considere necesario y previo acuerdo con la SHCP, BANOBRAS y SEFIN. Durante la ejecución del Programa, se estima que se realizarán dos misiones de supervisión por año.

#### **9.6. Informe de Cierre del Programa**

La SEFIN, a través de la Unidad MAS Oaxaca deberá preparar y enviar a BANOBRAS para su envío al BM el Informe de Cierre del Programa, a más tardar tres meses después de la fecha de cierre del Programa, con base en el alcance que se acuerde con BANOBRAS y el BM.

#### **9.7. Instrumentos para la Supervisión**

A continuación se detallan algunos de los instrumentos que debería desarrollar la Unidad MAS Oaxaca para tener operativo un sistema de monitoreo y evaluación que permita la adecuada supervisión del Programa.

### **9.8. Reportes de Alerta de Cumplimiento**

La SEFIN con base en la información de los reportes semestrales podrá emitir un informe de diagnóstico o alerta de cumplimiento, informando y mitigando los riesgos o dificultades que deben ser atendidas en el corto plazo para lograr los resultados propuestos, y apoyar a las entidades ejecutoras (CEA, SAPAO) y a los OOS en fortalecer su gestión, adoptar medidas asociadas a superar algunas dificultades o factores externos no previstos que pudieran afectar el logro de resultados del Programa en el año bajo análisis.

### **9.9. Tablero de Control sobre los DLIs**

La SEFIN podrá diseñar un tablero de control informático, aplicando una calificación tipo semáforo para el control de los resultados por parte de la CEA y SAPAO y de los OOS. Este tablero permitirá que la SEFIN pueda controlar los procesos, necesidades de asistencia técnica y dirigir la gestión por resultados.

### **9.10. Lecciones aprendidas y medidas correctivas**

Anualmente, la SEFIN, la CEA, SAPAO podrán reunirse con los equipos técnicos y operativos que tienen a cargo la implementación del Programa para identificar las lecciones aprendidas generados por las primeras experiencias de gestión por resultados, sistematizando aquellas que pueden servir para mejorar el sistema de gestión en los siguientes años. Como efecto de este proceso, a través de talleres, se podrán implementar medidas correctivas en beneficio de los objetivos y metas del Programa.

### **9.11 Sistema de Transparencia del Programa**

#### Registro y publicidad de la información

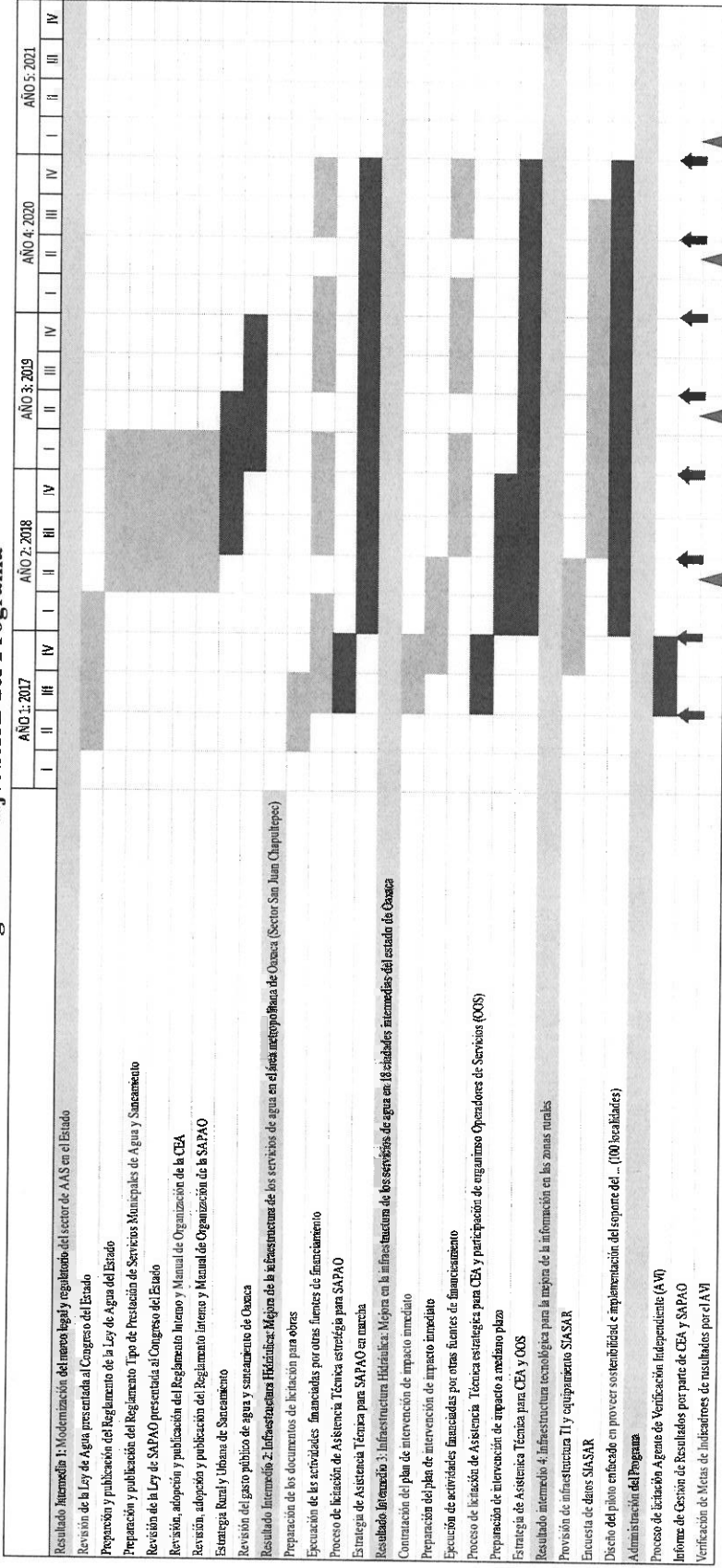
La Unidad MAS Oaxaca deberá implementar un mecanismo de registro de la información sobre los avances y resultados del Programa. Para lo cual debería diseñar un programa informático que pueda ser de acceso libre través de su página web facilitando su transparencia y visibilidad a todos los usuarios y beneficiarios del Programa en general.

### **9.12 Cronograma de Ejecución del Programa**

A fin de monitorear y darle seguimiento a la ejecución del Programa, la verificación de resultados y de los desembolsos, a continuación se presenta en la Figura 4, el cronograma tentativo de ejecución para los cuatro (4) años de duración del Programa.



**Figura 4**  
**Cronograma de Ejecución del Programa**



**NOMENCLATURA DE COLORES:**  
 Actividades del programa PIRR  
 Actividades complementarias

## **ANEXOS**

**ANEXO 1. Marco de Resultados y Seguimiento**

**Objetivo de desarrollo del programa (ODP): Apoyar la mejora del marco institucional del sector de AAS del estado de Oaxaca y mejorar la calidad y sostenibilidad del servicio de abastecimiento de agua en zonas urbanas seleccionadas**

Indicadores de resultado del ODP	Básicos	DLI	Unidad de medida	Valor de ref.	Valores establecidos como meta						Frecuencia	Resultados logrados (junio 2017)	Fuente de datos/metodología	Respons. de la recopilación de datos
					Año 1* (2015)	Año 2 (2016)	Año 3 (2017)	Año 4 (2018)	Año 5 (2019)	Año 6 (2020)				
<i>Indicador 1 del ODP:</i> Marco institucional del sector de AAS modernizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	n.a.	-	-	Se han preparado las herramientas legales y regulatorias clave?	-	-	-	-	-	Informe del agente de verificación independiente (AVI) sobre los DLI 1, 2-1, 3-1 y 4-1, el logro del resultado intermedio 1-2 y la condición jurídica de los organismos operadores de agua respaldado por el programa	CEA
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	Ningún organismo operador de agua descentralizado <sup>8</sup>	-	-	Dos organismos operadores de agua descentralizados	Cinco organismos operadores de agua descentralizados	Seis organismos operadores de agua descentralizados	Siete organismos operadores de agua descentralizados	Uno organismo operador de agua descentralizado (Telixtlahuaca)	Uno organismo operador de agua descentralizado (Telixtlahuaca)	Informe del agente de verificación independiente (AVI) sobre los DLI 1, 2-1, 2-2, 3-2 y 3-3	
<i>Indicador 2 del ODP:</i> Habitantes de las zonas urbanas que reciben un servicio de abastecimiento de agua sostenible y de mejor calidad en virtud del programa <sup>10</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cantidad	0	0	100 000	-	-	-	300 000	550 000	650 000	Informe del AVI sobre los DLI 2-1, 2-2, 3-2 y 3-3	CEA/SAPAO

**Beneficiarios**

<sup>7</sup> Se considera que las herramientas legales y regulatorias están preparadas si se cumplen las siguientes condiciones: se ha elaborado y publicado el reglamento de la ley de agua y saneamiento del estado, se ha elaborado el reglamento tipo de prestación de servicios municipales de agua y saneamiento, se han adoptado y publicado el reglamento interior y el manual de organización de la CEA y de SAPAO, y se ha presentado ante el Congreso la ley de creación de SAPAO.

<sup>8</sup> Número de organismos operadores municipales, intermunicipales, estatales autónomos o privados a los que se respalda con el programa.

<sup>9</sup> Herramientas para el seguimiento y la planificación del sector de AAS, lo que incluye las herramientas para medir los indicadores de desempeño en el sector seleccionado de SAPAO, las herramientas para medir los indicadores de desempeño en los organismos operadores de agua seleccionados, el Sistema de Información de Agua y Saneamiento Rural, la estrategia para las zonas rurales y urbanas, y el examen del gasto público en el sector de AAS.

<sup>10</sup> Se considerará que los habitantes de las zonas urbanas reciben un servicio de abastecimiento de agua sostenido y de mejor calidad en el marco del programa si i) reciben de SAPAO en el sector seleccionado un servicio continuo de agua y la eficiencia global en ese sector es igual o superior al 60%, o ii) el suministro que reciben proviene exclusivamente de los organismos operadores seleccionados y los ingresos derivados de los servicios son mayores que los gastos operativos, conforme a lo definido en los indicadores de resultados intermedios y los DLI 2-2, 2-3, 3-2 y 3-3.

Beneficiarios directos del programa	<input checked="" type="checkbox"/>	Cantidad	0	0	0	0	100 000	300 000	650 000	650 000	650 000	Annual	-	Informes del AVI sobre los DLI's 2-1, 2-2, 3-2 y 3-3	CEA/SAPAO
De los cuales son mujeres	<input checked="" type="checkbox"/>	%	-	52	52	52	52	52	52	52	52	Annual	-		CEA/SAPAO
Número de organismos operadores de agua a los que se respalda con el programa	<input checked="" type="checkbox"/>	Cantidad	0	19	19	19	19	19	19	19	19	Annual	19		CEA/SAPAO
<b>Resultado intermedio 1: Modernización del marco legal y regulatorio del sector de ASS en el estado</b>															
<i>Indicador de resultado intermedio 1-1:</i> Nueva ley de agua y saneamiento del estado presentada ante el Congreso	<input checked="" type="checkbox"/>	-	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Annual	Sí	Informe del AVI sobre el DLI 1	CEA
<i>Indicador de resultado intermedio 1-2:</i> Se han completado con éxito la estrategia para las zonas rurales y urbanas y el examen del gasto público en el sector de AAS	<input type="checkbox"/>	-	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Annual	-	Finalización exitosa de la estrategia y del examen del gasto público	CEA
<b>Resultado intermedio 2: Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec)</b>															
<i>Indicador de resultado intermedio 2-1:</i> Porcentaje de usuarios activos con servicio continuo en el sector seleccionado	<input type="checkbox"/>	%	0	0	0	0	0	30	100	100	100	Annual	-	Informe del AVI sobre el DLI 2-1	SAPAO
<i>Indicador de resultado intermedio 2-2:</i> Eficiencia comercial en el sector seleccionado	<input type="checkbox"/>	%	49	49	49	55	70	90	90	90	90	Annual	-	Informe del AVI sobre el DLI 2-2	SAPAO
<i>Indicador de resultado intermedio 2-3:</i> Porcentaje de las muestras analizadas que cumplen con la norma sobre parámetros bacteriológicos, de cloro residual, de hierro, de manganeso y de color en el agua potable en el sector seleccionado <sup>11</sup>	<input type="checkbox"/>	%	0	0	0	40	70	100	100	100	100	Annual	-	Informe sobre la prueba de calidad del agua	SAPAO
<b>Resultado intermedio 3: Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del Estado de Oaxaca</b>															
<i>Indicador de resultado intermedio 3-1:</i> Número de organismos operadores de agua para los que se ha aprobado un programa de intervenciones de impacto inmediato	<input type="checkbox"/>	Cantidad	0	0	9	18	18	18	18	18	18	Annual	-	Informe del AVI sobre el DLI 3-1	CEA

<sup>11</sup> La norma que se aplica para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad del agua es la NOM-127-SSA1-1994. El muestreo se hará de acuerdo con la NOM-179-SSA1-1998.

<i>Indicador de resultado intermedio 3-2:</i> Número de organismos operadores de agua seleccionados que han mejorado la continuidad de sus servicios	<input type="checkbox"/>	■	Cantidad	0	0	0	0	0	3	8	13	18	Anual	-	Informe del AVI sobre el DLI 3-2	CEA
<i>Indicador de resultado intermedio 3-3:</i> Número de organismos operadores de agua seleccionados cuyos ingresos por servicio son mayores que sus gastos operativos	<input type="checkbox"/>	■	Cantidad	0	0	0	0	3	8	13	18	Anual	-	Informe del AVI sobre el DLI 3-3	CEA	
<b>Resultado intermedio 4: Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales</b>																
<i>Indicador de resultado intermedio 4-1:</i> Porcentaje de las localidades del segmento prioritario con información integrada en el Sistema de Información de Agua y Saneamiento Rural	<input type="checkbox"/>	■	%	0	0	0	0	25	75	100	100	100	Anual	2	Informe del AVI sobre el DLI 4-1	CEA
<i>Indicador de resultado intermedio 4-2:</i> Se han diseñado enfoques experimentales para prestar servicios sostenibles de AAS en las zonas rurales y brindarles apoyo	<input type="checkbox"/>	■	-	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Anual	-	Informe sobre el diseño de los enfoques experimentales	CEA

\*El año 1 de este Anexo corresponde a 2015, año de formalización de la primera enmienda al contrato con BM. Estos indicadores serán revisados de conformidad con el avance en la implementación del Programa, conjuntamente entre el GdO, Banobras y BM.

**ANEXO 2. Indicadores de Desembolso, Mecanismos de Desembolso y Protocolos de Verificación**

**Tabla 2.1. Matriz DLIs**

DLIs	Monto total asignado al DLI (US\$)	Porc. del financ. Total	Valor de referencia	Plazo para el logro del DLI						
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	
Área de resultados 1. Modernización del marco legal y regulatorio del sector de AAS en el estado (se financiará con recursos ajenos al crédito)										
DLI 1: Reforma del marco legal y regulatorio										
Monto asignado al DLI 1:	US\$4.5 millones	100%								
- Nueva ley de agua y saneamiento del estado presentada ante el Congreso			No	Sí	-	-	-	-	-	-
Monto asignado:				US\$2.0 millones						
- Reglamento de la ley de agua y saneamiento del estado elaborado y publicado en el Periódico Oficial del Estado			No							
- Reglamento tipo de prestación de servicios municipales de agua y saneamiento elaborado										
- Reforma de la ley de creación de SAPAO presentada ante el Congreso										
- Reglamento interior y manual de organización de la CEA adoptado y publicado en el Periódico Oficial del Estado										
- Reglamento interior y manual de organización de SAPAO adoptado y publicado en el Periódico Oficial del Estado						No	Sí			

<i>Monto asignado:</i>											US\$2.5 millones		
<b>Área de resultados 2. Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec)</b>													
<b>DLI 2-1: Mejora de la calidad de los servicios</b>													
<i>Monto asignado al DLI 2-1:</i>	US\$9.5 millones	50%											
- Preparación de expedientes técnicos para la rehabilitación o construcción de los sistemas de macrodistribución y microdistribución del sector seleccionado			No		Sí								-
<i>Monto asignado:</i>					US\$1.0 millón								
- Construcción del sistema de macrodistribución del sector seleccionado			No										-
<i>Monto asignado:</i>													
- Porcentaje de usuarios activos con servicio continuo en el sector seleccionado			0%		0%							30%	100%
<i>Monto asignado:</i>												US\$2.0 millones	US\$2.0 millones
<b>DLI 2-2: Mejora de la sostenibilidad de los servicios Eficiencia comercial en el sector seleccionado</b>			49%		49%							70%	90%
<i>Monto asignado al DLI 2-2:</i>	US\$3.0 millones	50%										US\$1.0 millón	US\$1.0 millón

<b>Área de resultados 3. Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca.</b>																			
<b>DLI 3-1: Mejora de la información</b> Número de organismos operadores de agua que cuentan con un programa de intervenciones de impacto inmediato aprobado	0	0	9	18	-	-													
<i>Monto asignado al DLI 3-1:</i>			US\$1.0 millón	US\$1.0 millón															
<b>DLI 3-2: Mejora de la calidad de los servicios</b> Número de organismos operadores de agua seleccionados que han mejorado la continuidad de sus servicios	0	0	0	3	8	13	18												
<i>Monto asignado al DLI 3-2:</i>			US\$20.0 millones	US\$5.0 millones	US\$5.0 millones	US\$5.0 millones	US\$5.0 millones												
<b>DLI 3-3: Mejora de la sostenibilidad de los servicios</b> Número de organismos operadores de agua seleccionados cuyos ingresos por servicio son mayores que sus gastos operativos	0	0	0	3	8	13	18												
<i>Monto asignado al DLI 3-3:</i>			US\$14.0 millones	US\$3.5 millones	US\$3.5 millones	US\$3.5 millones	US\$3.5 millones												
<b>Área de resultados 4. Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales.</b>																			
<b>DLI 4-1: Mejora de la información</b> Porcentaje de las localidades del segmento prioritario con información integrada en el Sistema de Información de Agua y Saneamiento Rural	0%	0%	0%	25%	75%	100%	-												



<i>Monto asignado al DLI-4:</i>	US\$2.0 millones	100%				US\$0.5 millón	US\$1.0 millones	US\$0.5 millones
<b>Monto total asignado a los DLIs:</b>	US\$55.0 millones				US\$4.0 millones	US\$18.0 millones	US\$12.5 millones	US\$12.0 millones
								US\$8.5 millones

**Nota:**

1. Las cantidades definitivas en pesos que tendrá derecho a disponer el Gobierno del Estado de Oaxaca, serán de acuerdo al tipo de cambio publicado por el Banco de México en el Diario Oficial de la Federación el 13 de agosto de 2014, y son las señaladas en el cuadro siguiente:

**Tabla 2.1. Matriz DLIs**  
(Pesos M.N.)

DLIs	Monto total asignado al DLI (Pesos M. N.)	Porc. del financ. Total	Valor de referencia	Plazo para el logro del DLI						
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	
<u>Área de resultados 1.</u> <u>Modernización del marco legal y regulatorio del sector de AAS en el estado (se financiará con recursos ajenos al crédito)</u>										
<b>DLI 1: Reforma del marco legal y regulatorio</b>										
<i>Monto asignado al DLI 1:</i>	\$59,215,500.00	100%								
- Nueva ley de agua y saneamiento del estado presentada ante el			No	-	Sí	-	-	-	-	-
<i>Monto asignado:</i>					\$26,318,000.00					
- Reglamento de la ley de agua y saneamiento del estado elaborado y publicado en el Periódico Oficial del Estado										
- Reglamento tipo de prestación de servicios municipales de agua y saneamiento elaborado			No	-	-	Sí	-	-	-	-
- Reforma de la ley de creación de SAPAO presentada ante el Congreso										
- Reglamento interno y manual de										
<i>Monto asignado:</i>						\$32,897,500.00				

<p><b>Área de resultados 2.</b> <b>Infraestructura</b> <b>Hidráulica: Mejora de la</b> <b>infraestructura de los</b></p>																							
<p><b>DLI 2-1: Mejora de la</b> <b>calidad de los servicios</b></p>																							
<p><i>Monto asignado al DLI 2-1:</i></p>	\$125,010,500.00	50%																					
<p>- Preparación de expedientes técnicos para la rehabilitación o construcción de los</p>								No	-	Si	\$13,159,000.00									-			
<p><i>Monto asignado:</i></p>																							
<p>- Construcción del sistema de macrodistribución del sector seleccionado</p>								No	-	-											-		
<p><i>Monto asignado:</i></p>																							
<p>- Porcentaje de usuarios activos con servicio continuo en el</p>								0%	0%	0%											100%		
<p><i>Monto asignado:</i></p>																							
<p><b>DLI 2-2: Mejora de la sostenibilidad de los servicios</b></p>								49%	49%	49%											90%		
<p><i>Monto asignado al DLI 2-2:</i></p>	\$39,477,000.00	50%								-													
<p><b>Área de resultados 3.</b> <b>Infraestructura</b> <b>Hidráulica: Mejora en la</b> <b>infraestructura de los</b></p>																							
<p><b>DLI 3-1: Mejora de la información</b></p>																							
<p>Número de organismos operadores de agua que cuentan con un programa de</p>																							

intervenciones de impacto inmediato aprobado																				
<i>Monto asignado al DLI 3-1:</i>		\$26,318,000.00	50%								\$13,159,000.00	\$13,159,000.00								
<b>DLI 3-2: Mejora de la calidad de los servicios</b>																				
Número de organismos operadores de agua seleccionados que han	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	8	13	18				
<i>Monto asignado al DLI 3-2:</i>		\$263,180,000.00	50%										\$65,795,000.00	\$65,795,000.00	\$65,795,000.00	\$65,795,000.00				
<b>DLI 3-3: Mejora de la sostenibilidad de los servicios</b>																				
Número de organismos operadores de agua	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	8	13	18				
<i>Monto asignado al DLI 3-3:</i>		\$184,226,000.00	50%										\$46,056,500.00	\$46,056,500.00	\$46,056,500.00	\$46,056,500.00				
<b>Área de resultados 4. Infraestructura Tecnológica para la</b>																				
<b>DLI 4-1: Mejora de la información</b>																				
Porcentaje de las localidades del segmento prioritario con información	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	75%	100%	-				
<i>Monto asignado al DLI-4:</i>		\$26,318,000.00	100%										\$6,579,500	\$13,159,000.00	\$6,579,500					
<b>Monto total asignado a los DLIs:</b>		\$723,745,000.00											\$236,862,000.00	\$164,487,500.00	\$157,908,000.00	\$111,851,500.00				

**Tabla 2.2. Cuadro para el Protocolo de Verificación de los DLIs**

DLIs	Definición/descripción del logro del DLI	Escalabilidad del desembolso (sí/no)	Protocolo de verificación del logro de DLI	
			Fuente de los datos	Agente de verificación
<u>Área de resultados 1. Modernización del marco legal y regulatorio del sector de AYS en el estado</u>				
<b>DLI 1: Reforma del marco legal y regulatorio</b>				
- Nueva ley de agua y saneamiento del estado presentada ante el Congreso	La meta se considerará cumplida si se ha presentado ante el Congreso una propuesta de ley de agua y saneamiento del estado de Oaxaca que se ajuste a los lineamientos incluidos en el manual de operaciones.	No	CEA	AVI
- Reglamento de la ley de agua y saneamiento del estado elaborado y publicado en el Periódico Oficial del Estado - Reglamento tipo de prestación de servicios municipales de agua y saneamiento elaborado - Reforma de la ley de creación de SAPAO presentada ante el Congreso - Reglamento interno y manual de organización de la CEA adoptado y publicado en el Periódico Oficial del Estado - Reglamento interno y manual de organización de SAPAO	Como prerrequisito, la ley de agua y saneamiento del estado de Oaxaca deberá haberse presentado ante el Congreso, de conformidad con los lineamientos incluidos en el manual de operaciones.  La meta se considerará cumplida una vez que el reglamento de la ley de agua y saneamiento del estado se haya elaborado y publicado en el Periódico Oficial del Estado, se haya elaborado el reglamento tipo de prestación de servicios municipales de agua y saneamiento, y el reglamento interno y manual de organización de la CEA y de SAPAO se hayan elaborado, adoptado y publicado en el Periódico Oficial del Estado, y se haya presentado ante el Congreso del estado una propuesta de reforma de la ley de creación de SAPAO, de conformidad con los lineamientos incluidos en el manual de operaciones.	Sí	CEA/SAPAO	AVI
				Verificación a cargo del AVI de la presentación de la propuesta de ley ante el Congreso del estado elaborada de conformidad con los lineamientos del manual de operaciones.  Verificación a cargo del AVI de la publicación en el Periódico Oficial del Estado del reglamento de la ley de agua y saneamiento del estado, de la elaboración del reglamento tipo de prestación de servicios municipales, de la adopción y publicación en el Periódico Oficial del Estado del reglamento interno y manual de organización de la CEA y de SAPAO, y de la presentación de la propuesta de reforma de la ley de creación de SAPAO ante el Congreso del estado, de conformidad con los lineamientos del manual de operaciones.

<p>adoptado y publicado en el Periódico Oficial del Estado</p>	<p><b>Área de resultados 2.</b> <b>Infraestructura Hidráulica:</b> <b>Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec)</b></p>	<p><b>DLI 2-1: Mejora de la calidad de los servicios</b></p>	<p>- Preparación de expedientes técnicos para la rehabilitación o construcción de los sistemas de macrodistribución y microdistribución del sector seleccionado</p>				<p>La meta se considerará cumplida cuando se pueda disponer de todos los expedientes técnicos para las siguientes obras y medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Componentes del sistema de macrodistribución: perforación, equipamiento electromecánico y/o rediseño del equipo electromecánico en los nueve pozos, construcción líneas de interconexión desde los pozos hasta la planta purificadora de agua de macro tanque San Juan Chapultepec, construcción planta purificadora de agua de macro tanque San Juan Chapultepec, construcción estación de bombeo de macro tanque San Juan Chapultepec, construcción macromedición en la estación de bombeo de macro tanque San Juan Chapultepec, construcción de tanques de distribución Miguel Hidalgo y La Plancha, rehabilitación de tanques de almacenamiento, construcción de las estaciones de bombeo a los tanques Fundición II y Miguel Hidalgo, construcción líneas de transmisión desde la estación de bombeo del macro tanque San Juan Chapultepec hasta los tanques de almacenamiento Miguel Hidalgo, Fundición I, Fundición II, Santa Anita, construcción líneas de transmisión desde tanque Miguel Hidalgo hasta tanque La Plancha, desde el tanque La Fundición II hasta el tanque Monte Albán, y macromedición en los tanques de almacenamiento en las estaciones de bombeo.</li> <li>- Componentes del sistema de microdistribución: líneas de alimentación, fortalecimiento de las redes de distribución, válvulas de seccionamiento, reguladores de presión, estaciones de medición para la formación de distritos hidrométricos.</li> </ul>				<p>No</p>				<p>SAPAO</p>				<p>AVI</p>				<p>Examen a cargo del AVI de los expedientes técnicos, según el alcance contractual del servicio y las buenas prácticas en materia de ingeniería. Dichos expedientes deben, mínimamente, contener los términos de referencia, los diseños básicos y las especificaciones de la licitación.</p>
--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	-----------	--	--	--	--------------	--	--	--	------------	--	--	--	--

<p>- Construcción del sistema de macrodistribución del sector seleccionado</p>	<p>La meta se considerará cumplida cuando los componentes del sistema de macrodistribución se hayan construido de acuerdo con los expedientes técnicos y estén en pleno funcionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Componente 1: perforación, equipamiento electromecánico y/o rediseño del equipo electromecánico en los nueve pozos, construcción líneas de interconexión desde los pozos hasta la planta purificadora de agua de macro tanque San Juan Chapultepec.</li> <li>- Componente 2: construcción planta purificadora de agua de macro tanque San Juan Chapultepec.</li> <li>- Componente 3: construcción estación de bombeo de macro tanque San Juan Chapultepec, construcción macromedición en la estación de bombeo de macro tanque San Juan Chapultepec, construcción de tanques de distribución Miguel Hidalgo y La Plancha, rehabilitación de tanques de almacenamiento, construcción de las estaciones de bombeo a los tanques Fundición II y Miguel Hidalgo, construcción líneas de transmisión desde la estación de bombeo del macro tanque San Juan Chapultepec hasta los tanques de almacenamiento Miguel Hidalgo, Fundición I, Fundición II, Santa Anita, construcción líneas de transmisión desde tanque Miguel Higoalgo hasta tanque La Plancha, desde el tanque La Fundición II hasta el tanque Monte Albán, y macromedición en los tanques de almacenamiento en las estaciones de bombeo.</li> </ul>	<p>Sí</p>	<p>SAPAO</p>	<p>AVI</p>	<p>Verificación a cargo del AVI de las obras en curso descritas en cada componente, de conformidad con la normativa aplicable.</p>
<p>- Porcentaje de usuarios con servicio continuo en el sector seleccionado</p>	<p>El AVI definirá la ubicación de 12 puntos de medición fijos que serán representativos de las condiciones de presión en el sector seleccionado y asignará la totalidad de los usuarios activos a cada uno de estos 12 puntos.</p> <p>Se considerará que todos los usuarios activos asociados a un punto de medición de presión tienen servicio continuo si la presión es <math>\geq 10</math> metros de columna de agua (mca) durante 95% del tiempo de evaluación.</p> <p>Esta meta se considerará cumplida si el porcentaje de los usuarios activos con servicio continuo durante el periodo de evaluación es igual a la meta de cada año o la supera.</p>	<p>Sí</p>	<p>SAPAO</p>	<p>AVI</p>	<p>Revisión a cargo del AVI del informe de registro de presión por punto de medición y del cálculo del porcentaje de usuarios con servicio continuo, preparado por SAPAO. Inspecciones de campo aleatorias realizadas anualmente por el AVI para verificar el correcto funcionamiento de todos los manómetros y registradores de datos.</p>

<p><b>DLI 2-2: Mejora de la sostenibilidad de los servicios</b> Eficiencia comercial en el sector seleccionado</p>	<p>La eficiencia comercial se calculará de la siguiente manera:</p> $eficiencia\ comercial = \frac{ingreso\ por\ servicio}{monto\ facturado}$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso por servicio: todos aquellos ingresos por concepto de agua, alcantarillado y saneamiento que se registren en el sistema de información comercial de SAPAO durante el período de evaluación, sin considerar transferencias, multas, recargos, derechos de conexión u otros ingresos.</li> <li>- Monto facturado: todos aquellos montos facturados por concepto de agua, alcantarillado y saneamiento que se registren en el sistema de información comercial de SAPAO durante el período de evaluación, sin considerar multas, recargos, derechos de conexión u otros ingresos.</li> </ul> <p>El DLI 2-2 se considerará cumplido si la eficiencia comercial durante el período de evaluación es igual a la meta de cada año o la supera.</p>	<p>Si</p>	<p>SAPAO</p>	<p>AVI</p>	<p>Revisión a cargo del AVI del informe de cálculo de la eficiencia comercial preparado por SAPAO. Evaluación de los registros de facturación y de ingresos en el sector seleccionado.</p>
--	--	-----------	--------------	------------	--



<p><b>Área de resultados 3.</b>  <b>Infraestructura Hidráulica:</b>  <b>Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca</b></p>	<p><b>DLI 3-1: Mejora de la información</b>  Número de organismos operadores seleccionados que cuentan con un programa de intervenciones de impacto inmediato aprobado</p>	<p>El programa de intervenciones de impacto inmediato deberá contener como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un diagnóstico del sistema de abastecimiento de agua y la identificación de las medidas prioritarias para mejorar la continuidad del servicio de agua y asegurar la cobertura del ingreso por servicio.</li> <li>- Expedientes técnicos de las medidas prioritarias identificadas.</li> <li>- Expedientes técnicos destinados a asegurar el funcionamiento de las herramientas necesarias para medir los indicadores de desempeño: i) macromedidores en todas las fuentes de abastecimiento, de conformidad con la NOM-012-SCFI-1994, ii) un sistema comercial informático que permita registrar y generar informes, como mínimo, sobre los usuarios clasificados de acuerdo con la estructura tarifaria, los volúmenes y los montos facturados, recaudados y vencidos; iii) un sistema contable informático que permite registrar e informar las operaciones de ingresos y egresos, por centro de costos y actividad, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.</li> <li>- La ubicación de los puntos de medición de presión necesarios para calcular los indicadores de desempeño.</li> <li>- Procedimientos y herramientas de cálculo del sistema de indicadores de desempeño básicos, con la respectiva capacitación del personal competente.</li> </ul> <p>El DLI 3-1 se considerará cumplido si el número de organismos operadores de agua seleccionados que cuentan con un plan de intervención de impacto inmediato es igual a la meta del año.</p>	<p>Sí</p>	<p>CEA</p>	<p>AVI</p>		<p>Revisión a cargo del AVI de los documentos técnicos relativos a intervenciones identificadas y su correspondencia con el diagnóstico y la priorización. El AVI también verificará la funcionalidad de la herramienta de indicadores y los resultados preliminares.</p>
---	--	---	-----------	------------	------------	--	---

<p><b>DLI 3-2: Mejora de la calidad de los servicios</b> Número de organismos operadores seleccionados que han mejorado la continuidad de sus servicios</p>	<p>El AVI definirá la ubicación de los puntos de medición de presión que serán representativos de las condiciones de presión en el sistema de abastecimiento de cada operador de agua o un sector seleccionado del mismo. El DLI 3-2 se considerará cumplido si: - En el año 3, el número de operadores seleccionados que prestan servicios del período de evaluación es igual o superior a la meta. - En el año 4, el número de operadores seleccionados que prestan servicios con una presión <math>\geq 3</math> mca en todos los puntos de medición durante el 60% del período de evaluación es igual o superior a la meta. - En el año 5, el número de operadores seleccionados que prestan servicios con una presión <math>\geq 3</math> mca en todos los puntos de medición durante el 70% del período de evaluación es igual o superior a la meta. - En el año 6, el número de operadores seleccionados que prestan servicios con una presión <math>\geq 3</math> mca en todos los puntos de medición durante el 80% del período de evaluación es igual o superior a la meta.</p>	<p>Sí</p>	<p>CEA</p>	<p>AVI</p>	<p>Revisión a cargo del AVI del informe sobre los registros de medición, por punto de medición, elaborado por la CEA. Inspecciones de campo aleatorias realizadas anualmente por el AVI para verificar el correcto funcionamiento de todos los sensores de presión y registradores de datos.</p>
<p><b>DLI 3-3: Mejora de la sostenibilidad de los servicios</b> Número de organismos operadores de agua seleccionados cuyos ingresos por servicio son mayores que sus gastos operativos</p>	<p>Se define lo siguiente: - Ingresos por servicio: todos aquellos ingresos por concepto de agua, alcantarillado y saneamiento que se registren en el sistema informático comercial del operador de agua durante el período de evaluación, sin incluir transferencias, multas, recargos, derechos de conexión u otros ingresos. - Gastos operativos: todos los gastos registrados en el sistema contable del operador de agua que guardan relación directa con la prestación de los servicios de agua, alcantarillado y saneamiento (cuando este último exista). Se consideran: sueldos y servicios del personal encargado de la operación y mantenimiento de toda la infraestructura hidráulica del sistema; los costos de energía eléctrica de equipos de bombeo en pozos y estaciones de bombeo; los reactivos químicos para la potabilización y tratamiento del agua; los materiales, equipos y herramientas para la operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica, y cualquier concepto de gasto que se relacione directamente con actividades de funcionamiento de los sistemas, como gasolina y reparaciones. No se incluyen depreciaciones, intereses ni amortizaciones de deuda.</p> <p>El DLI 3-3 se considerará cumplido si el número de organismos operadores de agua seleccionados, cuyos ingresos por servicios son mayores que sus gastos operativos durante el período de evaluación, es igual a la meta de cada año o la supera.</p>	<p>Sí</p>	<p>CEA</p>	<p>AVI</p>	<p>Revisión a cargo del AVI del informe de cálculo de los ingresos por servicios y de los gastos operativos de los organismos operadores seleccionados, preparado por la CEA. Inspecciones de campo aleatorias realizadas anualmente por el AVI para verificar el correcto funcionamiento de los sistemas comerciales y contables.</p>

<p><b>Área de resultados 4.</b>  <b>Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales.</b></p>					
<p><b>DLI 4-1: Mejora de la información</b>          Porcentaje de las localidades del segmento seleccionado con información integrada en el Sistema de Información de Agua y Saneamiento Rural (SIASAR)</p>	<p>El segmento seleccionado se define como el conjunto de las localidades con población entre 500 y 2500 habitantes.</p> <p>La información de una localidad seleccionada integrada en el SIASAR se analizará cuando se cuente con datos en todos los campos del formulario de recopilación de datos de dicho sistema.</p> <p>El DLI 4-1 se considerará cumplido si el porcentaje de las localidades del segmento seleccionado que tienen su información integrada en el SIASAR es igual a la meta de cada año o la supera.</p>	<p>Si</p>	<p>CEA</p>	<p>AVI</p>	<p>Revisión a cargo del AVI del informe generado por el SIASAR. Inspecciones de campo aleatorias realizadas anualmente por el AVI para verificar la fiabilidad de los datos en al menos el 10% de las localidades encuestadas cada año.</p>

## Apéndice 1 de la Matriz de DLIs

### Anexo I de la matriz de DLIs

Las metas del DLI 1 se considerarán cumplidas si las actividades realizadas se ajustan a las siguientes condiciones:

#### **Lineamientos para la revisión de la nueva Ley de Agua y Saneamiento para el Estado de Oaxaca**

1. Se incluyen modelos de organización que separan claramente los roles. De la ley se deben desprender claramente las responsabilidades en materia de regulación económica, ejecución de obra, operación de los servicios y propiedad de los activos. Se establece un mecanismo básico de regulación estructural que da un marco legal a las diferentes formas de manejo del agua en las zonas rurales y urbanas, incluyendo esquemas públicos, sociales y con participación del sector privado. Se establecen procedimientos para regular el establecimiento y funcionamiento de los comités rurales, incluidos los incentivos para la participación de mujeres. Se fijan las bases para establecer un sistema de registro de los operadores urbanos y rurales bajo distintos modelos de organización. Se establece que los Ayuntamientos tendrán la propiedad de los sistemas en nombre de la ciudadanía y estarán facultados para delegar la responsabilidad de ampliar y operar los sistemas en operadores descentralizados, pero sin perder la responsabilidad de rendir cuentas por la correcta administración y la integridad de los activos de los sistemas al término de su encargo.
2. Se incluye un mecanismo explícito de regulación económica del servicio. En la ley se incluye el mecanismo para determinar las tarifas, así como programas de inversión y metas de desempeño, mediante procedimientos formales y verificables.
3. Se incluye un modelo claro de financiamiento sectorial. En la ley se propone un sistema de financiamiento que permite registrar claramente los costos de operación y capital y los modos de financiamiento y subsidio. Se establece una visión objetiva en lo que respecta a la optimización de los subsidios y la sistematización de la contabilidad, y la gestión estratégica de los activos como política que promueva el mantenimiento preventivo y la conservación de la infraestructura. Establece como política la autosostenibilidad de los organismos operadores.
4. Se incluye un esquema equilibrado de garantías y recursos para el usuario. En la ley se definen los recursos de que dispondrán los usuarios para hacer valer sus derechos frente al operador y la autoridad política. Se proponen mecanismos que permiten regular la relación entre el operador, la autoridad política y el usuario, y se garantiza el derecho humano a un volumen mínimo vital de agua. Se faculta a los operadores para aplicar procedimientos económico-coactivos, incluido el corte del servicio domiciliario a los usuarios que incurran en falta sistemática de pago con el objeto de salvaguardar el derecho al agua del resto de la población. Se establece un sistema de gestión de quejas y conflictos i) simple y accesible, ii) eficiente y rápido, iii) incluyente y culturalmente apropiado, y iv) dotado de mecanismos de seguimiento y resolución en segunda instancia en caso de ser necesario. Se fomentan mecanismos de rendición de cuentas, como consultas públicas, procesos participativos en la información y ejecución de las obras, publicación periódica de informes de inversión y resultados de desempeño, garantía de acceso a la información, inclusión de ciudadanos en órganos consultivos y de gobierno, y otros mecanismos de información y comunicación que resulten adecuados.
5. Se establece la contraloría social en los procesos de licitación de obra pública hidráulica estatal y se estipula el seguimiento de manuales de salvaguardas ambientales y sociales.
6. Se establece el sistema estatal de información del agua. La ley prevé obligaciones y un marco general para integrar un sistema estatal de información del agua, en el que se registre la información sobre el recurso, la infraestructura, el financiamiento y el desempeño de los participantes, incluyendo un banco de proyectos y su presupuestación. Cabe

destacar que la ley propicia la planificación ordenada, la inversión orientada a la reducción de rezagos regionales y la coordinación de las entidades que operan en el sector. La Comisión Estatal del Agua será la autoridad facultada para registrar, coordinar y validar los proyectos en materia de agua en el Estado.

7. Se implementa un sistema de incentivos laborales basados en indicadores de productividad para el sector. En la ley se establece un marco general para garantizar la implementación progresiva de un marco de capacitación y certificación laboral para los mandos directivos y los operadores del sector, en el que se establezcan incentivos al personal basados en resultados anuales de productividad.
8. Se establecen las bases para alcanzar la descentralización efectiva de los operadores, incluida la CEA, en términos de su capacidad de ejercer de manera operativamente autónoma los recursos derivados de la prestación de los servicios, así como los provenientes de transferencias de programas federales, con el fin de establecer un sistema financiero con flujos suficientes, oportunos, estables, equitativos y proporcionales.
9. Se establecen las bases para garantizar que la expansión de servicios se lleve a cabo teniendo en consideración indicadores sociales a fin de priorizar el acceso equitativo al agua.
10. Se describen las obligaciones y los derechos del usuario, el marco regulatorio del desempeño del operador, la estructura básica de los organismos, y las facultades y competencias de los directivos y los órganos de gobierno.

#### **Lineamientos para la preparación del Reglamento de la nueva Ley de Agua y Saneamiento para el Estado de Oaxaca**

1. Se establecen las atribuciones y facultades específicas para desempeñar las funciones previstas en la ley en materia de constitución y regulación de entidades responsables de la prestación de los servicios de agua y saneamiento en las zonas rurales y urbanas; asimismo, se presenta un marco de procedimientos para la constitución de dichos entes.
2. Se detalla el procedimiento para la consideración de los costos y la proyección de los flujos financieros en la construcción, revisión y aprobación de estructuras tarifarias.
3. Se establece con más detalle la forma en que operará el sistema financiero del sector del agua en el estado, lo que incluye las etapas, los ámbitos de responsabilidad y las funciones de las entidades y dependencias encargadas de administrar dicho sistema, así como su interacción con los municipios y los organismos operadores.
4. Se detallan los procedimientos mediante los cuales los usuarios podrán interponer recursos en defensa de sus derechos legítimos, así como los mecanismos de mediación y regulación.
5. Se detalla el procedimiento mediante el cual se garantiza un mínimo vital de agua para la población, sin afectar las finanzas de los organismos operadores.
6. Se establece la forma en que se coordinarán las dependencias y entidades del sector para participar en el sistema estatal de información, los procedimientos para coordinar las actividades de programación, la asignación presupuestaria y la ejecución conjunta de medidas en materia de agua y saneamiento.
7. Se propone un marco específico para que los municipios implementen un sistema que reconozca e incentive las capacidades de los recursos humanos del sector mediante un esquema de incentivos basados en la productividad.

8. Se brinda un marco general a los procedimientos para la constitución y renovación de los comités rurales, su reconocimiento formal por el Ayuntamiento y su participación en los programas estatales de fortalecimiento institucional.

9. Se establece que en el caso de expropiación para obras hidráulicas, cuando sea aplicable, el pago de la indemnización se evaluará según el valor comercial de los bienes y terrenos expropiados, y el pago de la indemnización se hará antes de la ocupación de los bienes, salvo acuerdo con el propietario.

#### **Lineamientos para la elaboración del reglamento tipo de prestación de servicios municipales de agua y saneamiento**

1. Se delimitan la titularidad de la propiedad de los activos, las responsabilidades de gestión y las funciones de supervisión y regulación; en particular, se establece el ámbito geográfico de responsabilidad de los operadores y la figura institucional y de regulación que se adoptará a partir de las alternativas contempladas en la ley.

2. Se delimitan las funciones y la forma de participación del Ayuntamiento, el Consejo Directivo o el órgano de gobierno los órganos consultivos y, en el caso de los sistemas rurales, la composición de las asambleas y los comités.

3. Se establece el régimen jurídico en el que operarán las entidades a cargo de los servicios de agua y saneamiento en las localidades de la cabecera municipal, otras localidades urbanas y localidades rurales, en su caso.

4. Se definen los términos generales para la planificación del desarrollo de los servicios, lo que incluye medidas de gestión de la demanda y participación social en la integración y priorización de las propuestas.

5. Se describen las atribuciones del organismo operador, incluidas las que se refieren a la rendición de cuentas, la presentación de propuestas tarifarias, el ejercicio de funciones fiscales y las facultades económicas coactivas.

6. Se definen los elementos básicos para la implementación de una contabilidad adecuada para apoyar las funciones regulatorias y la correcta definición de las tarifas; los principios de financiamiento de las inversiones de capital y la recuperación de costos de operación y mantenimiento; los criterios para establecer exenciones o descuentos; los criterios para definir los subsidios cruzados, y otras previsiones de índole financiera y tarifaria.

7. Se establece la composición del patrimonio y de los ingresos de los organismos operadores (derechos, contribuciones, productos y aprovechamientos, aportaciones y participaciones).

8. Se establecen obligaciones y derechos del prestador de los servicios y de los usuarios, incluidos sus recursos de queja y para la solución de aclaraciones o el cumplimiento de sus derechos, así como las prohibiciones específicas.

9. Se establece el mecanismo mediante el cual las cuotas y tarifas son calculadas, evaluadas y aprobadas por el Consejo Directivo y el Cabildo municipal, y presentadas ante el Congreso del estado; se incluyen los mecanismos de verificación del cumplimiento de las metas de desempeño asociados a la autorización de tarifas y presupuesto de inversión anual.

10. Se establecen las condiciones técnicas y de pago para tener acceso a los servicios, las clases de servicio que presta el organismo bajo condiciones distintas de suministro y tarificación, y las condiciones de regularidad o continuidad, presión y calidad referidas a la normativa aplicable.

11. Se describen en términos generales los elementos físicos para la prestación de los servicios, haciendo referencia a las normas técnicas o manuales de diseño correspondientes, con el objeto de dar al usuario garantías técnicas de buen servicio.
12. Se establecen condiciones relativas a las instalaciones interiores de los predios o domicilios con el objeto de no afectar los servicios de agua y saneamiento, como pueden ser provisiones específicas relativas al drenaje de las bajadas pluviales, la calidad de las descargas al drenaje sanitario, las características de la toma y otras disposiciones.
13. Se establecen las condiciones para incorporar al servicio a nuevas viviendas, predios o fraccionamientos, fijando los términos comerciales y técnicos que deberá seguir el usuario para obtener los derechos de incorporación.
14. Se establecen las características del contrato de servicio entre el usuario y el prestador del servicio, incluidos los requisitos para la suscripción del contrato, la vigencia, y las condiciones de modificación, subrogación o rescisión, en su caso.
15. Se definen los mecanismos para la medición y determinación de los consumos, la facturación, la solución de posibles anomalías, la determinación presuntiva, y las vías de pago y reclamación, en su caso.
16. Se delimitan las facultades de inspección, sanción y reclamaciones relativas al buen uso de la infraestructura y el cumplimiento de las obligaciones del usuario, incluidas las clases de infracciones, la determinación de las multas, la graduación, los medios de reparación, los procedimientos sancionadores y otras medidas.
17. Se establecen los mecanismos de consulta, reclamación y jurisdicción.
18. Se definen mecanismos de excepción bajo condiciones de sequía o emergencias.
19. Se establecen lineamientos para la entrega y recepción de la administración del organismo descentralizado.
20. Se definen los procedimientos generales para la integración de las asambleas y comités rurales, sus principios de administración y los mecanismos de supervisión a cargo del Ayuntamiento.

#### **Lineamientos para la propuesta de reforma de la Ley de Creación de SAPAO**

1. En general, verificar que esté en consonancia con la Ley de Agua y Saneamiento para el Estado de Oaxaca y establecer que ésta se aplicará de manera supletoria.
2. Revisar la integración del órgano de gobierno para constituirlo como un consejo de administración con participación ciudadana, con miembros seleccionados de acuerdo con su experiencia en la gestión de empresas y en los temas técnicos, administrativos, legales y comerciales afines a la gestión de un organismo de agua y saneamiento. Es importante separar las funciones de la autoridad como mandante y el organismo operador como mandatario, de carácter especializado, que responderá basándose en los resultados. La autoridad establece las políticas y el órgano de gobierno, las metas e incentivos internos. La integración del Consejo debe propiciar el funcionamiento ágil y la posibilidad de reunirse con la periodicidad que resulte más adecuada. El Consejo debe establecer un marco de incentivos para orientar el desempeño del equipo directivo sin interferir con la cadena de mando.

3. Revisar la integración y las funciones del Consejo Ciudadano, buscando equilibrar su participación como coadyuvante de SAPAO en materia de información y concertación con una función de supervisión y evaluación del desempeño del organismo, así como la defensa vinculante de los intereses de los usuarios.
4. Incluir los criterios básicos para la determinación de los derechos y las tarifas, los recursos del usuario y los mecanismos de penalización. La aprobación de la tarifa deberá estar vinculada al establecimiento de compromisos específicos definidos con indicadores de desempeño, en concordancia con la **Ley de Agua y Saneamiento para el Estado de Oaxaca**.
5. Revisar si se cumple el procedimiento establecido en los artículos 17 y 20 de la Ley de Planeación, Desarrollo Administrativo y Servicios Públicos Municipales del Estado con el objeto de dar certeza jurídica a los actos ejecutados por SAPAO frente a posibles recursos legales que pudieran interponer los usuarios o los municipios.
6. Establecer un mecanismo específico para determinar y aplicar los subsidios orientados a los usuarios sin capacidad de pago, así como una política general en el caso de los subsidios cruzados y el subsidio para el suministro de un volumen mínimo gratuito, de ser necesario.
7. Incluir un capítulo de planeación en el que se vincule el desarrollo de las redes de agua y saneamiento con el instrumento ordenador del uso del territorio en la zona conurbada.
8. Incluir facultades específicas para controlar los volúmenes y la calidad de las descargas al drenaje, incluida la de fijar precios sobre la base de la calidad y el gasto.
9. Definir claramente los mecanismos de control mediante el papel de un comisario en el órgano de gobierno y hacer explícitas las obligaciones en materia de transparencia, rendición de cuentas y controloría social de los procesos de licitación.
10. Aclarar en quién recae la facultad de nombrar y remover al director general y bajo qué consideraciones. De preferencia, su nombramiento debería depender del Consejo de Administración y no de la autoridad política.
11. Revisar y diferenciar claramente las funciones y atribuciones del organismo, por un lado, y las facultades del director, por el otro.
12. Establecer las disposiciones necesarias para la integración paulatina de los comités, fraccionamientos u otras figuras de autogestión presentes en el área de servicio de SAPAO.

#### **Lineamientos para la preparación del Reglamento Interno y Manual de Organización de la CEA**

1. En el Reglamento Interior de la CEA se delimita claramente su función como promotor de la mejora del desempeño, ejecutor de obra pública, integrador de la información CEA, y un marco de derechos y facultades de las áreas y los puestos en la estructura de la CEA, y un marco de derechos y obligaciones laborales.
2. En el manual de organización se incluyen la descripción, las funciones y las facultades de los mandos directivos y medios de la estructura de la CEA; se definen las principales interacciones de las áreas y los procedimientos correspondientes a procesos y macroprocesos críticos de las áreas comercial, administrativa, de estudios y proyectos, de operaciones, de mantenimiento, de servicios jurídicos y cualquier otra que se considere necesaria para garantizar una prestación eficaz y eficiente de los servicios de agua y saneamiento a la población. Se establecen las bases para un sistema de servicio al usuario en el que los flujos de información sean ágiles y activen las medidas de respuesta minimizando tiempos y costos.



#### **Lineamientos para la preparación del Reglamento Interno y Manual de Organización del SAPAO**

1. En el Reglamento Interno de SAPAO se establece la estructura orgánica y se delimitan las atribuciones del organismo operador de acuerdo con la ley que le da origen, como organismo descentralizado de la administración estatal. Se detalla la competencia del Consejo de Administración en los términos del artículo 7 de la Ley de Creación de SAPAO, así como las funciones del Consejo Ciudadano del Agua, y se señalan las facultades que delega el Director General en las áreas directivas de SAPAO.
2. En el Manual de Organización de SAPAO se detallan las funciones que desempeñarán el Director General y los responsables de las áreas directivas del organismo. Se definen los principales procedimientos para la prestación de los servicios de suministro de agua potable, alcantarillado y saneamiento en las áreas comercial, administrativa, de estudios y proyectos, de operaciones, de mantenimiento, de servicio al usuario, de servicios jurídicos y otras que se señalen en su Reglamento Interior.

**Tabla 2.3. Cuadro para los Desembolsos del Banco**  
(US\$)

DLIs	Monto total asignado a: DLI	De lo cual está disponible para:		Fecha límite para el logro de DLI	Valor mínimo del DLI para permitir el desembolso	Valor máximo del DLI por encima del cual no se permite desembolso adicional <sup>1</sup>	Determinación del monto a desembolsar en función del valor del DLI logrado y verificado
		Resultados previos	Anticipos				
<p>Área de resultados 1. Modernización del marco legal y regulatorio del sector de AvS en el estado (se financiará con recursos ajenos al crédito).</p> <p><b>DLI 1: Reforma del marco legal y regulatorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva ley de agua y saneamiento del estado presentada ante el Congreso</li> </ul>	US\$2 millones	-	25%	Último día del año 5	n.a.	n.a.	100% del desembolso al cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento de la ley de agua y saneamiento del estado elaborado y publicado en el Periódico Oficial del Estado</li> <li>- Reglamento tipo de prestación de servicios municipales de agua y saneamiento elaborado</li> <li>- Reforma de la ley de creación de SAPAO presentada ante el Congreso</li> <li>- Reglamento interno y manual de organización de la CEA adoptado y publicado en el Periódico Oficial del Estado</li> <li>- Reglamento interno y manual de organización de SAPAO adoptado y publicado en el Periódico Oficial del Estado</li> </ul>	US\$2.5 millones	-	25%	Último día del año 6	n.a.	n.a.	20% del desembolso al cumplimiento de cada una de las cinco medidas
<p>Área de resultados 2. Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chantultepec)</p>							

DLI 2-1: Mejora de la calidad de los servicios										
- Preparación de expedientes técnicos para la rehabilitación o construcción de los sistemas de macrodistribución y microdistribución del sector seleccionado	US\$1 millón	-	25%	Último día del año 5	n.a.	n.a.	100% del desembolso al cumplimiento del DLI			
Construcción del sistema de macrodistribución del sector seleccionado	US\$4.5 millones	-	25%	Último día del año 6	n.a.	n.a.	US\$1,5 millones por cada componente del sistema de macrodistribución			
- Porcentaje de usuarios activos con servicio continuo en el sector seleccionado	US\$4 millones	-	25%	Último día del año 6	n.a.	100%	i) US\$2 millones/30 por cada punto porcentual entre 0 y 30% ii) US\$2 millones/70 por cada punto porcentual entre 31% y 100%			
DLI 2-2: Mejora de la sostenibilidad de los servicios Eficiencia comercial en el sector seleccionado	US\$3 millones	-	25%	Último día del año 6	n.a.	90%	i) US\$1 millón/6 por cada punto porcentual entre 49% y 55%, ii) US\$1 millón/15 por cada punto porcentual entre 55% y 70%, iii) US\$1 millón/20 por cada punto porcentual entre 70% y 90%			
Área de resultados 3. Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca										
DLI 3-1: Mejora de la información Número de organismos operadores de agua que cuentan con un programa de intervenciones de impacto inmediato aprobado	US\$2 millones	-	25%	Último día del año 6	n.a.	18	US\$2 millones/18 por cada operador			
DLI 3-2: Mejora de la calidad de los servicios Número de organismos operadores de agua seleccionados que han mejorado la continuidad de sus servicios	US\$20 millones	-	25%	Último día del año 6	n.a.	18	i) US\$5 millones/3 por cada operador de agua entre 0 y 3, ii) US\$5 millones/5 por cada operador de agua entre 4 y 18			

DLI 3-3: Mejora de la sostenibilidad de los servicios de los operadores de agua seleccionados cuyos ingresos por servicio son mayores que sus gastos operativos	US\$14 millones	-	25%	Último día del año 6	n.a	18	i) US\$3.5 millones/3 por cada operador de agua entre 0 y 3, ii) US\$3.5 millones/5 por cada operador de agua entre 4 y 18
Área de resultados 4. Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales							
DLI 4-1: Mejora de la información de las localidades del segmento seleccionado con información integrada en el SIASAR	US\$2 millones	-	25%	Último día del año 6	n.a.	100%	US\$20 000 por cada punto porcentual

Nota: I. Las cantidades definitivas en pesos que tendrá derecho a disponer el Gobierno del Estado de Oaxaca serán de acuerdo al tipo de cambio publicado por el Banco de México en el Diario Oficial de la Federación el 13 de agosto de 2014, y son las señaladas en el cuadro siguiente:

**Tabla 2.3. Cuadro para los Desembolsos del Banco  
(Pesos M.N.)**

DLIs	Monto total asignado al DLI (Pesos M. N.)	De lo cual está disponible para:		Fecha límite para el logro de DLI	Valor mínimo del DLI para permitir el desembolso	Valor máximo del DLI por encima del cual no se permite desembolso adicional	Determinación del monto a desembolsar en función del valor del DLI logrado y verificado
		Resultados presupuestados	Anticipos				
<p>Área de resultados 1. Modernización del marco legal y regulatorio del sector de AVS en el estado (se financiará con recursos átenos al crédito).</p> <p>DLI 1: Reforma del marco legal y regulatorio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva ley de agua y saneamiento del estado presentada ante el Congreso</li> </ul>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento de la ley de agua y saneamiento del estado elaborado y publicado en el Periódico Oficial del Estado</li> <li>- Reglamento tipo de prestación de servicios municipales de agua y saneamiento elaborado</li> <li>- Reforma de la ley de creación de SAPAO presentada ante el Congreso</li> <li>- Reglamento interno y manual de organización de la CEA adoptado y publicado en el Periódico Oficial del Estado</li> <li>- Reglamento interno y manual de organización de SAPAO adoptado y publicado en el Periódico Oficial del Estado</li> </ul>	\$26,318,000.00	-	25%	Último día del año 5	na.	n.a.	100% del desembolso al cumplimiento
<p>Área de resultados 2. Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan ChamulteDce)</p> <p>DLI 2-1: Mejora de la calidad de los servicios</p>	\$32,897,500.00	-	25%	Último día del año 6	na.	n.a.	20% del desembolso al cumplimiento de cada una de las cinco medidas

- Preparación de expedientes técnicos para la rehabilitación o construcción de los sistemas de macrodistribución y microdistribución del sector seleccionado	\$13,159,000.00	-	25%	Último día del año 5	n.a.	n.a.	100% del desembolso al cumplimiento del DLI
- Construcción del sistema de macrodistribución del sector seleccionado	\$59,215,500.00	-	25%	Último día del año 6	n.a.	n.a.	\$13,159,000.00 por cada componente del sistema de macrodistribución
- Porcentaje de usuarios activos con servicio continuo en el sector seleccionado	\$52,636,000.00	-	25%	Último día del año 6	n.a.	100%	i) \$19,738,500.00/30 por cada punto porcentual entre 0 y 30%, ii) \$19,738,500.00/70 por cada punto porcentual entre 30 y 70%
DLI 2-2: Mejora de la sostenibilidad de los servicios Eficiencia comercial en el sector seleccionado	\$39,477,000.00	-	25%	Último día del año 6	n.a.	90%	i) \$6,579,500.00/6 por cada punto porcentual entre 49% y 55%, ii) \$6,579,500.00/15 por cada punto porcentual entre 55% y 70%, iii)
Área de resultados 3. Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca							
DLI 3-1: Mejora de la información Número de organismos operadores de agua que cuentan con un programa de intervenciones de impacto inmediato aprobado	\$26,318,000.00	-	25%	Último día del año 5	n.a.	18	\$26,318,000.00/18 por cada operador
DLI 3-2: Mejora de la calidad de los servicios Número de organismos operadores de agua seleccionados que han mejorado la continuidad de sus servicios	\$263,180,000.00	-	25%	Último día del año 6	n.a.	18	i) \$46,056,500.00/3 por cada operador de agua entre 0 y 3, ii) \$46,056,500.00/5 por cada operador de agua entre 4 y 18
DLI 3-3: Mejora de la sostenibilidad de los servicios Número de organismos operadores de agua seleccionados cuyos ingresos por servicio son mayores que sus gastos operativos	SI 84,226,000.00	-	25%	Último día del año 6	n.a.	18	i) \$46,056,500.00/3 por cada operador de agua entre 0 y 3, ii) \$46,056,500.00/5 por cada operador de agua entre 4 y 18
Área de resultados 4. Infraestructura Tecnológica Mejora de la información en las zonas rurales.							
DLI 4-1: Mejora de la información Porcentaje de las localidades del segmento seleccionado con información integrada en el SIASAR	\$26,318,000.00	-	25%	Último día del año 6	n.a.	100%	\$26,318,000.00 por cada punto porcentual

**ANEXO 3**  
**Plan de Acción del Programa**

	Descripción de la medida	Cumplimiento		Cláus. legal	Fecha	Respons	Medida de cumplimiento
		DLI	DLI				
<i>Fortalecimiento de la capacidad de las instituciones del programa</i>							
1	<p>Asegurar que SAPAO cuente con la capacidad institucional necesaria para implementar el programa conforme a sus arreglos fiduciarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtendrá la certificación como unidad compradora en CompraNet.</li> <li>• Tendrá acceso a todos los módulos del SEFIP (Sistema Estatal de Finanzas Públicas de Oaxaca) desde su oficina.</li> <li>• El personal recibirá capacitación, a través de los medios que establece la Secretaría de la Función Pública, en el uso de CompraNet como unidad compradora</li> <li>• El personal recibirá capacitación en normativa federal de contratación pública (obras, bienes y servicios) a través de los cursos que ofrece la Secretaría de la Función Pública o terceros especializados y certificados oficialmente en la materia. Pendiente de revisión</li> <li>• El personal recibirá capacitación, a través de los medios que proporciona la SEFIN, en temas de contabilidad gubernamental, presupuesto y uso del SEFIP (Sistema Estatal de Finanzas Públicas de Oaxaca) (sin costo). Realizado.</li> </ul>	Cumplido					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusión de SAPAO en el registro de unidades compradoras en CompraNet.</li> <li>▪ Certificación del personal de SAPAO como usuario de CompraNet y constancias de capacitación en normativa federal de contratación pública, contabilidad gubernamental, presupuesto y uso del SEFIP (Sistema Estatal de Finanzas Públicas de Oaxaca).</li> <li>▪ SAPAO cuenta con la clave de acceso institucional al SEFIP (Sistema Estatal de Finanzas Públicas de Oaxaca).</li> <li>▪ SAPAO cuenta con la estructura necesaria para garantizar la sostenibilidad del programa.</li> </ul>
		Cumplido	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2017	SAPAO	
		Cumplido					
		Cumplido					
2	<p>En la SAPAO, asegurar que exista una unidad de gestión social y ambiental que cuente con al menos dos especialistas sociales y uno especialista ambiental de tiempo completo con el perfil profesional adecuado, y asignar los recursos para realizar satisfactoriamente la gestión social y ambiental.</p> <p>En la CEA, asegurar que exista una unidad de gestión social y ambiental que cuente con al menos cuatro especialistas sociales y dos especialistas ambientales de tiempo completo con el perfil profesional adecuado, y asignar los recursos para realizar satisfactoriamente la gestión social y ambiental.</p>	Cumplido					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratos del personal por un año, renovables cada año, con un sueldo competitivo en el mercado, de acuerdo con los términos de referencia.</li> </ul>
		SAPAO: cumplido	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2017	CEA/ SAPAO	
		CEA: en proceso de gestión					

3	<p>Preparar y adoptar un manual de gestión ambiental y social (MGAS) para la CEA y SAPAO. Los MGAS deberán incluir los requisitos mínimos enunciados en el cuadro 1 de este anexo. Asegurar que la CEA y SAPAO implementen un programa de capacitación sobre la gestión ambiental y social siguiendo el MGAS para:</p> <p>a) Su personal técnico en esas áreas.  b) Las empresas que sean contratadas previo al inicio de las obras.  c) El personal de los organismos operadores de agua de las ciudades intermedias.</p>	Cumplido	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Cada año calendario a partir de 2018	CEA/ SAPAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se ha elaborado y publicado el MGAS.</li> <li>▪ Constancia de capacitación del personal.</li> </ul>
4	<p>De acuerdo al MEMICI los coordinadores de control interno de SEFIN, CEA y SAPAO deberán designar a su enlace de control interno, quienes serán responsables de guiar y dar seguimiento a los equipos de gestión financiera en términos de control interno.</p>	Parcialmente cumplido a través de los COCOIs	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Durante la vigencia del programa, a partir del mes de julio de 2017	SEFIN/ CEA/ SAPAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de un documento (i.e. un memorándum oficial emitido por la SCTIG para cada entidad) que formalice los arreglos entre la SCTIG y cada institución.</li> </ul>
<i>Fortalecimiento de los sistemas del programa</i>							
5	<p>Garantizar la eficiencia de la gestión de inicio de los procedimientos de contratación en el marco de los programas de la CONAGUA:</p> <p>a) Los anexos técnicos de los programas de la CONAGUA contenidos en el acuerdo de coordinación entre la CONAGUA y la CEA se firman en el mes de marzo de cada año, conforme a lo establecido en las reglas de operación de los programas de la CONAGUA.  b) La SEFIN emite los oficios de suficiencia presupuestaria para iniciar los procedimientos de licitación oportunamente, conforme a lo programado..  c) La CEA y SAPAO contarán con los proyectos ejecutivos, los documentos de licitación y los modelos de contrato necesarios para los procedimientos de las contrataciones que se prevé</p>	Cumplido, sin embargo se tuvo que modificar debido a la emergencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Cada año de ejecución del programa	SEFIN/ CEA/ SAPAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los expedientes técnicos de los programas de la CONAGUA se firmaron en el mes de marzo de cada año.</li> <li>▪ Informe de seguimiento de los procedimientos de contratación realizados en el marco del programa que indica la fecha programada para el inicio del procedimiento y la fecha real de inicio del procedimiento.</li> <li>▪ Informe, a solicitud, sobre las actualizaciones al Padron de Contratistas.</li> </ul>



	<p>realizar cada mes conforme al programa anual de obra y servicios relacionados con estas.</p> <p>d) Una vez que se han firmado los anexos técnicos con la CONAGUA, la CEA y SAPAO iniciarán el procedimiento de licitación correspondiente en un plazo máximo de 30 días hábiles.</p>	Parcialmente cumplido				
6	<p>Promover la competencia, eficiencia, transparencia y economía en los procedimientos de adquisiciones (contrataciones de bienes, servicios, obras y servicios relacionados con las obras) de la CEA y SAPAO:</p> <p>a) El programa anual de obras y servicios relacionado con estas, y el 100% de los procedimientos de contratación (licitación pública, invitación a tres proveedores, como mínimo, y adjudicación directa) que se realicen para el programa y se financien con el presupuesto federal se registra en CompraNet, conforme a lo requerido por la normativa aplicable.</p> <p>b) Priorizar los fondos del Estado para financiar el programa anual de obras y servicios relacionados que se utilizan como contraparte de los programas de la CONAGUA a fin de evitar el riesgo de subutilizar estos recursos.</p> <p>c) El 100% de las obras y servicios relacionados ejecutados bajo el marco regulatorio del Estado se contrata mediante procesos competitivos, salvo casos de emergencia por desastres naturales o fuerza mayor salvo casos de emergencia por desastres naturales o fuerza mayor.</p> <p>d) Por lo menos el 70% del monto total de contratación del programa para obra pública y servicios relacionados con esta se somete a licitación pública.</p> <p>e) En todos los casos de obras menores a los MX\$20 millones, se aplicará el criterio "binario" de evaluación de ofertas y se reservará la evaluación por puntos y porcentajes para obras de mayor complejidad o magnitud.</p> <p>f) En los casos en que se tenga programado contratar varias obras pequeñas de la misma naturaleza que puedan ser ejecutadas por contratistas de la misma especialidad y experiencia, se realizará, en la medida de lo posible, la contratación consolidada mediante licitación por lotes</p>	<p>Parcialmente cumplido, todavía muchas obras por contratación directa, Proceso por puntos y porcentajes utilizado en legislación federal, el procedimiento binario principalmente en procedimientos con Ley Estatal</p> <p>Falta avanzar en esfuerzo por consolidar obras en paquetes más grandes y se sigue aplicando la práctica de invitación sólo a tres firmas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Al finalizar cada año de ejecución del programa</p> <p>CEA/SA PAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe institucional oficial de la página web de transparencia del Gobierno del estado en el que se detallan los procedimientos realizados en el marco del programa.</li> <li>▪ Información sobre el informe de CompraNet acerca de los procedimientos concluidos y supervisados por la unidad compradora correspondiente.</li> <li>▪ Resultados de las auditorías practicadas.</li> </ul>

	(adjudicables a uno o diversos contratistas). Cuando esta modalidad no se aplique simultáneamente a una licitación que incluya contratos similares, se deberá brindar una justificación y dejar constancia de ella. g) En por lo menos el 50% de los procedimientos de invitación a tres contratistas, como mínimo, se extiende la invitación a participar a más de tres contratistas que cumplan los requisitos de respuesta oportuna, capacidad, experiencia y especialidad para la contratación prevista, procurando incluir al mayor número de los que están en sus listas internas y de los que hayan manifestado su interés en participar a través de CompraNet.								
7	Asegurar que la CEA y SAPAO se reúnan anualmente para presentar su plan de proyectos del Programa con i) el SEMAEDESO, la SEMARNAT y los municipios pertinentes para coordinar las solicitudes de permisos ambientales, y ii) el INAH para coordinar, si es necesario, las acciones requeridas en relación con aspectos arqueológicos y de protección del patrimonio cultural.	No cumplido. Primer reunión prevista para el 31 de mayo de 2018	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	En los tres primeros meses de cada año de ejecución del programa A 30 días de finalizado cada período de tres meses del programa	CEA/ SAPAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minutas de las reuniones sostenidas con cada una de las instituciones mencionadas.</li> </ul>		
8	Asegurar que la CEA y SAPAO actualicen sus portales de Internet (incluida información financiera) cada tres meses, conforme a lo dispuesto en la reglamentación del Consejo Nacional de Armonización Contable en materia de transparencia.	En cumplimiento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		CEA/ SAPAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notificación a la SEFIN del enlace en el portal de Internet.</li> </ul>		

## Requisitos Mínimos del MGAS

Los requisitos mínimos del MGAS, son los siguientes:

- a) Los criterios para la selección de beneficiarios para la expansión de la cobertura de los servicios de AyS, incluidos criterios de rezago social y marginación.
- b) Los mecanismos para fomentar la coordinación interinstitucional:
  - a) en materia ambiental, con la SEMARNAT (la PROFEPA), el IEEDS y el INAH;
  - b) en materia social, con la SAI, la CDI y Oaxaca Transparente.
- c) El sistema de evaluación preliminar de proyectos para impactos y riesgos ambientales y sociales.
- d) Los procesos para solicitar y obtener los permisos ambientales aplicables a un proyecto.
- e) Los mecanismos de seguimiento de los proyectos, incluidos los impactos no mitigados o accidentes, si ocurren, y del cumplimiento de requisitos contractuales, que incluirán los lineamientos de buenas prácticas.
- f) Los lineamientos de buenas prácticas para cada tipología de proyecto que incluyan las medidas de mitigación y, en caso de ser relevantes, principios de etnoingeniería.
- g) Los formatos de licitaciones y contratos de obras que incorporen las obligaciones ambientales y sociales.
- h) Los formatos de estimaciones de obra en los cuales los contratistas incluyan en forma precisa los rubros (de desempeño) ambiental y social para que puedan ser verificados previo al pago de estimaciones del contrato y para su liquidación final.
- i) Los lineamientos para la adquisición de tierras, incluido el proceso para verificar el carácter voluntario de la donación de tierras.
- j) Los lineamientos y el proceso para proporcionar, en coordinación con los municipios, un espacio temporal alternativo para el negocio de los vendedores ambulantes que pudiesen verse afectados por la construcción de obras.
- k) Los requisitos para un sistema de quejas y solución de conflictos que sea i) simple y accesible, ii) eficiente, iii) incluyente y culturalmente apropiado, y iv) incluya mecanismos de seguimiento y resolución en una segunda instancia independiente.
- l) Los requisitos para la realización de consultas libres, previas e informadas a las comunidades y los pueblos indígenas que se verán afectadas por las obras, asegurando que estos estén conscientes de los costos de operación y mantenimiento de las obras que se realicen en sus comunidades y, en el caso de SAPAO, el proceso de obtención de actas de servidumbre y aceptación en discusión con los comités de vida vecinal.
- m) La propuesta de lineamientos para la cuantificación del tequio en el caso de obras realizadas por administración directa para que esta contribución comunitaria sea tomada en consideración.

**ANEXO 4**  
**Acuerdo de Gestión por Resultados para la Ejecución del Programa MAS Oaxaca  
entre la SEFIN y la CEA**

Conste por el presente **Acuerdo de Gestión por Resultados** que celebran la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado - SEFIN, representada por el C. Rafael Mansur Oviedo, **Tesorero del Estado de Oaxaca** y la Comisión Estatal de Agua - CEA, representada por el [Director General), con el objeto de establecer las reglas, procesos y compromisos que asumirá la CEA en calidad de ejecutor<sup>12</sup> del Programa de Modernización del Sector de Agua y Saneamiento - Programa MAS Oaxaca, bajo el mecanismo del programa por resultados (PforR), al tenor de los siguientes antecedentes, declaraciones y cláusulas:

**ANTECEDENTES**

- El 13 de junio de 2014 el Banco Mundial y el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo (BANOBRAS) suscribieron el contrato de préstamo número 8386-MX, por un monto de 55 millones de dólares para implementar el Programa MAS Oaxaca, y el 14 de diciembre de 2015 la primera enmienda al contrato de préstamo con una duración de cinco años.
- El 13 de junio de 2014 el Banco Mundial y el Gobierno de Oaxaca, a través de la SEFIN firmaron el Acuerdo de Operación del Programa MAS Oaxaca.
- El 14 de agosto de 2014 BANOBRAS y el Gobierno del Estado de Oaxaca, a través de la SEFIN, firmaron el contrato de crédito por un monto equivalente en pesos mexicanos de 55 millones de dólares para implementar el Programa MAS Oaxaca, con una duración de cinco años.
- El 30 de marzo de 2017, BANOBRAS y el Gobierno del Estado de Oaxaca, a través de la SEFIN, firmaron el contrato reexpresado de apertura de crédito simple.
- El Programa MAS Oaxaca, hace énfasis en dos ejes:
  1. Modernizar el marco institucional del sector de Agua y Saneamiento, para lo cual se utilizarán fondos del programa de financiamiento del propio estado.
  2. Mejorar la calidad de los servicios y la sostenibilidad financiera de los organismos operadores de agua.
- El Programa, el cual será implementado por la SEFIN y la CEA como organismo ejecutor, será desarrollado mediante un mecanismo denominado "Programa por Resultados" (*PforR*, por sus siglas en inglés) y es materia del presente Acuerdo de Gestión por Resultados.

---

<sup>12</sup> La CEA y SAPAO son las entidades ejecutoras del Programa MAS Oaxaca. Cada una está a cargo de áreas y actividades específicas que son materia de acuerdos con las entidades de manera independiente, pero que requieren el mismo esquema de aseguramiento de resultados para lograr los desembolsos del Programa que deban ser acreditados, tramitados y reportados de manera conjunta.

## DECLARACIONES

**DECLARAN LAS PARTES, POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE, QUE:**

**I.** La SEFIN interviene en el presente convenio en su calidad de Coordinadora General del Programa MAS Oaxaca, de conformidad con lo dispuesto por los artículos 79, fracción V, 82 y 84, segundo párrafo de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca; 3, fracción I; 15, 27, fracción XII y 45 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca; y 1, 2, 4 y 6 del Reglamento Interno de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado.

**II.** La CEA es un organismo público descentralizado de carácter estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado mediante Decreto Legislativo N° 5, publicado en el Periódico Oficial del Estado con fecha 4 de diciembre de 2004, y que tiene competencia en toda la entidad federativa para atender la prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado y Saneamiento de los Asentamientos Humanos y tiene funciones de entidad normativa en estas materias, regulando también la creación y operación de los organismos que prestan estos servicios, interviene en el presente convenio en su calidad de ejecutor de las acciones correspondientes a las áreas de resultado: 1, 3 y 4 del Programa.

## CLÁUSULAS GENERALES

### **PRIMERA.- OBJETO DEL ACUERDO DE GESTIÓN POR RESULTADOS**

El presente Acuerdo de Gestión por Resultados tiene por objeto lo siguiente:

- Definir los resultados generales que le corresponden cumplir a la CEA en el marco de los objetivos de desarrollo del Programa MAS Oaxaca.
- Establecer las metas de gestión por resultados anuales, basadas en el Marco de Resultados del Programa MAS Oaxaca, a cargo de la CEA para la ejecución del Programa en el periodo 2017-2021.

### **SEGUNDA.- DE LAS METAS DE GESTIÓN POR RESULTADOS**

**2. 1 Proyección de metas.** La CEA establecerá cada año la proyección de las metas de gestión para el ejercicio anual.

Este proceso se aplicará durante los cuatro años de duración del Programa MAS Oaxaca.

El Cuadro 1 presenta las metas proyectadas para el año 1.

**Cuadro 1:  
Metas de Gestión por Resultados  
Año 1**

Indicadores de resultado del ODP	DLI	Unidad de medida	Valor Referencial	Meta Propuesta	Fuente de datos	Recopila datos
				Año 1		
<b>Resultado intermedio 1: Modernización del marco legal y regulatorio del sector de AyS en el estado</b>						
<i>Indicador de resultado intermedio 1-1</i> Nueva ley de agua y saneamiento del estado presentada ante el Congreso Estatal.	■	-	No	Sí	Informe del AVI sobre el DLI 1	CEA
<i>Indicador de resultado intermedio 1-2:</i> Se han completado con éxito la estrategia para las zonas rurales y urbanas, y la revisión del gasto público en el sector de AyS.	□	-	No	No	Finalización exitosa de la estrategia y de la revisión del gasto público.	CEA
<b>Resultado intermedio 3: Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en las 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca</b>						
<i>Indicador de resultado intermedio 3-1:</i> Número de organismos operadores seleccionados que cuentan con un programa de intervenciones de impacto inmediato aprobado.	■	Cantidad	0	9	Informe del AVI sobre el DLI 3-1.	CEA
<b>Resultado intermedio 4: Infraestructura Tecnológica para la mejora de la información en las zonas rurales</b>						
<i>Indicador de resultado intermedio 4-2</i> Se han diseñado enfoques experimentales para implementar servicios sostenibles de AyS en las zonas rurales y brindarles apoyo.	■	-	No		Informe del AVI sobre el DLI 4-2.	CEA

■ Indicador de Desembolso del Programa (DLI).

**2.2 Cumplimiento de las metas.** La CEA reportará semestralmente a la SEFIN los avances en la ejecución de las metas anuales comprometidas dentro de los primeros cinco días hábiles posteriores al término del semestre de que se trate.

**2.3 Cumplimiento de los resultados intermedios que califiquen para desembolsos (indicadores de desembolsos).** De acuerdo con las reglas de desembolsos establecidas en el Manual de Operaciones del Programa (MOP), la CEA solicitará el reconocimiento de dichos recursos a la SEFIN.

### **TERCERA.- ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS**

**3.1 Anticipo.** Durante la ejecución del Programa se efectuarán anticipos al Gobierno de Oaxaca de conformidad con lo establecido en el inciso B. 2., de la sección IV, del Anexo 2, del contrato de préstamo entre el BM y BANOBRAS.. Una vez desembolsados estos recursos, se aplicará estrictamente el mecanismo de asignación financiera según los resultados cumplidos y acreditados, sin excepción.

**3.2 De los recursos del Programa.** Anualmente, la SEFIN conformará el presupuesto anual para la ejecución del programa y emitirá los oficios de autorización de las distintas fuentes de financiamiento con los que se podrán financiar las obras y acciones, así como acceder a la contraparte federal del PROAGUA de la CONAGUA.

**3.3 Acceso a los desembolsos de PforR.** Según el esquema de desembolsos del PforR, la mayor o menor ejecución de las metas se reflejará en el monto de los recursos disponibles por el mecanismo PforR. Al respecto, la CEA debe tener en cuenta las siguientes reglas:

- a) **Mayor meta cumplida.** Si se cumplen metas mayores a las referentes en la matriz de indicadores de desembolso, los recursos también serán mayores de acuerdo con el diseño de asignación para cada indicador de desembolso (DLI, por su nombre en inglés), y se reflejarán en la asignación presupuestal para el siguiente periodo anual.
- b) **Menor meta cumplida.** Los desembolsos reflejarán un menor presupuesto asignado para el siguiente año; sin embargo, las metas pendientes deberán ser reprogramadas para el siguiente año, sin perjuicio de cumplir con las metas previstas para el año siguiente. Esta situación puede generar riesgos de financiamiento para la CEA, por lo cual, es necesario asegurar la eficacia en el cumplimiento de las metas anuales comprometidas.

#### **CUARTA.- PROCESO DE VERIFICACION DE LOS RESULTADOS**

Los resultados para el caso de la CEA serán verificados por una firma especializada en auditoría técnica el Agente de Verificación Independiente (AVI). Los requisitos y aplicación de este mecanismo están definidos en el Manual de Operaciones del Programa, capítulos 2 y 4.

Hasta el 15 de marzo de cada año, la CEA presentará a la SEFIN una solicitud de desembolso acompañada del informe de cumplimiento de los resultados, así como un anexo técnico con la información de respaldo.

#### **QUINTA.- ACUERDOS DE GESTIÓN ENTRE LA CEA Y LOS OOS**

Previamente a la ejecución de las inversiones por parte de la CEA, se firmará entre ésta y los Organismo Operadores de Servicios (OOS) que no dependen de la CEA, un Acuerdo de Gestión por Resultados que definirá las metas anuales (incluyendo los plazos para realizarla revisión tarifaria y), las responsabilidades principales y demás reglas de participación para contribuir al logro de los resultados y desembolsos del área de resultados 3: mejora en los servicios de agua en las ciudades intermedias. El plan de suscripción de dichos acuerdos se incluye en el **Apéndice 2**.

#### **SEXTA.- ARREGLOS FINALES DEL PRESENTE ACUERDO DE GESTIÓN**

Los arreglos finales aplicables al presente acuerdo de gestión son los siguientes:

- La SEFIN implementará una metodología que permita un eficiente monitoreo, control y acompañamiento de los resultados del PforR.
- Para la modificación o terminación anticipada del presente Acuerdo, se requiere necesariamente la No Objeción del Banco Mundial a través de BANOBRAS. Cualquier modificación deberá realizarse por acuerdo escrito entre las partes.

- Ante una controversia o discrepancia que pudiera surgir entre este Acuerdo y el contrato de crédito, prevalecerá el contrato de crédito.
- Las partes convienen que los aspectos relacionados con la coordinación operativa del presente Acuerdo estarán a cargo del responsable de la Unidad MAS Oaxaca – SEFIN y del coordinador técnico asignado por la CEA para la implementación del Programa.
- Forman parte del presente Acuerdo los siguientes documentos.
  - a) Contrato de crédito del Programa MAS Oaxaca suscrito entre BANOBRAS y la SEFIN.
  - b) Manual de Operaciones del Programa para la implementación del Programa para la Modernización del Sector de Agua y Saneamiento MAS Oaxaca.
  - c) Reglas de operación del PROAGUA.
  - d) Los demás ordenamientos normativos aplicables.

**SÉPTIMA.- VIGENCIA Y DOMICILIOS**

- El presente Acuerdo tiene una vigencia de un año y será aplicable durante la ejecución del Programa MAS Oaxaca. El periodo de vigencia se iniciará en [...] de [...] y finalizará en el mes de [...] de [...].
- Las partes señalan como sus domicilios convencionales para toda clase de comunicación, notificación y, en general, para todo lo relacionado con el presente Acuerdo, los que a continuación se señalan,

SEFIN: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

CEA: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**APÉNDICES**

**Apéndice 1:** Manual de Operación del Programa MAS Oaxaca.

**Apéndice 2:** Plan de Suscripción de Acuerdos de Gestión de Resultados con OOS



**ANEXO 5**  
**Acuerdo de Gestión por Resultados para la Ejecución del Programa MAS Oaxaca  
entre la SEFIN y SAPAO**

Conste por el presente **Acuerdo de Gestión por Resultados** que celebran la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado - SEFIN, representada por **C. Rafael Mansur Oviedo, Tesorero del Estado de Oaxaca** y el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Oaxaca – SAPAO, responsable del cumplimiento de las áreas de resultados N° 1 (parcial) y N° 2, representado por el [Director General], con el objeto de establecer las reglas, procesos y compromisos que asumirá SAPAO en calidad de ejecutor<sup>13</sup> del Programa de Modernización del Sector de Agua y Saneamiento - Programa MAS Oaxaca, bajo el mecanismo del Programa por Resultados (PforR), al tenor de los siguientes antecedentes, declaraciones y cláusulas:

**ANTECEDENTES**

- I. El 13 de junio de 2014 el Banco Mundial y el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo(BANOBRAS) suscribieron el contrato de préstamo número 8386-MX, por un monto de 55 millones de dólares para implementar el Programa MAS Oaxaca, y el 14 de diciembre de 2015 la primera enmienda al contrato de préstamo con una duración de cinco años.
- II. El 13 de junio de 2014 el Banco Mundial y el Gobierno de Oaxaca, a través de la SEFIN firmaron el Acuerdo de Operación del Programa MAS Oaxaca.
- III. El 14 de agosto de 2014 BANOBRAS y el Gobierno del Estado de Oaxaca, a través de la SEFIN, firmaron el contrato de crédito por un monto equivalente en pesos mexicanos de 55 millones de dólares para implementar el Programa MAS Oaxaca, con una duración de cinco años.
- IV. El 30 de marzo de 2017, BANOBRAS y el Gobierno del Estado de Oaxaca, a través de la SEFIN, firmaron el contrato reexpresado de apertura de crédito simple.
- V. El Programa MAS Oaxaca, hace énfasis en dos ejes:
  - Modernizar el marco institucional del sector de Agua y Saneamiento, para lo cual se utilizarán fondos del programa de financiamiento del propio estado.
  - Mejorar la calidad de los servicios y la sostenibilidad financiera de los organismos operadores de agua, financiado a través del programa federal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (PROAGUA), de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA).
- VI. El Programa, el cual será implementado por la SEFIN y SAPAO como organismo ejecutor, será desarrollado mediante un mecanismo denominado “Programa por

---

<sup>13</sup> SAPAO conjuntamente con la CEA son las entidades ejecutoras del Programa. Cada una está a cargo de áreas y actividades específicas que son materia de acuerdos con las entidades de manera independiente pero que requieren el mismo esquema de aseguramiento de resultados, para lograr los desembolsos del Programa que deban ser acreditados, tramitados y reportados de manera conjunta.

Resultados” (*PforR*, por sus siglas en inglés) y es materia del presente Acuerdo de Gestión por Resultados.

## DECLARACIONES

### DECLARAN LAS PARTES POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE, QUE:

**I.** La **SEFIN** interviene en el presente convenio en su calidad de Coordinadora General del Programa MAS Oaxaca de conformidad con lo dispuesto por el artículo 79 fracción V de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca; así mismo cuenta con las facultades para suscribir el presente convenio, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 82 y 84 segundo párrafo del Ordenamiento Jurídico en comento; 3, fracción I, 15 y 27 fracción XII y 45 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca; y 1, 2, 4 y 6 del Reglamento Interno de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado.

**II.** **SAPAO** es un organismo operador descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado mediante Decreto Legislativo Numero 2070, publicado en el Periódico Oficial Extra del Estado con fecha 28 de noviembre del año dos mil trece. La **SAPAO** interviene en el presente convenio en su calidad de ejecutor de las acciones correspondientes a las áreas de resultado 1 y 2 del Programa.

## CLÁUSULAS GENERALES

### PRIMERA.- OBJETO DEL ACUERDO DE GESTIÓN POR RESULTADOS

El presente Acuerdo de Gestión por Resultados tiene por objeto lo siguiente:

- I.** Definir los resultados generales que le corresponden cumplir a **SAPAO** en el marco de los objetivos de desarrollo del Programa MAS Oaxaca.
- II.** Establecer las metas de gestión por resultados anuales, basadas en el Marco de Resultados del Programa MAS Oaxaca, a cargo de **SAPAO** para la ejecución del Programa en el periodo 2017-2021.

### SEGUNDA.- DE LAS METAS DE GESTIÓN POR RESULTADOS

**2. 1 Proyección de metas.** **SAPAO** establecerá cada año la proyección de las metas de gestión para el ejercicio anual.

Este proceso se aplicará durante los cuatro años de duración del Programa MAS Oaxaca.

El **Cuadro 1** presenta las metas proyectadas para el año I.

**Cuadro 1:  
Metas de Gestión por Resultados  
Año 1**

Indicadores de resultado del ODP	DLI	Unidad de medida	Valor Referencial	Meta Propuesta	Fuente de datos	Recopila datos
				Año 1		
<b>Área de resultados 2. Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en el área metropolitana de Oaxaca (Sector San Juan Chapultepec)</b>						
<i>Indicador de resultado intermedio 2-1:</i> Porcentaje de usuarios con servicio continuo en el macro sector San Juan Chapultepec	■	%	0	0	Informe del AVI sobre el DLI 2-1	SAPAO
<i>Indicador de resultado intermedio 2-2:</i> Eficiencia comercial en macro sector San Juan Chapultepec	■	%	0	49	Informe del AVI sobre el DLI 2-2	SAPAO
<i>Indicador de resultado intermedio 2-3:</i> Porcentaje de las muestras analizadas que cumplen con la norma sobre parámetros bacteriológicos, de cloro residual, hierro, manganeso y color en el agua potable en el sector seleccionado		%	0	0	Informe sobre la prueba de calidad del Agua.	SAPAO

■ **Indicador de Desembolso del Programa (DLI).**

**2.2 Cumplimiento de las metas.** SAPAO reportará semestralmente a la SEFIN los avances en la ejecución de las metas anuales comprometidas dentro de los primeros cinco días hábiles posteriores al término del semestre de que se trate.

**2.3 Cumplimiento de los resultados intermedios que califiquen para desembolsos (indicadores de desembolsos).** De acuerdo con las reglas de desembolsos establecidas en el Manual de Operaciones del Programa (MOP), SAPAO solicitará el reconocimiento de dichos recursos a la SEFIN.

### **TERCERA.- ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS**

**3.1 Anticipo.** Durante la vigencia del Programa se efectuarán anticipos al Gobierno de Oaxaca de conformidad con lo establecido en el inciso B. 2., de la sección IV, del Anexo 2, del contrato de préstamo entre el BM y BANOBRAS. Una vez desembolsados estos recursos se aplicará estrictamente el mecanismo de asignación financiera según los resultados cumplidos y acreditados, sin excepción.

**3.2 De los recursos del Programa.** Anualmente, la SEFIN conformará el presupuesto anual para la ejecución del programa y emitirá los oficios de autorización de las distintas fuentes de financiamiento con los que se podrán financiar las obras y acciones, así como acceder a la contraparte federal del PROAGUA de la CONAGUA.

**3.3 Acceso a los desembolsos de PforR.** Según el esquema de desembolsos del PforR, la mayor o menor ejecución de las metas se reflejará en el monto de los recursos disponibles por el mecanismo PforR. Al respecto, la SAPAO debe tener en cuenta las siguientes reglas:

- a) **Mayor meta cumplida.** Si se cumplen metas mayores a las referentes en la matriz de indicadores de desembolso, los recursos también serán mayores de acuerdo con el diseño de asignación para cada indicador de desembolso (DLI, por su nombre en inglés), y se reflejarán en la asignación presupuestal para el siguiente periodo anual.
- b) **Menor meta cumplida.** Los desembolsos reflejarán un menor presupuesto asignado para el siguiente año; sin embargo, las metas pendientes deberán ser reprogramadas para el siguiente año, sin perjuicio de cumplir con las metas previstas para el año siguiente. Esta situación puede generar riesgos de financiamiento para SAPAO, por lo cual, es necesario asegurar la eficacia en el cumplimiento de las metas anuales comprometidas.

#### **CUARTA.- PROCESO DE VERIFICACION DE LOS RESULTADOS**

Los resultados para el caso de SAPAO serán verificados por una firma especializada en auditoría técnica el Agente de Verificación Independiente (AVI). Los requisitos y aplicación de este mecanismo están definidos en el Manual de Operaciones del Programa, capítulos 2 y 4.

Hasta el 15 de marzo de cada año, la SAPAO presentará a la SEFIN una solicitud de desembolso acompañada del informe de cumplimiento de los resultados, así como un anexo técnico con la información de respaldo.

#### **QUINTA.- COMPROMISOS INSTITUCIONALES**

Los compromisos generales por parte de la SEFIN y de SAPAO para la ejecución del presente convenio están definidos en el Manual de Operaciones, capítulo 3. Adicionalmente, se consideran compromisos especiales los siguientes: **(Cláusula abierta)**

#### **SEXTA.- ARREGLOS FINALES DEL PRESENTE ACUERDO DE GESTIÓN**

Los arreglos finales aplicables al presente acuerdo de gestión son los siguientes:

- La SEFIN implementará una metodología que permita un eficiente monitoreo, control y acompañamiento de los resultados del PforR.
- Para la modificación o terminación anticipada del presente Acuerdo, se requiere necesariamente la No Objeción del Banco Mundial a través de BANOBRAS. Cualquier modificación deberá realizarse por acuerdo escrito entre las partes.
- Ante una controversia o discrepancia que pudiera surgir entre este Acuerdo y el contrato de crédito, prevalecerá el contrato de crédito.
- Las partes convienen que los aspectos relacionados con la coordinación operativa del presente Acuerdo estarán a cargo del responsable de la Unidad MAS Oaxaca – SEFIN y del Coordinador Técnico asignado por SAPAO para la implementación del Programa.
- Forman parte del presente Acuerdo los siguientes documentos.

- a) Contrato de crédito del Programa MAS Oaxaca suscrito entre BANOBRAS y la SEFIN del Estado de Oaxaca.
- b) Manual de Operaciones del Programa para la implementación del Programa para la Modernización del sector de Agua y Saneamiento MAS Oaxaca.
- c) Reglas de operación del PROAGUA.
- d) Los demás ordenamientos normativos aplicables.

**SÉPTIMA.- VIGENCIA Y DOMICILIOS**

- a) El presente Acuerdo tiene una vigencia de un año y será aplicable durante la ejecución del Programa MAS Oaxaca. El periodo de vigencia se iniciará el [...] de [...] y finalizará en el mes de [...] de [...].
- b) Las partes señalan como sus domicilios convencionales para toda clase de comunicación, notificación y, en general, para todo lo relacionado con el presente Acuerdo, los que a continuación se señalan.

SEFIN: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SAPAO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**APÉNDICES**

**Apéndice 1: Manual de Operación del Programa MAS Oaxaca**

**ANEXO 6**  
**Modelo de Acuerdo de Gestión por Resultados para la Ejecución del Programa  
MAS Oaxaca entre la CEA y el Organismo Operador de los Servicios de Agua y  
Saneamiento**

(Adaptable para cualquier OOS)

Conste por el presente **Acuerdo de Gestión por Resultados** que celebran la Comisión Estatal de Agua - CEA, representada por [...], y el Organismo Operador de los Servicios de Agua y Saneamiento de la ciudad de [...], representada por [...], con el objeto de establecer las reglas, procesos y compromisos que asumirá este último en calidad de coejecutor del Programa de Modernización del Sector de Agua y Saneamiento (Programa MAS Oaxaca), para el logro del área de resultados 4, en el marco del Programa por Resultados (PforR), al tenor de los siguientes antecedentes, declaraciones y cláusulas:

**ANTECEDENTES**

- I. El 13 de junio de 2014 el Banco Mundial y el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo (BANOBRAS) suscribieron el contrato de préstamo número 8386-MX, por un monto de 55 millones de dólares para implementar el Programa MAS Oaxaca, , y el 14 de diciembre de 2015 la primera enmienda al contrato de préstamo con una duración de cinco años.
- II. El 13 de junio de 2014 el Banco Mundial y el Gobierno de Oaxaca, a través de la SEFIN firmaron el Acuerdo de Operación del Programa MAS Oaxaca.
- III. El 14 de agosto de 2014 BANOBRAS y el Gobierno del Estado de Oaxaca, a través de la SEFIN, firmaron el contrato de crédito por un monto equivalente en pesos mexicanos de 55 millones de dólares para implementar el Programa MAS Oaxaca, con una duración de cinco años.
- IV. El 30 de marzo de 2017, BANOBRAS y el Gobierno del Estado de Oaxaca, a través de la SEFIN, firmaron el contrato reexpresado de apertura de crédito simple.

El Programa MAS Oaxaca, hace énfasis en dos ejes:

- a) Modernizar el marco institucional del sector de Agua y Saneamiento, para lo cual se utilizarán fondos del programa de financiamiento del propio estado.
  - b) Mejorar la calidad de los servicios y la sostenibilidad financiera de los organismos operadores de agua, financiado a través del programa federal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (PROAGUA), de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA).
- V. Las actividades del Programa MAS Oaxaca financiadas a través del PROAGUA de la CONAGUA tienen como uno de sus principales objetivos mejorar la calidad de los servicios de abastecimiento de agua y la sostenibilidad financiera de los

Organismos Operadores de Servicios (OOS)<sup>14</sup> que operan en 18 ciudades intermedias, situadas fuera de la zona metropolitana de Oaxaca.

- VI. Para el caso de la participación de la CEA, dicha entidad antes de realizar las inversiones en las ciudades intermedias elegibles deberá suscribir un Acuerdo de Gestión por Resultados con cada uno de los Organismos Operadores de Servicios que participará en el programa.

## DECLARACIONES

**DECLARAN LAS PARTES, POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE, QUE:**

I. La CEA es un organismo público descentralizado de carácter estatal con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado mediante Decreto Legislativo N° 5, publicado en el Periódico Oficial del Estado con fecha 4 de diciembre de 2004; que tiene competencia en toda la entidad federativa para atender la prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado y Saneamiento de los Asentamientos Humanos y tener funciones de entidad normativa en estas materias, regulando también la creación y operación de los organismos que prestan estos servicios, interviene en el presente convenio en su calidad de ejecutor de las acciones correspondientes a la mejoras de los servicios de agua y saneamiento en las 18 ciudades intermedias elegibles para el Programa.

II. El Organismo Operador de los servicios de AyS de la ciudad de [...] (en adelante OOS). Para efectos del presente Acuerdo es representada por [...], quien acredita su carácter con el nombramiento de fecha [...], expedido a su favor por [...], consecuentemente, tiene la facultad de representar a la OOS, así como celebrar el presente Acuerdo de conformidad con lo que se dispone en los artículos [...] de la Ley Orgánica Municipal [...] y la Ley de Agua Potable y Alcantarillado para el estado de Oaxaca; artículos [...] del Reglamento Interno de la OOS [...] (señalar nombre del organismo).

## CLAÚSULAS

### PRIMERA.-OBJETO DEL ACUERDO DE GESTIÓN POR RESULTADOS

El presente Acuerdo de Gestión por Resultados tiene por objeto lo siguiente:

- a) Definir el rol y las metas que le corresponde cumplir al OOS con el apoyo de la CEA en el marco del Programa MAS Oaxaca para el logro de los resultados previstos en el área 3: mejoras en los servicios de las ciudades intermedias.
- b) Acordar el procedimiento para la elaboración de los reportes de información sobre el cumplimiento de las actividades y productos que contribuyan al logro de los indicadores de desembolso del Programa.

---

<sup>14</sup>Para efectos del presente acuerdo se considera como Organismo Operador de Servicios (OOS) a la entidad municipal constituida con autonomía jurídica o, según el caso, a la propia municipalidad que brinda directamente dichos servicios.

## SEGUNDA.- RESULTADOS DEL PROGRAMA A CARGO DE LA CEA Y DEL OOS

La CEA y el OOS son conjuntamente responsables por el cumplimiento de los resultados del área 3 de acuerdo a los siguientes indicadores y actividades, resumidos en el Cuadro 1.

**Cuadro 1 Matriz de Resultados Intermedios**

Resultados Intermedios	Indicadores de Resultado Intermedio	Actividades Principales a Cargo de la CEA - OOS
<p>Área de Resultados 3: Infraestructura Hidráulica: Mejora en la infraestructura de los servicios de agua en 18 ciudades intermedias del estado de Oaxaca<sup>15</sup>.</p>	<p>Indicador de resultado intermedio 3-1: ■ Número de organismos operadores seleccionados que cuentan con un programa de intervenciones de impacto inmediato aprobado.</p> <p>Indicador de resultado intermedio 3-2: ■ Número de organismos operadores seleccionados con mejora en la continuidad de servicio.</p> <p>Indicador de resultado intermedio 3-3: ■ Número de organismos operadores seleccionados cuyos ingresos por servicio son mayores que sus gastos operativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehabilitación y ampliación de los sistemas de producción, almacenamiento y bombeo.</li> <li>• Rehabilitación, optimización hidráulica y sectorización de las redes de agua.</li> <li>• Rehabilitación de las conexiones de agua.</li> <li>• Instalación de macromedidores.</li> <li>• Instalación de micromedidores.</li> <li>• Actualización de los mapas de las redes y los sistemas comerciales.</li> <li>• Mejora de los sistemas de contabilidad.</li> <li>• Estudios, preparación de pliegos de licitación y supervisión de las obras.</li> </ul>

■ Indicador de Desembolso del Programa (DLI).

## TERCERA.- DE LAS METAS DE GESTIÓN POR RESULTADO (POR DEFINIR PARA CADA OOS)

En el marco del programa, la CEA y el OOS [...] han definido las siguientes metas y resultados:

**Cuadro Metas de Gestión para OOS**

Indicadores de Resultado	Logros/Mejoras previstas	Unidad de Medida	Año 1	Año n
Indicador de resultado intermedio 3-1	Preparación y aprobación del Programa de intervención de impacto inmediato	Por definir		
Indicador de resultado intermedio 3-2	Mejora en la continuidad de servicio	Por definir		
Indicador de resultado intermedio 3-3	Mejora en los ingresos por servicios (ingresos operativos mayores que sus gastos operativos)	Por definir		

En el **Apéndice 1** se describen en detalle las metas propuestas y el listado de los subproyectos que contribuyen al logro de los resultados para el primer año del programa.

<sup>15</sup> Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Loma Bonita, Miahuatlán de Porfirio Díaz, Ocotlán de Morelos, San Juan Bautista Tuxtepec, Heroica Ciudad de Tlaxiaco, Zimatlán de Álvarez, Asunción Ixtaltepec, Ciudad Ixtepec, El Espinal, Heroica Ciudad de Juchitán de Zaragoza, Matías Romero Avendaño, Salina Cruz, San Francisco Telixtlahuaca, Puerto Escondido, Santiago Pinotepa Nacional, Santo Domingo Tehuantepec, Santo Domingo Zanatepec.



#### **CUARTA.- INCENTIVOS PARA LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA**

El incentivo principal para la participación del OOS es la posibilidad de ser beneficiario de los recursos del Programa (recursos provenientes del PROAGUA y del Banco Mundial) para la ejecución de los sub proyectos de agua y saneamiento, así como de la asistencia técnica para el fortalecimiento institucional de la OOS.

#### **QUINTA.- COMPROMISOS INSTITUCIONALES**

Los compromisos generales por parte de la CEA y el OOS [...] para la ejecución del presente Acuerdo están definidos en el Manual de Operaciones del Programa capítulo 3. Adicionalmente, se consideran compromisos especiales los siguientes: El cumplimiento de las obligaciones establecidas en el MGAS. (Cláusula Abierta)

#### **SEXTA.- ACUERDOS ESPECIALES (según cada caso en particular)**

Son acuerdos especiales los siguientes:

Opcional 1: aplicable a los municipios que funcionan como OOS.

- a) El OOS deberá elaborar el plan de conversión legal e institucional para adoptar la modalidad de entidades de servicios con autonomía jurídica. El plazo máximo para verificar dicho cumplimiento es de [...]
- b) En el Apéndice [...] se incluye el plan de intervención para la implementación del proceso de conversión legal e institucional.

Opcional 2: Aplicable a todos los OOS, bajo cualquier modalidad.

- Elaborar el estudio tarifario por los servicios que presta la OOS.
- Gestionar la aprobación de las tarifas actualizadas y ponerlas en vigencia

#### **SÉPTIMA.- ARREGLOS FINALES DEL PRESENTE ACUERDO DE GESTIÓN**

Los arreglos finales aplicables al presente acuerdo de gestión son los siguientes:

- a) La CEA supervisará la ejecución y cumplimiento del presente Acuerdo de Gestión por Resultados por parte del OOS, tomando en cuenta que los resultados del programa para el área 3, deben ser implementados por el OOS con el apoyo de la CEA.
- b) Ante una controversia o discrepancia que pudiera surgir entre este Acuerdo y el contrato de préstamo, prevalecerá el contrato de préstamo. Para la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Acuerdo, las partes están conformes en sujetarse a la jurisdicción del tribunal competente del estado de Oaxaca, haciendo renuncia expresa del fuero que pudiera corresponderles en razón de su domicilio presente o futuro, o por cualquier otra causa.

- c) Las partes convienen que los aspectos relacionados con la coordinación operativa del presente Acuerdo de Gestión estarán a cargo del responsable del coordinador técnico asignado por la CEA y por el funcionario designado por el OOS para dicho fin.
- d) Para la modificación o terminación anticipada del presente convenio se requiere necesariamente la No Objeción del Banco Mundial. Cualquier modificación deberá realizarse por acuerdo escrito entre las partes.
- e) Forman parte del presente Acuerdo los siguientes documentos.
  - Contrato de préstamo del Programa MAS Oaxaca suscrito entre BANOBRAS y la SEFIN del Estado de Oaxaca.
  - Manual de Operaciones del PforR para la implementación del Programa para la Modernización del sector de Agua y Saneamiento MAS Oaxaca.

**OCTAVA.- VIGENCIA Y DOMICILIOS**

- El presente Acuerdo tiene una vigencia de cuatro años y será aplicable durante la ejecución del Programa MAS Oaxaca. El periodo de vigencia se iniciará el [...] del año [...] y finalizará en el mes de [...] de [...].
- Las partes señalan como sus domicilios convencionales para toda clase de comunicación, notificación y, en general, para todo lo relacionado con el presente Acuerdo, los que a continuación se señalan,

CEA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**APÉNDICES**

**Apéndice 1:** Listado de Metas propuestas para el año y subproyectos de inversión.

**Apéndice 2:** Plan de Intervención de Impacto Inmediato.

**ANEXO 7**  
**CONFORMACIÓN AL INTERIOR DE LA SEFIN DEL ÁREA**  
**ADMINISTRATIVA FUNCIONAL DENOMINADA “UNIDAD MAS OAXACA”**

**MARCO CONCEPTUAL**

La Visión del Gobierno del Estado de Oaxaca para el período 2016-2022 establece como uno de sus ejes “Oaxaca Incluyente con Desarrollo Social”, a través del cual se diseñan estrategias y programas que permitan a todos los oaxaqueños, sin importar su condición social tener acceso a la igualdad de oportunidades que se traduzcan en una mejor calidad de vida. Destaca la importancia de que las viviendas cuenten con todos los servicios básicos de calidad, como agua potable, alcantarillado y saneamiento, que permita elevar la calidad de vida de sus ocupantes.

En este contexto se implementará un manejo y aprovechamiento racional de dichos recursos naturales, específicamente del agua, buscando el acceso de toda la población a este recurso, en cantidad y calidad, fortaleciendo el desarrollo y la capacidad técnica y financiera de los organismos operadores para la prestación de mejores servicios así como el marco jurídico para el sector de agua potable, alcantarillado y saneamiento. Por su parte, dentro de la agenda institucional, el recurso hídrico debe ser prioridad, en materia no sólo de medio ambiente o sustentabilidad, sino también de seguridad, crecimiento económico y paz social. El desafío en este avance lo representa la contaminación del agua y su escasez, situación presente desde hace algunos años.

Esta administración además busca la conservación del capital natural a partir de las bases de un sistema de planificación que determine el ordenamiento ecológico del territorio estatal. Lo anterior es un instrumento de política ambiental cuyo objeto es regular el uso del suelo y las actividades productivas, con el fin de lograr la protección del medio ambiente, la preservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, a partir del análisis de las tendencias de deterioro y las potencialidades de aprovechamiento de los mismos.

La presente administración ha decidido avanzar en el fortalecimiento y modernización de su gestión pública, implementado procesos que permitan alcanzar sus objetivos a través del diseño e implementación de mecanismos de planeación adecuados y de control del gasto que garanticen una correcta administración y asignación de los recursos públicos.

**A N T E C E D E N T E S**

A partir del “Memorándum de Entendimiento” que suscribieron el Banco Mundial (BM) y el anterior gobierno del estado de Oaxaca, se inició el trabajo conjunto entre el equipo del BM, BANOBRAS, la Secretaría de Finanzas, la Comisión Estatal del Agua y los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Oaxaca, que permitió definir el **Programa de Modernización del Sector Agua y Saneamiento del Estado de Oaxaca (Programa MAS Oaxaca)**, que tiene como principal objetivo mejorar la calidad y la sostenibilidad de los servicios de agua y saneamiento en el estado.

Dentro de la iniciativa de la Ley de Ingresos del Estado de Oaxaca para el Ejercicio Fiscal 2014, se presentó al Congreso Estatal, la solicitud de autorización de endeudamiento para

obtener los recursos necesarios para la implementación y ejecución del Programa MAS Oaxaca.

La iniciativa aprobada por el Congreso del Estado y publicada el día 31 de diciembre del año 2013 en el Periódico Oficial del Estado, autorizó al Ejecutivo del Estado, por conducto de la Secretaría de Finanzas, para contratar y ejercer un monto de endeudamiento hasta por una cantidad equivalente en pesos mexicanos a USD\$ 55'000,000.00 (Cincuenta y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América 00/100).

Por medio de la Ley de Ingresos del Estado de Oaxaca para el Ejercicio Fiscal 2014, el Congreso del Estado autorizó a la SEFIN para suscribir el Contrato de Crédito con el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo ("BANOBRAS"), así como para ejercer los recursos que deriven del mismo en ese ejercicio fiscal, o bien, contratarlo en dicho ejercicio y ejercerlo en ejercicios fiscales posteriores.

Asimismo, el artículo 9 de la ley en comento faculta al Secretario de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado para que realice todos los actos jurídicos, trámites, gestiones, notificaciones, avisos, necesarios o convenientes para formalizar lo autorizado en dicho artículo y dar cumplimiento a las disposiciones del mismo y/o a las de los contratos que con base en éste se celebren.

Derivado de lo anterior, el 13 de junio de 2014, se firmó el contrato de préstamo 8386-MX entre BANOBRAS y Banco Mundial, así como el Acuerdo de Operación entre éste último banco y el Gobierno del Estado de Oaxaca por conducto de la Secretaría de Finanzas.

Posteriormente, el día 14 de agosto del citado año, se firmó el contrato de crédito entre BANOBRAS y el Gobierno del Estado de Oaxaca ("CONTRATO DE CRÉDITO"), a través de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado ("SEFIN"). Por último, el 30 de marzo de 2017, BANOBRAS y el Gobierno del Estado de Oaxaca, a través de la SEFIN, firmaron el contrato reexpresado de apertura de crédito simple.

El 30 de marzo de 2017 se firmaron los Acuerdos anuales de Gestión por Resultados para la Ejecución del Programa, entre la Secretaría de Finanzas y la Comisión Estatal del Agua (CEA) y los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Oaxaca (SAPAO), respectivamente, entidades ejecutoras del Programa MAS Oaxaca.

## JUSTIFICACIÓN

El CONTRATO DE CRÉDITO incluye un instrumento financiero denominado Programa por Resultados (*PforR*, por sus siglas en inglés) que se ajusta a las políticas del instrumento denominado Financiamiento para Proyectos de Inversión (*IPF* por sus siglas en inglés).

La licitación de contratos financiados por el préstamo para el *PforR*, se llevará a cabo conforme al procedimiento señalado por la legislación vigente en materia de adquisiciones en México y en el Estado de Oaxaca, y podrán participar en ella todos los licitantes de países de origen que sean elegibles, según se especifica en dichas normas.

Para el mejor desempeño de las actividades del propio Programa y en pro de alcanzar las metas y objetivos del mismo, la Secretaría de Finanzas requiere de la conformación, al interior de dicha dependencia, de un área administrativa funcional que se encargue de la implementación, seguimiento y cierre del Programa MAS Oaxaca, por lo que resulta necesario acordar su conformación señalando la competencia y facultades que tendrán sus integrantes, que se detallan a continuación:

## **1. GENERALIDADES**

El equipo de trabajo en SEFIN denominado "Unidad MAS Oaxaca" estará encargado de la coordinación general del componente *PforR*.

La Unidad estará conformada por servidores públicos que se encuentran dentro de la estructura del personal de la SEFIN, por lo que ninguno de ellos tendrá derecho a retribución adicional a la que reciben por las actividades que desempeñen dentro de la misma.

La Unidad MAS Oaxaca estará jerárquicamente subordinada al titular de la SEFIN. El Secretario de Finanzas durante el proceso de implementación, ejecución, seguimiento y cierre del Programa, podrá cambiar o suprimir a los integrantes de la Unidad informando al Banco Mundial a través de BANOBRAS mediante comunicado oficial, dichas modificaciones.

Todos los integrantes de la Unidad, así como los asesores o especialistas externos que se contraten, deberán realizar en tiempo y forma las acciones descritas en el Manual de Operación del Programa, en todos sus componentes, así como cumplir con las obligaciones señaladas en los convenios y contratos respectivos.

La Unidad tendrá vigencia durante la ejecución del Programa MAS Oaxaca y su extinción se dará al concluir la auditoría, comprobación y envío de informe de cierre del Programa de referencia, atendiendo a lo señalado en los contratos, convenios y manual de operación que lo sustentan, sin mayor trámite administrativo.

## **2. INTEGRACIÓN**

- I. Un Coordinador General (Subsecretaría de Planeación e Inversión Pública);
- II. Un Consultor (Persona física o moral externa contratada por la SEFIN),
- III. Un Responsable Administrativo (Dirección Administrativa de la SEFIN);
- IV. Un Responsable Legal (Procuraduría Fiscal de la SEFIN);
- V. Un Responsable de Control (Dirección de Presupuesto de la SEFIN);
- VI. Un Responsable de Pagos (Tesorería de la SEFIN), y
- VII. Demás servidores públicos de la SEFIN que se requieran para la implementación, desarrollo y cierre del Programa.

## **3. COMPETENCIAS GENERALES DE LA UNIDAD:**

- I. Actuar como instancia de coordinación con el BM para facilitar el cumplimiento de los requerimientos establecidos en el CONTRATO DE CRÉDITO;

- II. Coordinar internamente con las áreas administrativas de la SEFIN involucradas en la gestión y administración del Programa MAS Oaxaca para poder cumplir con las funciones administrativas contables, de licitaciones y contrataciones y las previstas en los convenios de coordinación que serán suscritos con la CEA y SAPAO;
- III. Elaborar los Términos de Referencia (TdR) de los contratos que le corresponda administrar a la SEFIN.
- IV. Enviar a BM/BANOBRAS semestralmente los reportes financieros intermedios, con base en la información proporcionada por la CEA y SAPAO;
- V. Encabezar los procesos y comités de evaluación cuando corresponda y firmar los contratos que le conciernan;
- VI. Coordinar, asesorar, apoyar y revisar los procesos de selección y contratación de las actividades ejecutadas por la CEA y SAPAO, con apoyo del consultor que para tal efecto sea contratado;
- ;
- VII. Supervisar el marco general de resultados del programa para las cuatro áreas de resultados del componente *PforR* previstos y aplicar los mecanismos o instrumentos por desarrollar mencionados en el CAPÍTULO IX DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN;
- VIII. Preparar y consolidar en el mes de marzo de cada año, los informes de los resultados, basados en los reportes de la CEA y SAPAO y enviar dichos informes de resultados generadores de desembolsos para su evaluación al Agente de Verificador Independiente (AVI);
- IX. Preparar, con base en los reportes enviados por la CEA y SAPAO, los reportes semestrales del *PforR para enviar* a más tardar a los 35 días después del cierre del periodo semestral, de conformidad con el procedimiento señalado en el Manual de Operación;
- X. Implementar y llevar un mecanismo de registro de la información sobre los avances y resultados del *PforR*;
- XI. Las demás que le señale el Secretario de Finanzas y el Manual de Operación del Programa;

#### **4. FACULTADES DEL COORDINADOR GENERAL**

- I. Coordinar la implementación del Programa;
- II. Reportar a BANOBRAS la información consolidada sobre el cumplimiento de los resultados del Programa y de los indicadores de desembolsos, para su aprobación y transferencia de recursos según corresponda;

- III. Dar seguimiento al cumplimiento de los contratos y convenios que se celebren;
- IV. Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del Programa, así como formular las observaciones y recomendaciones que resulten entregándolas para su consideración a BANOBRAS y BM, según corresponda;
- V. Otorgar el visto bueno sobre la viabilidad de pago de los trabajos del Programa;
- VI. Llevar a cabo los actos y actividades necesarias para asegurar el cierre del Programa;
- VII. Recibir de la CEA y SAPAO la propuesta anual del programa de adquisiciones;
- VIII. Solicitar a la CEA y SAPAO los informes, reportes, datos y demás información y documentos que le permitan llevar a cabo el seguimiento de los trabajos que conforman el Programa;
- IX. Entregar los informes y reportes que soliciten los órganos de control y fiscalización, así como los que requiera el Banco Mundial;
- X. Coordinar las áreas de la Secretaría involucradas en la gestión y administración del Programa para poder cumplir con las funciones competencia de SEFIN en materia administrativa, contable, de licitaciones y contrataciones y las previstas en los convenios de coordinación que serán suscritos con la CEA y el SAPAO;
- XI. Enviar al Banco Mundial y a BANOBRAS, semestralmente, los Informes de Seguimiento Financiero (IFR) a más tardar 35 días naturales después del término de cada periodo, con base en la información proporcionada por la CEA y el SAPAO;
- XII. Coordinar las actividades para el cierre del Programa; y
- XIII. Las que le solicite directamente el Secretario y demás que se contengan en las disposiciones normativas aplicables.

#### **5. FACULTADES DEL CONSULTOR**

- I. Brindar apoyo técnico a la Unidad para garantizar el cumplimiento de sus tareas;
- II. Realizar asesorías legales durante la implementación, desarrollo y cierre del Programa a los integrantes de la Unidad;
- III. Proponer y, en su caso, adaptar los procesos administrativos internos que permitan elevar la eficiencia de la Unidad;
- IV. Apoyar al Coordinador General en la recopilación de la información necesaria para dar cumplimiento a las funciones encomendadas;
- V. Auxiliar al Coordinador General en la integración de reportes de avances físicos, financieros y de cumplimiento de metas;

- VI. Mantener contacto con las entidades ejecutoras del Programa para brindarles apoyo o asesoría que les permitan dar cumplimiento en sus metas y objetivos;
- VII. Apoyar en la revisión de los TdR para la contratación de las auditorías externas;
- VIII. Las que le solicite el Coordinador y demás que se contengan en el contrato correspondiente.

#### **6. FACULTADES DEL RESPONSABLE ADMINISTRATIVO**

- I. Resguardar la documentación justificativo y comprobatoria;
- II. Realizar el trámite presupuestal correspondiente para realizar el pago a proveedores o prestadores de servicios, y
- III. Las demás que le solicite el Coordinador, y las disposiciones normativas y administrativas aplicables.

#### **7. FACULTADES DEL RESPONSABLE LEGAL**

- I. Brindar asesoría legal, durante la implementación, seguimiento y cierre del Programa;
- II. Aprobar los modelos de contratos y convenios que se implementen en el Programa, y
- III. Las demás que le soliciten las disposiciones normativas y administrativas aplicables.

#### **8. FACULTADES DEL RESPONSABLE DE CONTROL**

- I. Dar seguimiento a los reportes financieros emitiendo las observaciones y recomendaciones que sean necesarios para el buen funcionamiento del Programa;
- II. Las demás que le solicite el Coordinador, y las disposiciones normativas y administrativas aplicables.

#### **9. FACULTADES DEL RESPONSABLE DE PAGOS**

- I. Preparar y realizar todos los pagos a los proveedores que se le soliciten y que estén previamente autorizados por el Coordinador General;
- II. Apoyar, en asuntos de su competencia, a la Unidad para la coordinación de acciones que ésta efectúe y que incidan en el movimiento de recursos y su comprobación; y
- III. Las demás que le solicite el Coordinador y las disposiciones normativas y administrativas aplicables.



**ANEXO 8**  
**MODELO DE SOLICITUD DE ANTICIPO PARA PFR PRESENTADA POR SEFIN Y MODELO DE NOTIFICACIÓN DEL LOGRO DE RESULTADO DEL PFR**

**8.1 Modelo de Solicitud de Anticipo para PFR**

*(Se debe adjuntar a la solicitud de retiro de fondos).*

[Membrete del ministerio u organismo de ejecución]

Delegación Estatal de Banobras

[Fecha]

Asunto: Programa de Modernización del Sector Agua y Saneamiento de Oaxaca, "Programa MAS Oaxaca", Préstamo 8386-MX del BIRF.

Nos remitimos al Convenio de Préstamo entre [Banobras] y el Gobierno del Estado de Oaxaca de fecha ..... para el Préstamo de referencia.

De conformidad con las disposiciones del Convenio de Préstamo, solicitamos un anticipo por un monto de [indicar el monto] para apoyar la ejecución del programa antes mencionado y facilitar el logro de los resultados previstos<sup>1</sup> bajo el DLI [indicar el número específico del DLI – es necesario informar el monto específico para cada DLI].

Atentamente,

[Nombre y cargo]<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> La solicitud deberá ser firmada por el Titular de la Unidad MAS Oaxaca de la SEFIN.

## 8.2 Modelo de Notificación del Logro de Resultado del PFR

[Membrete del ministerio u organismo de ejecución]

Delegación Estatal de Banobras

[Fecha]

Asunto: Programa de Modernización del Sector Agua y Saneamiento de Oaxaca, "Programa MAS Oaxaca", Préstamo 8386-MX del BIRF.

### Logro de resultados

Nos remitimos al Convenio de Préstamo entre [Banobras] y el Gobierno del Estado de Oaxaca de fecha ..... para el Préstamo de referencia.

De conformidad con las disposiciones del Convenio de Préstamo, nos complace informar a ustedes que se han logrado los siguientes resultados vinculados a los desembolsos (DLIs):

- DLI # {indique el número específico, monto y una descripción breve}
- DLI # ...
- DLI # ...

El logro de [este resultado/estos resultados] ha sido verificado conforme a lo establecido en el Manual de Operación del Programa. Se adjunta la documentación que comprueba el logro de los DLIs.

Atentamente,

\_\_\_\_\_ |  
[Nombre]<sup>1</sup>

Cargo

La solicitud deberá ser firmada por el Titular de la Unidad MAS Oaxaca de la SEFIN.

Se adjunta: Pruebas del logro de los resultados. (Informe del AVT)