

<b>1. Descripción de la Evaluación</b>	
<b>1.1 Nombre completo de la evaluación:</b>	Evaluación Específica de Desempeño al Programa Presupuestario Programa 025. Administración Comercial del Agua
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>	11 de julio del 2024
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>	10 de octubre del 2024
<b>1.4 Responsable del seguimiento:</b>	
<b>1.4.1 Nombre:</b>	Dr. René Martín Montijo Villegas
<b>1.4.2 Unidad Administrativa:</b>	Dirección de Planeación y Evaluación
<b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b>	
<p>Valorar el desempeño del programa presupuestario, contenidos en el Programa Anual de Evaluación 2024, correspondiente al ejercicio fiscal 2023, con base en la información institucional, programática y presupuestal proporcionada por la Dependencia Coordinadora y/o por las Unidades responsables de ejercerlos, a través de la metodología de evaluación específica de desempeño, para contribuir a la toma de decisiones y a la mejora de la gestión de estos recursos públicos.</p>	
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar los resultados y productos del programa presupuestario que se está evaluando, mediante el análisis de gabinete a través de las normas, información institucional, los indicadores, información programática y presupuestal.</li> <li>2. Calificar el nivel de eficacia, eficiencia y economía del programa presupuestario.</li> <li>3. Identificar la alineación de los propósitos del programa o recurso evaluado, con el problema que pretende resolver.</li> <li>4. Analizar la cobertura del programa o recurso evaluado, su población objetivo y población atendida, la distribución por municipio, su condición social y caracterización, atendiendo entre otras variables: sexo, edad, discapacidad, municipio, nivel educativo entre otros), según corresponda y si la naturaleza del programa aplica.</li> <li>5. Analizar e identificar los aspectos más relevantes del ejercicio de los recursos presupuestarios.</li> <li>6. Analizar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como el desempeño de los resultados de los indicadores estratégicos y de gestión en el ejercicio fiscal que se está evaluando y su avance con relación a las metas establecidas, incluyendo información sobre años anteriores. Si la naturaleza del programa o recurso aplica, considerar aspectos relacionados con la inclusión de la perspectiva de género y con la atención que se haya dado a la Alerta de Violencia de Género contra las Mujeres.</li> <li>7. Examinar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de otras evaluaciones, que hayan sido atendidos, exponiendo los avances más importantes al respecto.</li> <li>8. Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del desempeño del programa o recurso evaluado.</li> <li>9. Plantear recomendaciones para mejorar el desempeño del programa o recurso evaluado, atendiendo a su relevancia, pertinencia y factibilidad para ser atendida en el corto plazo.</li> </ol>	
<b>1.7 Metodología utilizada de la evaluación:</b>	
<b>1.7.1 Instrumentos de recolección:</b>	

Cuestionarios		Entrevistas		Formatos	X	Otros	X
Si fue " <b>OTROS</b> ", especifique:							
<b>1.7.2 Descripción de las técnicas y modelos utilizados:</b>							
Se realizó mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por la instancia responsables de operar el programa estatal.							

## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

### 2.1. Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

1. En el ámbito de los indicadores, los presentados para el seguimiento estratégico del programa pasaron de 4 indicadores de seguimiento operativo a dos indicadores de seguimiento estratégico, cuyo objetivo es medir el impacto, sin embargo, se identifica que solo uno representa un seguimiento real del objetivo del propósito. El segundo que refiere la eficiencia comercial de los OOA, no representa incentivos para alcanzar un resultado eficiente, al tener como objetivo la medición en la gestión administrativa de la recaudación, considera las variables: ingresos por venta de agua acumulado respecto al monto facturado acumulado, no señala si en este monto se ingresan los cobros corrientes solamente o incluye los ingresos por adeudo uno o más periodos anteriores, lo anterior ya que se identifica una brecha entre la eficiencia de los organismos y el incremento en cartera vencida.
2. Las metas del ejercicio 2021 (5) 2022 (5) 2023 (1), no son del todo adecuados para garantizar el seguimiento de los objetivos del programa, si bien se mide los resultados de acciones operativas no se ofrece un seguimiento de los resultados que implica la recuperación de cartera vencida, no ha quedado de manifiesto alguna meta cuyo indicador verifiqué que: la meta puede ser los montos de recuperación de adeudos, lo que además llevaría a la construcción de un índice en la reducción de morosidad de pago, para medir la relación del incremento de la demanda respecto al incremento en la recaudación y no solo la mayor recaudación por una subida en el precio del servicio, sino por la efectividad de los sistemas de medición y su contraparte en los mecanismos de recaudación y cobro, que también podría ser un indicador del propósito del programa.
3. Dos de los indicadores coinciden en los tres años de referencia para esta evaluación, de acuerdo con el objetivo de estos, existe una estrecha relación entre ambos por lo que los resultados deben ser complementarios, un buen desempeño de los OOA, respecto a la eficiencia comercial, se debe ver reflejada en la cobranza de ingresos con su correlativo en la cobranza de los ingresos de cartera vencida por los mismos. Como se mostró en el análisis de indicadores, Sin embargo, en el año que el indicador de eficiencia comercial alcanza su máximo, para el indicador de cobranza es el año con la valoración más baja.
4. En el desempeño del ámbito programático, se identifican escenarios paulatinos de cumplimiento, periódicamente y durante los tres años revisados el desempeño de las metas programadas evolucionó de un avance del 45% en 2021 al 100% en los años 2022 y 2023, sin embargo, este progreso es subjetivo pues las metas que se presentan no constituyen un seguimiento real del objetivo del Programa 025 - Administración comercial del agua, ya que representan un seguimiento administrativo de funciones y no de resultados o de impacto.
5. El compromiso de las metas, de acuerdo a las unidades de medida planteadas, no refleja un instrumento de medición que garantice que se está impactando de manera positiva en la solución al problema identificado, "el rezago en la recaudación por el uso y servicios de agua y alcantarillado.

## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

6. El mayor riesgo que enfrenta y de no atenderse seguirá incrementado, es que no han construido un padrón eficiente y homologado entre los OOA, de beneficiarios, respecto al problema que busca atender, morosos y deudores; y no respecto a las y los usuarios en tomas o conexiones.
7. Otra problemática que se identifica es la falta de congruencia entre el bien o servicio que se pretende otorgar, para alcanzar el propósito y el objetivo del mismo; pues el planteamiento es contar con un “Sistema de administración y cobranza eficiente y efectivo que impulse el pago oportuno por parte de los usuarios” de acuerdo a lo que se lee en la MIR y en el Avance Programático en el resumen narrativo del Propósito.
8. En su esencia se han presentado mejoras en la redacción del Propósito, sin embargo, el seguimiento permanece constante con metas operativas y no de impacto, realizar reuniones, programa de concientización, que mide los asistentes y no el efecto de la concientización, informes de resultados y otros.
9. Entre ejercicios se identifica que, en los indicadores propuestos, existe una débil congruencia entre los objetivos de las metas de los indicadores y los objetivos del programa esto, de acuerdo al Propósito.
10. La redacción de supuestos en los diferentes niveles de la MIR, no se identifica como riesgo externo el comportamiento y compromiso de los OOA en la entidad, CESPE, CESPM, CESPT Y CESPTE, principalmente el comportamiento en rezago diferenciado o el antecedente de opacidad administrativa de cada uno de ellos.
11. Finalmente, a pesar de haber incluido la meta “Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza”, el seguimiento a través de Informes de seguimiento, no es una evidencia tácita que refleje el cambio situacional en la problemática que se busca resolver con el programa presupuestario, una mejor forma de evidenciar el logro de la meta puede ser los montos de recuperación de cartera vencida.
12. En el ámbito Presupuestal se identifica un incremento en el costo promedio de metas, lo cual no necesariamente es malo si se obtuvieran los resultados esperados, suponiendo que entre más cantidad de recursos se destinan para resolver una problemática, el efecto de esta tendería a disminuir, sin embargo, de acuerdo a los resultados de esta evaluación, la efectividad respecto al costo-beneficio, se han incrementado los costos pero los beneficios se han mantenido en un nivel bajo y en continua decremento, de una recuperación de cartera vencida del 42.5 en 2021 a menos del 20 % en el 2022 y de apenas un 31.86% en 2023.
13. No se identifica plenamente que los recursos asignados al programa presupuestario atiendan la problemática de manera eficiente, y este es el reflejo de tener metas con unidades de medida administrativa u operativa como son los informes de resultados, el número de reuniones y el número de acuerdos con los OOA.
14. En el ámbito del análisis de la cobertura, si bien no se presenta la información, la CEA debe contar con los registros históricos de los deudores de los OOA, y estos a su vez con los expedientes para elaborar la estrategia de cobro, donde deben estar registrados los montos, ubicación de la conexión o cuenta del usuario deudor, sin embargo, la información global, de cuantos en que municipios, los importes máximos y mínimos de adeudos, la concentración por municipio entre otras que puedan permitir el planteamiento de metas e indicadores de seguimiento estratégico.
15. Para el análisis de aspectos susceptibles de mejora y aprendizaje, este programa no ha sido evaluado con anterioridad, sin embargo, se cuenta con el antecedente de la revisión por auditoría a las cuentas públicas, el seguimiento de la Secretaría de Hacienda al desempeño, programático y de indicadores, presupuestal en cuanto a ingresos y gasto, así como de la eficiencia y gestión administrativas, de las cuales se identifican mejoras, entre las que se destacó la evolución en la redacción del propósito del programa del ejercicio 2021 al 2023, la mejora en la clasificación de actividades y metas, para lo que se aterrizó en una sola meta con actividades específicas para el ejercicio 2023. Que, evidentemente han llevado a la presentación de resultados para los informes de

## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

gobierno, los avances de gestión, las cuentas públicas y como insumo para la construcción del Plan Estatal de Desarrollo y del Programa Estatal Hídrico.

### 2.2 Señalar cuáles con las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de acuerdo con los temas del programa, estrategias e instituciones.

<b>Fortalezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento constante en indicadores clave de cobertura de agua potable, lo que refleja un avance sostenido</li> <li>• El programa ha logrado ejecutar el 100% de sus metas programáticas en los ejercicios más recientes</li> <li>• Expansión sostenida de la cobertura de agua potable y alcantarillado, con un crecimiento de casi el 5% en dos años</li> <li>• El uso eficiente de infraestructura ha permitido asegurar el acceso al agua a más de 4 millones de personas en la Entidad, considerando que la población es de alrededor de 3.8 millones de personas, el resto corresponde en términos de supuesto a los visitantes en las zonas turísticas principalmente en la zona costa.</li> <li>• Eficiencia en la coordinación operativa para implementar estrategias de mejora en la recaudación de agua. Fortalecimiento a partir de la programación de reuniones de trabajo con los OOA</li> </ul>
<b>Oportunidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento de la zona urbana debe propiciar un incremento en la eficiencia recaudatoria, lo que permitirá que el programa mantenga una buena proporción de ingresos</li> <li>• Ya se conoce la titularidad de la firma de contratos con usuarios, cuentas o conexiones, haciendo viable la construcción de padrones de beneficiarios, deudores y potenciales en términos recaudatorios.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los indicadores actuales no están alineados completamente con los objetivos estratégicos, limitando su relevancia e impacto.</li> <li>• Alta proporción de subejercicios presupuestales, ante una débil programación de metas.</li> <li>• Lo anterior eleva los costos promedio por meta, lo que se tradujo en una baja eficiencia en la ejecución presupuestaria</li> <li>• Falta de un diagnóstico claro de la población objetivo, lo que afecta la correcta identificación de los beneficiarios</li> <li>• Los nuevos fraccionamientos en Mexicali y Tijuana en zonas de alta plusvalía deben ser entregados a los municipios para que esto puedan aplicar las tarifas y cuotas correspondientes, de lo contrario se convierten en conexiones comunitarias que no cuentan con una medición, incrementando la brecha entre lo dispersado, lo medido y lo cobrado.</li> </ul>
<b>Amenazas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de impactos entre morosidad de pago y pérdida de confianza en las instituciones respecto a la dotación de agua en zonas de los diferentes municipios.</li> </ul>

## 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

### 3.1. Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

A nivel general, se obtuvo una valoración promedio de 45.0 puntos en una escala de 0 a 100, sobre los resultados analizados en los diversos rubros revisados en la presente evaluación. Los principales rubros que afectaron la valoración general del programa corresponden al cumplimiento programático y el análisis de la cobertura.

En los mismos Términos de Referencia se establece que cómo el valor obtenido está entre 40 y 60 puntos, el nivel de desempeño se establece como medio. Si se analiza el resultado por dimensión, la eficacia con un puntaje de 22.5% es la de mejor resultado, seguida por la de calidad, eficiencia y economía. Si se analiza el resultado por sección, las secciones mejor evaluadas son las relacionadas a los

### 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

indicadores y la Atención a ASM y aprendizaje.

Aunque se han logrado avances significativos en la modernización de la infraestructura y en la implementación de estrategias de cobranza, persisten retos importantes en la recuperación de la cartera vencida y la formalización de usuarios. El análisis también resalta la necesidad de mejorar la congruencia entre los objetivos programáticos y los resultados obtenidos, así como fortalecer la planeación de metas para alcanzar un impacto más profundo y sostenible en la administración del agua en Baja California.

#### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Para fortalecer el Diagnóstico del Programa, se recomienda utilizar como fuente estadística los resultados de los indicadores de desempeño, para dar mayor sustento a la problemática central.
2. Para las unidades de medida de las metas del POA, se recomienda utilizar unidades que midan de forma clara el bien o servicio que se está generando. Por ejemplo: para la meta de recuperación de la cartera vencida, la unidad de medida podría ser "pesos".
3. Se recomienda implementar mecanismos de control para conocer el cumplimiento de las metas del POA, para proponer los ajustes correspondientes y evitar sobrecumplimientos.
4. En coordinación con la SEPROA, se recomienda integrar un padrón de cuentas o usuarios con rezagos de más de dos periodos por parte de los OOA, a fin de generar una estrategia de seguimiento directo, evitando que los nuevos rezagos que acumulen incrementando el saldo en cartera vencida.
5. Incluir un indicador a nivel Propósito del programa que es "Sistema de administración y cobranza eficiente y efectivo que impulse el pago oportuno por parte de los usuarios", por ejemplo: Eficiencia comercial por la operación del Acueducto Rio Colorado-Tijuana.

### 4. Datos de la Instancia Evaluadora

<b>4.1 Nombre del Coordinador:</b>	Mario Zavala Cárdenas
<b>4.2 Cargo:</b>	Supervisor de evaluación
<b>4.3 Institución:</b>	CPE consultores
<b>4.4 Principales colaboradores:</b>	Mario Zavala Cárdenas / Jorge Manuel Jáuregui Sesma/ Wendy Rosas Olivares
<b>4.5 Correo electrónico del Coordinador:</b>	<a href="mailto:mzavala@cpeconsultoresbc.com">mzavala@cpeconsultoresbc.com</a>
<b>4.6 Teléfono (con clave LADA):</b>	(686) 214 71 68

### 5. Identificación del (los) programa(s)

<b>5.1 Nombre del (los) programa(s):</b>	025 - Administración Comercial del Agua
<b>5.2 Siglas (si aplica)</b>	No aplica
<b>5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s)</b>	Comisión Estatal del Agua de Baja California

5. Identificación del (los) programa(s)							
5.4 Poder Público al que pertenece(n) el (los) programa(s):							
P. Ejecutivo	X	P. Legislativo		P. Judicial		Ente autónomo	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el (los) programa(s):							
Federal		Estatal	X	Municipal			
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de(los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):							
5.6.1 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s):							
Subdirección general de eficiencia comercial y cobro Dirección de crédito y cobranza Dirección de estrategias de comercialización Dirección de procesos de mejora continua Dirección de inspección de infraestructura y servicios del agua							
5.6.2 Nombre de los(s) titulares de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s), nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave LADA:							
Eduardo Corona Navarro, Coordinador de control presupuestal, ecorona@ceabc.gob.mx, 6865547223 ext 111  Alfredo Santaella Cano, asantaella@ceabc.gob.mx, 6865547223 ext 106							

6. Datos de contratación de la Evaluación.			
6.1 Tipo de contratación:			
Adjudicación directa	X	Invitación a tres	
Licitación pública		Licitación pública nacional	
Licitación pública internacional		Otra	
Señalar:			
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:			
Subdirección Administrativa de la Secretaría de Hacienda			
6.3 Costo total de la evaluación:		Esta evaluación forma parte de un paquete de 7 evaluaciones por un monto de \$1,400,000.00 pesos	
6.4 Fuente de financiamiento:			
Recurso Fiscal	X	Recurso Propio	

Crédito		Especificar	
---------	--	-------------	--

## **7. Difusión de la Evaluación**

### **7.1 Difusión en Internet de la evaluación:**

[www.monitorbc.gob.mx/](http://www.monitorbc.gob.mx/)

### **7.2 Difusión en Internet del formato CONAC:**

[www.monitorbc.gob.mx/](http://www.monitorbc.gob.mx/)