



SHCP

SECRETARÍA DE HACIENDA
Y CRÉDITO PÚBLICO

BAN  BRAS

BANCO NACIONAL DE OBRAS
Y SERVICIOS PÚBLICOS S.N.C.

GESTIÓN EMPRESARIAL DE ORGANISMOS OPERADORES

2015

- El Banco Mundial ha venido apoyando al Gobierno del Estado de Oaxaca desde el año 2011 en su agenda de reformas institucionales que propicien el desarrollo del estado.
 - Dentro de esta alianza se llegó a la preparación de un financiamiento orientado al “Programa de Modernización del Sector Agua Potable y Saneamiento del Estado de Oaxaca (MAS Oaxaca), el cual emplea dos mecanismos de financiamiento:
 - Un programa por resultados que financia la implementación de las actividades del programa, haciendo desembolsos una vez verificado el cumplimiento de las metas de desempeño pactadas mediante Indicadores de Desembolsos (DLI).
 - Financiamiento de proyectos de inversión orientado a financiar la asistencia técnica necesaria para el apoyo a la Gestión Empresarial (GE).
 - MAS Oaxaca supone que el Estado puede utilizar los recursos del financiamiento con Banobras/Banco Mundial como contraparte de fondos federales de cofinanciación provenientes del Programa APAZU.
-

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

- Mejora de Gestión Operativa
- Mejora de Gestión Comercial
- Mejora de la Gerencia
- Capacitación del Personal del Organismo Operador

Se busca la contratación de un Gestor Especializado por espacio de 4.5 años que le de **soporte continuo** a los Organismos Operadores (OO's) durante este proceso de modernización empresarial, que **implante buenas prácticas operativas, comerciales, sociales y financieras**; pero que además se encargue de la coordinación integral de las intervenciones que buscan aumentar la continuidad del servicio y asegurar la cobertura de costos por la provisión de los mismos, de tal manera que se cumplan las metas del Programa.

Transformar los OO's en **organizaciones altamente eficientes** orientadas a la satisfacción de sus usuarios a través de proveer un servicio de **mejor calidad, a precio razonable y que sean financieramente auto-sostenibles**.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El objetivo de la Asistencia Técnica (AT) es el desarrollo e implantación de un modelo de gestión para los OO's que asegure el logro de sus metas de desempeño.

- Un modelo de negocio financieramente sostenible y socialmente responsable que permita la prestación de servicios a todos los usuarios en su ámbito de servicio incluyendo a aquellos en pobreza.
 - La prestación adecuada del servicio, en cantidad y calidad, que satisfaga las necesidades actuales y futuras de los usuarios del servicio.
 - La gestión integral de la infraestructura, que considere la condición actual de la infraestructura y los niveles de servicio a los que debe responder en el futuro próximo.
 - Una planta de personal competente, motivada y orientada al cambio y a la satisfacción de los usuarios.
 - El compromiso y la participación de la comunidad en la prestación y sostenibilidad del servicio respetando las particularidades culturales de la región.
-

CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA CONTRATACIÓN

- I. Experiencia específica de los consultores pertinente a las tareas:** [10 puntos]
- Experiencia específica en el fortalecimiento de OO's de Agua Potable
 - Experiencia Específica en el diseño de planes de optimización/rehabilitación de sistemas de abastecimiento de agua potable
 - Experiencia Específica en la supervisión de obras civiles, mecánicas y eléctricas para sistemas de abastecimiento de agua potable
- II. Lógica de la metodología y plan de trabajo propuestos:** [45 puntos]
- a) Enfoque técnico y metodología de los trabajos [20 puntos]
- Se valorará la comprensión de la problemática que el Oferente deberá enfrentar en la ejecución del proyecto y cuál es su propuesta de valor que asegure el cumplimiento de las metas.
 - El enfoque que le dará a estos servicios para alcanzar las metas de resultados, la metodología, y su estrategia de trabajo.
- b) Enfoque y metodología de la capacitación [5 puntos]
- El Oferente podrá definir con certeza las necesidades de capacitación de las diferentes partes involucradas, la propuesta deberá plantear las herramientas metodológicas para la evaluación y desarrollo de las capacidades existentes; así como la coherencia entre los objetivos de aprendizaje y la mejora real de eficiencia.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA CONTRATACIÓN

- c) Plan de trabajo [10 puntos]
 - Presentar un Plan de Trabajo coherente con los requerimientos de los TdR.
- d) Organización y dotación de personal [10 puntos]
 - Composición del equipo de trabajo y su aporte de valor al cumplimiento de los objetivos de esta consultoría.

III. Calificaciones del personal profesional clave: [40 puntos]

- Director del proyecto [10]
- Director de estudios y proyectos [5]
- Director de supervisión de obras [5]
- Experto en ingeniería de procesos y reingeniería [5]
- Experto en operación de sistemas de agua potable [5]
- Experto en gestión comercial de OO's [5]
- Experto en gestión social en OO's [5]

IV. Participación de nacionales entre el personal propuesto: [5 puntos]

Puntaje Mínimo de calificación: [70 puntos]

METAS DE DESEMPEÑO

Metas de desempeño por medio de indicadores para desembolso (DLI's "Disbursement Linked Indicators"), por ejemplo:

DLI
Área de resultados 2. Mejora de los servicios de agua en la zonas metropolitanas
DLI 2-1: Mejora de la calidad de los servicios
- Preparación de expedientes técnicos para la rehabilitación o construcción de los sistemas de macro-distribución y micro-distribución del sector seleccionado
- Construcción del sistema de macrodistribución del sector seleccionado
- Porcentaje de usuarios activos con servicio continuo en el sector seleccionado
DLI 2-2: Mejora de la sostenibilidad de los servicios
- Eficiencia comercial en el sector seleccionado

DLI
Área de resultados 3. Mejora de los servicios de agua en las ciudades intermedias
DLI 3-1: Mejora de la información
- Número de organismos operadores de agua para los que se ha aprobado un programa de intervenciones de impacto inmediato
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
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

La validación del cumplimiento es anual y está a cargo de un Agente de Verificación Independiente (AVI)

ALCANCES DE GESTIÓN ESPECIALIZADA

El papel del Gestor Empresarial es fundamental, pues éste es responsable de:

- Preparación de los Proyectos (Expedientes Técnicos)
- Calidad de Documentos de Licitación
- Supervisión de su ejecución
- **Controla el proceso total del ciclo de ejecución de las inversiones**
- El alcance de los servicios de gestión especializada considera cuatro paquetes de trabajo:
 - Reingeniería Organizacional
 - Planificación de la Intervenciones
 - Apoyo a la Operación
 - Apoyo al Programa de Inversiones

REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

La evaluación del desempeño de los OO's indica que estas organizaciones son poco eficientes y tienen grandes dificultades para ofrecer un servicio oportuno, de calidad y a mínimo costo. Es indispensable que el apoyo a la gestión de los OO's se inicie con la reingeniería de los procesos y la estructura organizacional, para lograr las mejoras significativas en el desempeño organizacional que espera el Programa.

- Reingeniería de los procesos del Servicio:
 - Socialización del objetivo y los alcances del Programa y sus futuras implicaciones
 - Sensibilización del personal y construcción colectiva de las metas estratégicas a todos los niveles
 - Identificación y análisis detallado de los procesos actualmente existentes
 - Diseño de procesos que correspondan a las mejores prácticas internacionales
 - Análisis de las inconsistencias entre la situación actual y la ideal
 - Desarrollo de un plan de implementación de los nuevos procesos
 - Diseño de un tablero de control para la implantación de los nuevos procesos

REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

- Reingeniería de la Estructura Organizacional
 - Las mejoras se fundamentan en el conocimiento y las habilidades demostradas del personal del OO y por la disponibilidad de las herramientas tecnológicas necesarias para su realización
 - Dotación de personal para una empresa modelo para el área no operacional
 - Dotación de personal para una empresa modelo para el área operacional
 - Dimensionar y cuantificar económicamente las necesidades en equipos y herramientas tecnológicas necesarias
 - Consistencia entre la empresa modelo y la actual, en los aspectos de estructura organizacional, personal disponible, competencias laborales, capacidad instalada, y herramientas y equipos
 - Proponer los movimientos de personal y la creación de nuevas vacantes que por sus particularidades no pueden ser cubiertas con el personal interno de los OO's, así como estimar el costo de la liquidación del personal de ser esto necesario.
 - Que la implementación sea factible a corto plazo con el menor impacto social.

REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

- **Manual estándar de Operación y Mantenimiento**
 - Una vez diseñados los procesos necesarios para la prestación del servicio, el Gestor deberá proceder a la elaboración de un manual de operación y mantenimiento, incluyendo:

Introducción	Tratamiento de agua potable	Tomas de servicio	Facturación
Objetivos del manual	Seguimiento y control de la calidad del agua	Gestión comercial: componentes y funciones	Gestión de adeudos
Estructura del manual	Tanques de agua potable	Nuevas conexiones	Atención al usuario
El sistema de abastecimiento: componentes y funciones	Estaciones de bombeo y re bombeo	Actualización del padrón de usuarios	Seguridad e higiene del trabajo
Producción de agua potable	Válvulas	Micro-medición	Auditoria de pérdidas de agua
Macro-medición	Hidrantes	Lectura de consumos	Auditoria de energía
Redes de aducción y conducción	Redes de distribución	Análisis de consumos	Plan de atención de emergencias

PLANIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES

- Planificación de la gestión
 - La identificación y selección de alternativas de intervención se plantean dentro de un ambiente de alta incertidumbre, debido a las limitaciones de la información disponible.
 - El objetivo es mejorar la confiabilidad de la información de los sistemas de abastecimiento y crear un sistema sólido para la toma de decisiones que permita llegar a la solución del problema a mínimo costo.
 - Diseñar un plan de aumento de ingresos y de reducción de gastos
 - Diseño de una estructura tarifaria

PLANIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES

- Plan de mejora de la continuidad del servicio
 - La intermitencia del servicio tiene múltiples causas:
 - Disponibilidad limitada de los recursos hídricos
 - Problemas de capacidad hidráulica del sistema de distribución
 - Reglas inadecuadas de operación
 - Procedimientos inadecuados de mantenimiento y renovación de la infraestructura
 - Baja confiabilidad en el suministro de energía
 - Desperdicio del agua por parte de los usuarios
 - Se busca el diseño de un programa integral de gestión que esté orientado a su cumplimiento con la utilización óptima de los recursos financieros disponibles.

PLANIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES

- Plan de mejora de la continuidad del servicio
 - Identificación y caracterización de las fuentes de abastecimiento de agua
 - Evaluación del estado actual de las fuentes de abastecimiento de agua y su perímetro sanitario.
 - Cuantificación o estimación de la producción real de las fuentes de abastecimiento de agua.
 - Coordinación y supervisión técnica del padrón de usuarios
 - Cuantificación de las pérdidas de agua
 - Desarrollo de una estrategia de reducción de pérdidas físicas y comerciales de agua
 - Desarrollo de una estrategia de gestión de la demanda en usuario final
 - Proyección de la demanda de agua a partir de los consumos de los usuarios registrados en el padrón de usuarios
 - Evaluación del balance oferta y demanda de los recursos hídricos
 - Identificación de alternativas de suministro si la oferta es insuficiente para atender la demanda
 - Coordinación y supervisión técnica del catastro técnico de redes de los sistemas
 - Evaluar la condición de la infraestructura del sistema de abastecimiento
 - Construcción de un modelo hidráulico para cada uno de los sistemas de abastecimiento
 - Calibrar modelos hidráulicos con campañas de medición de caudales, presiones, y niveles
 - Evaluar resultados del modelo la pertinencia de los puntos fijos de medición de presiones
 - Analizar diferentes alternativas para el aumento de la continuidad en los organismos

PLANIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES

- Plan de gestión para la cobertura de gastos operativos
 - Llegar a un esquema de operación en el que los OO's sean capaces de auto sostenerse, eliminando su dependencia de los fondos estatales o federales para su sobrevivencia
 - Definir la estructura de costos a partir de los registros contables existentes.
 - Analizar la composición de los usuarios.
 - Analizar el comportamiento de los ingresos y adeudos.
 - Realizar un estudio de intención de pago.
 - Analizar la estructura tarifaria actual.
 - Definir una estructura tarifaria, acorde con las disposiciones de la Ley del Agua
 - Construir un modelo financiero para definir la tarifa promedio de equilibrio
 - Elaborar un plan de acción de mediano plazo que asegure el cumplimiento de las metas establecidas por el Programa.
 - Estructurales (optimización de los procesos de compra, reducción de personal, compra de equipos con mayor eficiencia, aumento de las tarifas)
 - No estructurales (mejora de la productividad de algunos procesos, cambio de cultura organizacional, etc.).

APOYO A LA OPERACIÓN

- Facilitar la implantación de la reingeniería de los procesos por medio del acompañamiento continuo del personal de dirección, llevando el entrenamiento de este personal a un nivel superior, en donde la experiencia de dirección de una empresa de agua se comparte con el personal experto del Gestor hasta que la empresa alcance un nivel de autonomía tal que asegure a largo plazo su sostenibilidad.
- El Gestor gracias a su experiencia en proyectos similares se encargará de coordinar las actividades relacionadas con la gestión de la demanda
 - Coordine y verifique la realización de las actividades tendientes a la reducción del desperdicio de agua, y luego a la reducción de las pérdidas comerciales y físicas, y la mejora de la atención al cliente.
- En cualquiera de estos casos, el papel del Gestor se limita al de un asistente técnico orientado al cumplimiento de las metas de aumento de la continuidad del servicio y la cobertura de los gastos de operación, siendo el administrador del OO el responsable final de la implementación de cualquiera de las recomendaciones del Gestor.

- Reducción de las Pérdidas Físicas de Agua
 - El efecto del aumento de la continuidad del servicio es el aumento de las pérdidas físicas de agua, al estar presurizadas las redes por más tiempo.
 - Los ciclos sucesivos de llenado y vaciado de las tuberías aceleran el deterioro de estas, lo que incrementa las fugas de agua.
 - Una estrategia de control y reducción de las pérdidas físicas que se implemente con la optimización hidráulica de los sistemas.
 - El Gestor se encargará de la implementación de la estrategia para la reducción de las pérdidas físicas en la fase de planeación de las intervenciones.
 - Creación estratégica de brigadas de búsqueda y detección de fugas con el personal de los OO's,
 - Identifique las técnicas más adecuadas de búsqueda y localización de las fugas
 - Optimizar los procesos de reparación de los daños y de realizar el seguimiento de los tiempos de atención de estos en redes de distribución y tomas de servicio
 - Implementar un sistema de información básico de los daños
 - Todos los trabajos de búsqueda, detección y reparación de fugas estarán a cargo del personal del OO.
-

- Gestión Social
 - Comunicación general sobre el Programa
 - Diseñar e implementar campañas de información de alto nivel acerca de los objetivos y alcances del Programa
 - Realizar el mapeo de actores claves en el área de las intervenciones
 - Gestión social para las intervenciones del Programa
 - Diseñar campañas de información y comunicación en las áreas de ejecución de obras o intervenciones para dar a conocer el alcance del proyecto.
 - Diseñar e implementar campañas de información y comunicación orientadas a la conservación del agua.
 - Desarrollar y promover en las comunidades beneficiadas, compromisos «hidro-sociales» en los cuales el OO se compromete a proveer un servicio con estándares de presión y continuidad definidos, a cambio del compromiso de la comunidad de usar de manera eficiente el agua y de pagar de manera oportuna por el servicio.
 - Gestión social para el soporte de los Oos
 - Desarrollar e implementar campañas de información acerca del costo del servicio, la estructura tarifaria y la información consignada en las boletas de pago.
 - Apoyar a los OO's en la socialización y negociación de posibles modificaciones en la estructura tarifaria con las instituciones del estado y los grupos de interés.
 - Acompañar al personal operador en la resolución y gestión de conflictos de la comunidad.

APOYO AL PROGRAMA DE INVERSIONES

Dentro de este proceso de modernización de los OO's, el responsable de la asignación de estos recursos a proyectos específicos que generen el mayor impacto sobre las metas del programa será el Gestor. Se espera que como resultado del diagnóstico de la situación y la planeación previa, el Gestor identifique los proyectos a ejecutar, para los cuales deberá realizar su diseño, preparar los expedientes técnicos, apoyar a la CEA en los procesos concursales y licitatorios para la selección de los contratistas, y, finalmente, realizar la supervisión de estos proyectos.

- Plan anual de inversiones y su financiamiento
- Elaboración de expedientes técnicos
- Asistencia técnica en la selección de contratistas
- Supervisión de la ejecución de las acciones

FONDO NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA