



**BAJA
CALIFORNIA**
GOBIERNO DEL ESTADO

HACIENDA
Secretaría de Hacienda

**“Evaluación Específica de
Desempeño al Programa
Presupuestario 025 -
Administración Comercial del
Agua”**

***Ramo 39 Comisión Estatal Del
Agua (CEA)***

Ejercicio Fiscal 2023

Resumen ejecutivo

En el marco del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2024, en el presente documento se informa sobre los resultados de la Evaluación Específica de Desempeño del Programa 025.- Administración Comercial del Agua, del ejercicio 2023, ejecutado por el Ramo Paraestatal 39.- Comisión Estatal del Agua (CEA) en el Estado de Baja California.

La evaluación mencionada, cumple con el objetivo general de proveer información sobre los principales hallazgos y recomendaciones sobre el desempeño del programa presupuestario.

Este programa presupuestario, cumple con la atribución de coordinación y seguimiento con los Organismos Operadores del Agua (OOA), correspondientes a la, Comisión Estatal de Servicios Públicos de Ensenada (CESPE), Comisión Estatal de Servicios Públicos de Mexicali (CESPM), Comisión Estatal de Servicios Públicos de Tecate (CESPTE) y la Comisión Estatal de Servicios Públicos de Tijuana (CESPT), en la entidad, por la recaudación de los ingresos por los derechos de consumo de agua potable, así como de la prestación de los servicios y promoción de la cultura del agua, tales como la contratación, suspensión, reconexión y por la reposición de medidores.

La presente Evaluación se llevó a cabo mediante análisis de gabinete con base en la información brindada por la Entidad Paraestatal, por conducto de la Secretaría de Hacienda Estado de Baja California y en apego a los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación Específica de Desempeño de los Programas Presupuestarios, Baja California, 2024 emitidos por la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Dirección de Planeación y Evaluación.

La evaluación se encuentra dividida en ocho apartados, tres de referencias como los datos generales, fuentes de información y anexos al documento, y cinco de análisis y resultados:

Apartado I. Datos generales, donde se describe de manera breve el programa; su objetivo, los bienes y servicios que produce o entrega; la población a la que atiende o está dirigidos sus objetivos.

Apartado II- Resultados, este apartado constituye la base principal en los hallazgos donde se resaltan los aspectos sobresalientes sobre el programa, conclusiones y recomendaciones de la evaluación y es a partir de este, que se busca responder de forma general, los aspectos relacionados con la eficacia, la eficiencia, la economía y la calidad en el Desempeño de los recursos.

La valoración a la que se refiere este apartado, se estructuró en los siguientes aspectos:

Indicadores (preguntas de la 1 a la 4), se logró una calificación de **"75"** puntos de 100 posibles, el seguimiento del programa a través de sus indicadores no representa un objetivo de impacto respecto al nivel estratégico con el que debieron proyectarse pues el cumplimiento de los indicadores que se presentan se cumplen con efectividad, pero no guardan relación con el objetivo del fin, propósito o componente al que corresponden.

Cumplimiento Programático (preguntas de la 5 a la 7), donde se obtuvo una valoración de "cero", principalmente por la falta de relevancia de las metas, la no congruencia entre unidad de medida y el bien o servicio que entrega la meta, todos los cumplimientos corresponden a procesos administrativos o de gestión, pues estas metas, no brindan directamente algún bien o servicio a la población ya que la distribución del agua y proporción de los servicios públicos se entregan a través de los Organismos Operadores del Agua (OOA) en la Entidad.

Ejercicio Presupuestal (preguntas de la 8 a la 14), Donde se obtuvieron **"54.2"** sobre los 100 puntos posibles. Este resultado principalmente es por la falta de identificación de los beneficios y costo promedio de los mismos. Si bien el ejercicio presupuestal representa el gasto operativo y el de servicios personales, el costo promedio de las actividades de las metas es muy elevado respecto al bien o servicio que se presenta como resultado.

Apartado III.- Análisis de la cobertura, (preguntas de la 15 a la 17), con un resultado de “41.7”, principalmente fue porque en su Instrumento de diagnóstico no presenta información para definir la población potencial o grupo de enfoque que le permita identificar las características de su población beneficiaria.

Apartado IV.- Análisis del seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora, responde a las preguntas 18 a la 21 del Anexo 3 “Detalle de la Valoración de los Resultados del programa evaluado”, con el propósito de valorar la atención que se haya dado a los Aspectos Susceptibles de Mejora de evaluaciones anteriores. De acuerdo a la información proporcionada no se han realizado evaluaciones previas por lo que en este apartado y para este rubro se presenta un resultado de “75”, en virtud que el programa monitorea su desempeño, no de manera eficiente, pero implementando los instrumentos establecidos en la planeación y programación del programa presupuestario.

Apartado V- Análisis FODA, integrado por los hallazgos con las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en función de los resultados del análisis de la valoración del desempeño; en los ámbitos de análisis de los indicadores; del cumplimiento programático; del ejercicio presupuestal y de la cobertura, ya que el rubro de Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora no aplica.

Apartado VI. - Hallazgos, recomendaciones y conclusiones, conteniendo un juicio sintético del desempeño del Programa Presupuestario 025 - Administración comercial del agua, en cuanto al grado de cumplimiento en la eficacia, eficiencia, economía y calidad, para lo que se resumen los principales hallazgos identificados, cuya propuesta se considera pertinente para reforzar el desempeño de programa evaluado.

Se presenta en síntesis la valoración por área temática, con los siguientes resultados del programa evaluado.

Cuadro 1. Concentrado de Resultados del Formato IVEED

Área temática	Preguntas	Observaciones	Puntaje evaluación IVEED
Indicadores	1 a la 4	Aunque los indicadores se cumplen, no están alineados con los objetivos estratégicos, lo que limita su impacto.	75.0
Cumplimiento Programático	5 a la 7	Las metas carecen de relevancia y congruencia, enfocándose solo en procesos administrativos, sin impacto directo en la población.	0.0
Ejercicio Presupuestal	8 a la 14	Se destacó una elevada proporción de costos en relación con los beneficios obtenidos, y una falta de identificación clara de los beneficios derivados de las actividades.	54.2
Análisis de la Cobertura	15 a la 17	Obtuvo 41.7 puntos debido a la falta de un diagnóstico claro sobre la población beneficiaria, lo que impide definir un grupo objetivo adecuado.	41.7
Atención a ASM y aprendizaje	18 a la 21	No se generó un resultado por falta de evaluaciones previas, pero se emitieron recomendaciones que mejoren el desempeño del programa	75.0

Índice

Introducción.	4
Apartado I. Datos generales	6
Apartado II. Resultados.	14
Apartado III. Análisis de la cobertura	38
Apartado IV. Análisis del seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora	43
Apartado V. Análisis FODA	45
Apartado V. Hallazgos, recomendaciones y conclusiones	47
Apartado VI. Fuentes de información	51
Apartado VII. Anexos	52
Anexo 1. Criterios para la valoración del desempeño	52
Anexo 2. Formato CONAC	55

Introducción.

El presente informe contiene los resultados de la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario 025, "Administración Comercial del Agua," implementado por la Comisión Estatal del Agua (CEA) en el Estado de Baja California. Esta evaluación fue realizada en el marco del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2024, con el objetivo de analizar y valorar la eficacia, eficiencia, y calidad en el desempeño del programa durante el ejercicio fiscal 2023.

El programa de acuerdo a su Matriz de Indicadores para Resultados tiene como propósito principal mejorar la eficiencia de los organismos operadores del agua (OOA) a través de estrategias comerciales que impulsen la recaudación de ingresos y fortalezcan la gestión hídrica en el estado. A lo largo del 2023, el programa se centró en la implementación de acciones clave, como la modernización de sistemas de medición y la recuperación de la cartera vencida.

La evaluación sigue los Términos de Referencia establecidos por la Unidad de Evaluación del Desempeño y se realizó mediante el análisis de indicadores de desempeño, la revisión de informes programáticos y presupuestales, y la consulta de información proporcionada por la Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California.

La evaluación del programa cubre los diferentes ejes estratégicos en los que se enfoca el programa presupuestario, que de acuerdo con la información del portal de la CEABC¹, este es un organismo paraestatal cuyas funciones son planear y coordinar las acciones pertinentes para que la población cuente con la infraestructura hidráulica necesaria, así como normar, organizar y ejecutar la política de agua en el bloque en el Estado, principalmente lo relacionado con la coordinación con y entre los Organismos Operadores del agua en los municipios de Ensenada, Mexicali, Tijuana y Tecate, en la búsqueda y diseño de estrategias eficaces en la recuperación de adeudos, créditos y cobranzas; de igual forma mediante el apoyo coordinado para el seguimiento a las estrategias de cobranza, implementadas de manera independiente por los organismos operadores del sector; la revisión periódica en reuniones con los organismos operadores del sector, sobre la elaboración de lineamientos de la administración del padrón de usuarios y para el diseño de mecanismos de atención a los usuarios a fin de garantizar que los mecanismos y estrategias técnicas como son los padrones de cuentas y beneficiarios de las cuentas de agua potable y las conexiones al drenaje, el sistema de micromedición y lo correspondiente al programa de inspección y monitoreo de la infraestructura hidráulica, con especial atención en la infraestructura para generación de energía y los servicios correspondientes al Acueducto Rio Colorado Tijuana (ARCT), los pozos, y las plantas de bombeo. Por lo que la tarea más importante recae en la recuperación de los pasivos que mantienen los organismos operadores del agua en la entidad.

El análisis se estructuró en diferentes apartados, abordando temas como el cumplimiento programático, el ejercicio presupuestal, la cobertura y para el seguimiento de recomendaciones, apartado en el que a pesar de haberse considerado el NO APLICA, por no haber sido evaluado en ejercicios anteriores, es factible mencionar que el programa sigue para su diseño, la estructura metodológica en las etapas de planeación y programación con el fin de proporcionar una visión integral del desempeño del programa y ofrecer recomendaciones para su mejor desempeño, por lo que para los ejercicios posteriores 2024, se debió considerar las mejoras de aspectos considerando las recomendaciones de los enlaces de planeación. Y para el 2025, para el que se asume, por las fechas de ésta evaluación, se encontrará en el proceso de planeación, deberá incluir las mejoras en el segundo año de ejecución., dichas recomendaciones se basan en dos principios: 1) los hallazgos del evaluador derivados del análisis de información de gabinete, principalmente la proporcionada por la Secretaría de Hacienda con el apoyo de otros recursos disponibles en portales de internet; 2) la valoración e

¹ <http://www.cea.gob.mx/organismo.html>

identificación de oportunidades derivados de las preguntas detonadoras para la evaluación e implementación del Índice de Valoración Específica de Desempeño (IVED).

Apartado I. Datos generales

1. Identificación del programa (nombre, siglas, dependencia y/o entidad coordinadora, año de inicio de operación, entre otros);

Nombre:	Programa 025 - Administración comercial del agua.
Siglas:	NA
Dependencia y/o entidad coordinadora:	39. – Comisión Estatal de Agua
Año de inicio de operación:	2021

2. Presupuesto autorizado, modificado y pagado.

Los recursos destinados para el programa 025 - Administración comercial del agua, presenta un presupuesto autorizado, modificado y pagado, según información proporcionada por la entidad responsable del programa, para el año evaluado, se presenta en el siguiente **cuadro 2** y corresponde a:

Cuadro 2. Clasificación del gasto por momento contable, autorizado, modificado y pagado del Programa 025 - Administración comercial del agua, para el ejercicio 2023.

PROGRAMA ESTATAL	AUTORIZADO	MODIFICADO	PAGADO
025 - Administración comercial del agua	\$ 4,093,981.69	\$ 4,071,326.64	\$ 3,128,273.78

Fuente: Elaboración propia con información al cierre del ejercicio 2023, proporcionado por la Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California.

3. Descripción de la problemática.

De acuerdo con el Diagnóstico del Programa, la problemática se describe de la siguiente manera: en Baja California la cartera vencida ha experimentado un incremento continuo entre los cuatro organismos operadores de Mexicali, Tijuana, Tecate y Ensenada, en lugar de reducirse, aumenta mes a mes debido a varios factores. Entre ellos destacan la ineficacia en la cobranza extrajudicial y judicial, la medición inexacta del consumo de agua, la falta de capacitación técnico-legal del personal de campo, y la carencia de modernización en los medidores de última generación.

Otra problemática que afecta directamente los ingresos de estos organismos es la insuficiencia de personal de cobranza en campo, ya que no se han ampliado las nóminas en más de 20 años, a pesar del considerable aumento en las cuentas comerciales e industriales en todos los municipios del estado. Esta situación se ve agravada por la falta de vehículos para el personal de cobranza, lo que dificulta notablemente la recaudación y, a su vez, incrementa la cartera vencida.

Además, la Ley de Ingresos y la Ley que reglamenta el servicio de agua potable en el estado presentan ambigüedades y contradicciones en ciertos pasajes. En otros casos, las multas establecidas son demasiado bajas en comparación con los costos que los organismos deben cubrir para solventar el incumplimiento de los usuarios, especialmente los comerciales e industriales.

Finalmente, en Tijuana, Ensenada y Tecate, la existencia de diversas áreas de cobranza (cobranza, atención especializada, subrecaudación y clandestinos) dificulta la coordinación y provoca la duplicación de esfuerzos. Esto resalta la necesidad de que los organismos cuenten con estructuras operativas comerciales claras y, sobre todo, con una política unificada en las formas de cobranza.

Cabe mencionar que esta información es la contenida en el formato del Diagnóstico del Programa, resaltando que no se plasmó y se dio sustento la problemática mediante información estadística.

4. Rubros o modalidades del programa evaluado.

En relación al resumen narrativo de nivel propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2023 del Programa Presupuestario 025 “Los sistemas de administración y cobranza de los Organismos Operadores del Agua del Estado son eficientes y favorecen la recaudación de ingresos para la beneficiar la prestación de los servicios a la población” se cuenta con la siguiente información relativa a los medios para mitigar la problemática central del Programa.

En lo que respecta al apartado de alternativas de solución del Documento del Diagnóstico, se tienen los siguientes medios para dar solución a la problemática:

1. Modificar las estructuras comerciales de los organismos para hacerlas más eficientes y acordes a las necesidades actuales.
2. Mejorar la medición del consumo de agua modernizando el padrón de medidores, sustituyendo medidores mecánicos por electrónicos.
3. Implementar cursos intensivos y constantes para los empleados de las áreas comerciales de los organismos. Estos cursos deben cubrir temas como cuantías de cobros, facultades, obligaciones y procedimientos establecidos en las leyes respectivas.
4. Dotar de más personal de cobranza de campo y vehículos a las áreas comerciales para reforzar los esfuerzos de cobro.
5. Homologar, a través de la SEPROA, las estructuras y formas de cobranza entre los organismos implicados para asegurar uniformidad en los procesos.
6. Solicitar reformas o nuevos artículos a la Ley de Ingresos y la ley que reglamenta el servicio de agua potable del estado. Estas reformas deben reforzar y dar claridad a los actos y procedimientos de cobranza.
7. Asegurar que la SEPROA, como secretaría rectora en temas de agua y drenaje, avale y otorgue los permisos necesarios para garantizar el uso balanceado del agua y la gestión hídrica adecuada.

Para abordar este punto, se cuenta con solo un Componente que integra la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2023 de este programa:

Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza

Aunque la redacción del Componente no sigue estrictamente la sintaxis definida en la Metodología de Marco Lógico, se puede identificar claramente los bienes y servicios que el programa busca ofrecer.

Cabe mencionar que el Componente cuenta con las siguientes actividades:

1. Realización de reuniones con los organismos operadores del sector, para el diseño de acciones de cobranza.
2. Seguimiento a las estrategias de cobranza, implementadas por los organismos operadores del sector.
3. Realización de reuniones con los organismos operadores del sector, para la elaboración de lineamientos de la administración del padrón de usuarios.

4. Realización de reuniones con los organismos operadores del sector para el diseño de mecanismos de atención a los usuarios.
5. Seguimiento al programa de inspección y monitoreo de la infraestructura hidráulica.

5. Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida (desagregada por sexo, grupos de edad, población indígena y municipio, cuando aplique).

El Programa Presupuestario 025 - Administración Comercial del Agua, tiene como propósito abordar y resolver las diversas problemáticas relacionadas con la gestión y administración del servicio de agua potable en los municipios de Mexicali, Tijuana, Tecate y Ensenada. Para ello, es crucial realizar una identificación y cuantificación precisa de la población involucrada, lo que permitirá una adecuada planificación y ejecución de las estrategias y acciones contempladas en el programa.

En el proceso de identificación de la población potencial, de acuerdo al Diagnóstico del Programa se considera a todos los usuarios del servicio de agua potable en los municipios de Mexicali, Tijuana, Tecate y Ensenada. Esta población es diversa e incluye tanto a habitantes de zonas urbanas como rurales, quienes dependen del suministro de agua para sus actividades diarias. Dado que el acceso al agua es un derecho fundamental, el programa busca asegurar que todos los usuarios reciban un servicio eficiente y que aquellos con dificultades para cubrir el pago del servicio puedan regularizar su situación de manera adecuada.

En el siguiente **cuadro 3** se muestra como ha crecido la población, y se concentra en estos municipios siendo los más poblados del estado de Baja California. Además, se considera la distribución de la población en diferentes zonas, lo que permite identificar áreas con mayores necesidades o desafíos específicos. Este enfoque permite una mejor focalización de las acciones del programa, asegurando que se atiendan primero las áreas que presentan mayores dificultades en la gestión del servicio de agua.

Cuadro 3. Proyecciones de los habitantes. Baja California por municipio

Año	2020	2021	2022	2023	Total	% de variación 2020 vs. 2023
Mexicali	1,046,999	1,054,582	1,063,831	1,073,930	4,239,342	2.57%
Tijuana	1,961,388	1,995,211	2,032,847	2,072,823	8,062,269	5.68%
Ensenada	448,771	452,060	456,065	460,437	1,817,333	2.60%
Playas de Rosarito	130,333	134,027	138,056	142,307	544,723	9.19%
San Quintín	120,771	123,043	125,550	128,211	497,575	6.16%
Tecate	109,966	110,574	111,362	112,232	444,134	2.06%
San Felipe	20,391	20,428	20,490	20,570	81,879	0.88%

Fuente: Elaboración propia con información del CONAPO, Reconstrucción y proyecciones de la población de los municipios 1990 – 2040.

En el análisis de las proyecciones de población en Baja California entre 2020 y 2023 destaca un crecimiento significativo en Tijuana y Playas de Rosarito, siendo este último el de mayor incremento porcentual (9.19%). Mientras Tijuana mantiene su posición como el centro urbano de mayor crecimiento, municipios como San Quintín también muestran una expansión notable (6.16%). Mexicali y Ensenada, aunque con un crecimiento más moderado, siguen siendo relevantes. Estos datos sugieren una tendencia de expansión hacia áreas menos urbanizadas, lo que plantea retos y oportunidades en términos de infraestructura y servicios públicos para el estado.

La cuantificación de la población objetivo se lleva a cabo considerando el número de habitantes en el Estado, lo cual permite planificar de manera precisa las acciones del programa.

De acuerdo a las cifras de CONAPO Proyecciones de la Población de México y de las Entidades Federativas, 2020-2070, la dinámica poblacional en el Estado de Baja California para la población muestra crecimiento constante entre los años 2021 y 2024. A continuación, se detallan los datos de esta población específica:

Cuadro 4. Dinámica poblacional Baja California 2020-2023

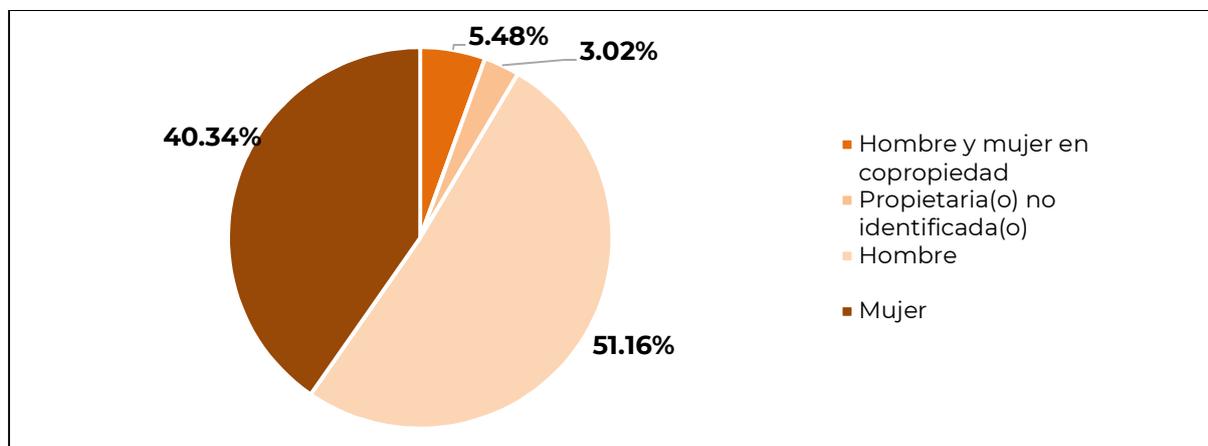
Año	Total de habitantes	% hombres	% Mujeres
2020	3,838,619.00	51.09%	48.91%
2021	3,889,925.00	51.09%	48.91%
2022	3,948,201.00	51.13%	48.87%
2023	4,010,510.00	51.18%	48.82%

Fuente: Elaboración propia con información del CONAPO, Reconstrucción y proyecciones de la población de los municipios 1990 – 2040.

La distribución de la propiedad de viviendas particulares en Baja California en 2020 muestra un predominio de propiedades a nombre de hombres (51.16%), seguidas por un 40.34% en copropiedad entre hombre y mujer, lo cual indica una tendencia significativa hacia la posesión compartida en el ámbito familiar. Las propiedades exclusivamente femeninas representan solo el 5.48%, mientras que aquellas sin titular identificado suman un 3.02%. Esta distribución refleja dinámicas de género en la posesión de bienes inmuebles en el estado, con implicaciones en el acceso a la vivienda y la seguridad patrimonial (ver gráfica 1).

El cuadro 5 muestra el número de establecimientos en Baja California, clasificados en manufacturas y no manufacturas, entre 2020 y 2023. En general, los establecimientos de manufactura representan la mayor parte, con un ligero aumento de 929 en 2020 a 933 en 2023, destacando la estabilidad y leve crecimiento en este sector.

Gráfica 1. Total de viviendas particulares en Baja California en 2020



Fuente: Elaboración propia con información del INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

En contraste, los establecimientos no manufactureros disminuyeron de 212 en 2020 a 206 en 2023, lo que podría reflejar desafíos o cambios en las actividades de servicios o comercio. El total de establecimientos se mantuvo relativamente constante, con una ligera disminución entre 2020 (1,141) y 2023 (1,139). Estos datos indican una mayor participación del sector manufacturero en comparación con el de no manufacturas en el Estado.

Cuadro 5. Número de establecimientos en Baja California

Tipo de establecimiento	2020	2021	2022	2023
No Manufacturas	212.00	211.00	213.00	206.00
Manufacturas	929.00	928.00	921.00	933.00
Total	1,141.00	1,139.00	1,134.00	1,139.00

Fuente: Elaboración propia con información del INEGI, Programa de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX) - 2007 en adelante

En lo que respecta a la población atendida, de acuerdo con la información presentada en el formato Reporte de Avance de Indicadores 2022 y 2023 se lograron identificar las siguientes cifras:

Cuadro 6. Población atendida, cobertura Estatal

Indicador	Año	Trimestre	Población con servicio de agua potable	% de variación respecto al periodo anterior
Cobertura de Agua Potable en el Estado	2021	Diciembre	3,883,650	-
	2022	Marzo	3,909,724	0.67%
	2022	Junio	3,929,307.43	0.50%
	2022	Septiembre	3,960,347	0.79%

Indicador	Año	Trimestre	Población con servicio de agua potable	% de variación respecto al periodo anterior
	2022	Diciembre	3,983,291.75	0.58%
	2023	Marzo	4,011,321	0.70%
	2023	Junio	4,031,500	0.50%
	2023	Septiembre	4,050,958	0.48%
	2023	Diciembre	4,071,579	0.51%
Cobertura de Alcantarillado Sanitario en el Estado	2022	Marzo	3,352,829	-
	2022	Junio	3,367,886.97	0.45%
	2022	Septiembre	3,385,728	0.53%
	2022	Diciembre	3,401,885.23	0.48%
	2023	Marzo	3,508,876	3.15%
	2023	Junio	3,430,972	-2.22%
	2023	Septiembre	3,444,372	0.39%
	2023	Diciembre	3,459,782	0.45%

Fuente: Elaboración propia, resumen estatal, con información de los Reportes de Avance de Indicadores de la CEA.

Entre diciembre de 2021 y diciembre de 2023, la población con acceso al servicio de agua potable en Baja California aumentó un 4.84%, pasando de 3,883,650 a 4,071,579 personas. En 2022, se registraron incrementos trimestrales de 0.67% en marzo, 0.50% en junio, 0.79% en septiembre, y 0.58% en diciembre, cerrando el año con un total de 3,983,291 personas, lo que representó un aumento anual del 2.57%. En 2023, el crecimiento continuó con aumentos de 0.70% en marzo, 0.50% en junio, 0.48% en septiembre, y 0.51% en diciembre, alcanzando una población total de 4,071,579 personas al final del año. Estos datos reflejan una tendencia de expansión sostenida en la cobertura del servicio de agua potable en el estado.

Entre marzo de 2022 y diciembre de 2023, la cobertura del servicio de alcantarillado sanitario en Baja California mostró un aumento del 3.20%, pasando de 3,352,829 a 3,459,782 personas. Se observa una variación trimestral fluctuante, con incrementos notables en ciertos trimestres, como el 3.15% en marzo de 2023, pero también con algunas caídas, siendo la más significativa la del -2.22% en junio de 2023, sin embargo, en el apartado de los comentarios para justificar el resultado del indicador no se plasmaron comentarios respecto a la caída en la cantidad de la población que accedió a los servicios de alcantarillados. Esto sugiere un crecimiento general en la cobertura, aunque con periodos de retroceso, lo que podría indicar desafíos en la expansión o mantenimiento del servicio en algunas zonas del estado.

La población objetivo del Programa Presupuestario 025 - Administración Comercial del Agua, implementado por la Comisión Estatal del Agua de Baja California, incluye tanto a los usuarios domésticos como a los comercios que reciben el servicio de agua potable en los municipios de Mexicali, Tijuana, Tecate y Ensenada. Esta población incluye tanto a los residentes de zonas urbanas como rurales, quienes dependen del suministro de agua para sus actividades diarias. El programa busca asegurar un acceso eficiente al agua potable como derecho fundamental y atender las necesidades de aquellos usuarios que presentan dificultades en el pago del servicio, facilitando su regularización. La cuantificación precisa de esta población permite

planificar y focalizar las acciones, priorizando las áreas de mayor demanda o que presentan desafíos específicos en la gestión del agua.

6. Relación con otros programas estatales y federales.

La cédula del diagnóstico no proporcionó información que relacione con otros programas presupuestarios a nivel estatal, sin embargo, de acuerdo con el análisis de esta consultoría se concluye que, se debe establecer relación (de complementariedad o de similitud) con otros programas presupuestarios, internos de la Dependencia y externos con los cuatro OOA en la Entidad, CESPE, CEPM, CESPTE y CESPT.

Internamente se complementa con los Programas Presupuestarios:

- 024 - Desarrollo y conservación de la infraestructura hidráulica
- 026 - Impulso a la investigación, capacitación y cultura del agua

Externamente se complementa con los Programas similares en la CESP, CEPT, CESPE, y CESPTE:

- 135 - Abasto de agua, potabilización y distribución de agua potable
- 136 - Administración del agua
- 137 - Alcantarillado y saneamiento
- 138 - Aprovechamiento de agua residual tratada
- 139 - Alcantarillado pluvial

En relación a los programas federales, se identificó una relación al programa presupuestario S074 - Agua Potable, Drenaje y Tratamiento, el cual tiene como objetivo principal lo siguiente:

- Contribuir a garantizar los servicios básicos en la vivienda, mediante el apoyo a la construcción, ampliación y fortalecimiento de infraestructura de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.

7. Alineación.

De acuerdo con la estructura de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa 025, se presenta la siguiente alineación, que la entidad paraestatal ha definido en su estructura programática.

Objetivos del Desarrollo Sostenible:

- **Objetivo 6.** Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
 - **6.a** - De aquí a 2030, ampliar la cooperación internacional y el apoyo prestado a los países en desarrollo para la creación de capacidad en actividades y programas relativos al agua y el saneamiento, como los de captación de agua, desalinización, uso eficiente de los recursos hídricos, tratamiento de aguas residuales, reciclado y tecnologías de reutilización.
 - **6.b** - Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.

Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024:

- **Eje de Política Social:** El Programa 025 contribuye a la política social del PND 2019 – 2024 al garantizar que un mayor número de personas tenga acceso continuo y equitativo al agua potable, un recurso fundamental para el bienestar y la salud de la población. Al mejorar la eficiencia en la administración y la cobranza, el programa asegura que los recursos necesarios para mantener y expandir los servicios de agua potable estén disponibles, lo cual es crucial para reducir las desigualdades en el acceso al agua.
- **Eje de Economía:** En términos económicos, el programa fortalece la sostenibilidad financiera de los OOA al mejorar la eficiencia en la recaudación de ingresos. Esto no solo permite que estos OOA mantengan y mejoren la infraestructura de agua potable, sino que también reduce la dependencia de subsidios estatales y federales, contribuyendo a un manejo más eficiente y responsable de los recursos públicos. Además, la estabilidad financiera generada por una mejor recaudación permite planificar y ejecutar inversiones necesarias en infraestructura, lo que a su vez impulsa el crecimiento económico en la región.

Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022-2027

El PED 2022- 2017 establece las prioridades y estrategias para el desarrollo sostenible y equitativo del estado. El Programa 025 se alinea con varias de las líneas de política del PED, incluyendo:

- **Línea de Política 6.8.5 - Gestión, gobernanza y cultura hídrica:** Este programa es un componente clave en la gestión eficiente del agua en Baja California. Al mejorar la administración comercial y la eficiencia en la cobranza, el Programa 025 asegura que los recursos hídricos se gestionen de manera más sostenible y que las comunidades tengan acceso al agua de manera equitativa. Además, al promover la cultura hídrica a través de la participación de la comunidad en el pago de sus servicios, se refuerza la conciencia sobre la importancia de la conservación del agua.
- **Línea de Política 10.1.2 - Gobierno para resultados y disciplina en el gasto público:** El programa también apoya la implementación de un gobierno más eficiente y disciplinado en el uso de los recursos públicos. Al mejorar la eficiencia en la recaudación, el Programa 025 contribuye a un manejo más responsable del presupuesto estatal, asegurando que los fondos destinados a la infraestructura y servicios de agua se utilicen de manera óptima. Esto también refuerza la capacidad del gobierno estatal para proporcionar servicios esenciales sin comprometer la estabilidad fiscal.

Programa Estatal Hídrico de Baja California (PEH) 2022-2027

El Programa Presupuestario 025 - Administración Comercial del Agua se alinea con el Programa Estatal Hídrico de Baja California el cual tiene como objetivo:

- Gestionar la construcción, el mantenimiento y/o conservación de la infraestructura que permita atender todas las necesidades de abastecimiento, distribución, recolección, tratamiento, saneamiento y reutilización del agua, de tal manera que se garantice la continuidad del servicio y se incremente la cobertura para uso público urbano: doméstico, industrial o comercial.

El Programa Presupuestario no solo cumple con sus objetivos operativos de mejorar la eficiencia en la administración y la cobranza del agua, sino que también está estrechamente alineado con las prioridades globales, nacionales y estatales en materia de desarrollo sostenible, política social y gestión responsable de los recursos públicos. Su contribución al ODS 6, al PND, y al PED subraya la importancia de un enfoque integrado y coherente en la

gestión del agua, que no solo mejora la prestación de servicios, sino que también promueve un desarrollo más equitativo y sostenible para todas las comunidades de Baja California.

Apartado II. Resultados.

Para proporcionar una visión clara y detallada del rendimiento y la efectividad del programa se plasma la siguiente información requerida en los Términos de Referencia de esta evaluación.

1. Análisis de los indicadores:

A fin de proporcionar información detallada sobre el desempeño de los objetivos del Programa Presupuestario, se consideraron solamente los indicadores que cuenten con una Ficha Técnica registrada en el Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño en el cual registran sus avances y son reportados ante el Congreso del Estado de Baja California.

Estos indicadores se encuentran detallados en las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de los ejercicios fiscales 2021, 2022, y 2023, del Programa Presupuestario 025.- Administración comercial del agua; como se muestra en el **cuadro 7**.

Cuadro 7. Indicador por nivel de la MIR en el ejercicio fiscal 2021, 2022 y 2023.

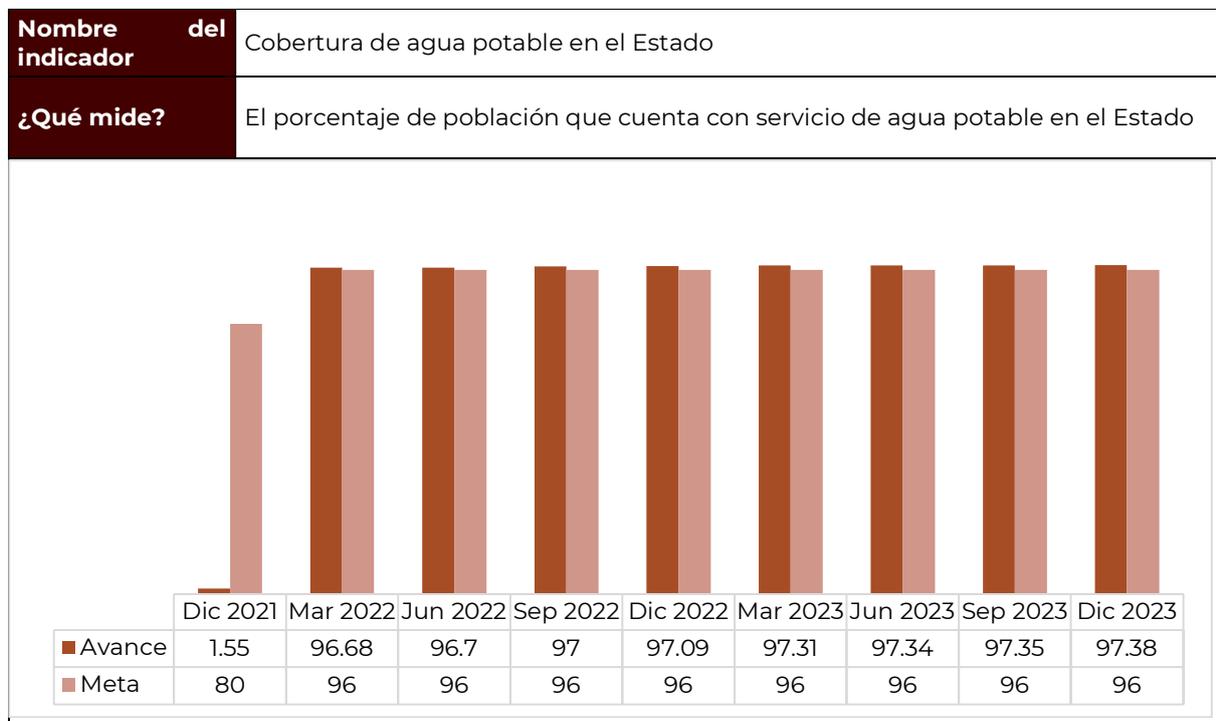
Ejercicio	Nivel MIR	Resumen narrativo	Clave – Nombre del Indicador
2021	Fin	Contribuir a la conformación de comunidades dignas en el estado, mediante la protección, manejo y saneamiento del servicio de agua que incrementa la calidad de vida de la población	CEA-002 Eficiencia global de los organismos operadores del agua en el estado
	Propósito	El sistema de administración y cobranza es eficiente y efectivo, lo que impulsa el pago oportuno por parte de los usuarios	CEA-003 Eficiencia comercial de los organismos operadores del agua en el estado
	Componente	Ampliar la cobertura de los servicios y de usuarios, mediante la creación de estrategias en conjunto con los organismos operadores del agua.	CEA-012 Porcentaje de población beneficiada con la ampliación de cobertura de los servicios de agua potable
		Crear un padrón de usuarios confiable, mediante la elaboración de lineamientos para el registro de los usuarios.	CEA-013 Cobertura de población inscrita al padrón de usuarios
		Impulsar acciones de modernización para el sistema de medición de usuarios comerciales e industriales.	CEA-014 Eficiencia de micromedición de usuarios comerciales e industriales por los organismos operadores del sector
Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza.	CEA-015 Índice de cobranza de los ingresos de cartera vencida por los organismos operadores del sector		
2022	Fin	Contribuir al desarrollo económico sostenible del estado, mediante políticas que promuevan el uso óptimo y eficiente del recurso hídrico y que garanticen el derecho humano al agua y la equidad en su distribución.	CEA-001 Cobertura de agua potable en el Estado
			CEA-002 Cobertura de alcantarillado Sanitario en el Estado

Ejercicio	Nivel MIR	Resumen narrativo	Clave – Nombre del Indicador
	Propósito	El sistema de administración y cobranza es eficiente y efectivo, lo que impulsa el pago oportuno por parte de los usuarios.	CEA-005 Eficiencia comercial de los organismos operadores de agua en el Estado
	Componente	Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza.	CEA-009 Índice de cobranza de los ingresos de cartera vencida por los organismos operadores del sector
2023	Fin	Contribuir al desarrollo del estado mediante políticas que promuevan el uso óptimo y eficiente del recurso hídrico, para garantizar el derecho humano al agua y la equidad en su distribución que permitan el impulso de comunidades sostenibles.	CEA-001 Cobertura de agua potable en el Estado CEA-002 Cobertura de alcantarillado Sanitario en el Estado
	Propósito	Los sistemas de administración y cobranza de los OOA del estado son eficientes y favorecen la recaudación de ingresos para la beneficiar la prestación de los servicios a la población.	CEA-005 Eficiencia comercial de los organismos operadores de agua en el Estado
	Componente	Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza	CEA-009 Índice de cobranza de los ingresos de cartera vencida por los organismos operadores del sector

Fuente: Elaboración propia con información de la MIR 2021, 2022, y 2023 del Programa Presupuestario 025.

A continuación, en el **cuadro 8**, se muestran los resultados del indicador relacionado con la Cobertura de Agua Potable en el Estado.

Cuadro 8. Resultados del Indicador: Cobertura de agua potable en el Estado



Unidad de Medida	Nivel de la MIR	Frecuencia de medición	Sentido del indicador	Método de cálculo
Porcentaje	Fin	Trimestral	Ascendente	(Cantidad población con servicio de agua potable / total población en el Estado) * 100

Fuente: Elaborado propia con información proporcionado por la Secretaria de Hacienda.

En 2021, el indicador "Porcentaje de Población Beneficiada con la Ampliación de Cobertura de los Servicios de Agua Potable" alcanzó un valor de 1.55%, lo que representa el 56.40% de la meta anual establecida en 80%. Esto indica que no se cumplió la meta prevista. El reporte señala que al ser un indicador de reciente creación y de medición anual, presenta oportunidades de mejora tanto en su meta como en el método de cálculo. En el análisis por organismos, el avance fue desigual, con CESPE logrando un 7.56% y CESPM un 2.25%, mientras que CESPTE y CESPT no reportaron avance. Cabe mencionar que debido al método de cálculo² de este indicador no es comparable con los resultados de los indicadores de cobertura de agua potable en los siguientes años.

En 2022, el indicador de "Cobertura de Agua Potable en el Estado" evidenció un incremento progresivo a lo largo del año, alcanzando un 97.09% al cierre del cuarto trimestre. Este resultado superó la meta anual, logrando un avance del 101.14%. Este sobrecumplimiento se debió en gran medida a la mayor producción de agua registrada por la planta desalinizadora de Ensenada, que fue el año de mayor rendimiento desde el inicio de sus operaciones. Durante el año, los resultados trimestrales muestran un ligero, pero constante aumento en la cobertura, con un cumplimiento por parte de los OOA que osciló entre 84.96% y 99.01%, lo que indica un desempeño dispar entre los diferentes municipios. Sin embargo, a nivel estatal, se logró un desempeño global positivo, impulsado por la optimización en la gestión de recursos hídricos y la ampliación de la infraestructura disponible.

Para el año 2023, el indicador continuó mostrando una tendencia positiva, cerrando el año con un resultado de 97.38%, lo que representó un avance del 101.44% respecto a la meta anual. Este éxito se atribuye a la continuidad en el mantenimiento adecuado de la infraestructura hídrica y a la efectiva coordinación entre la Comisión Estatal del Agua y los OOA en todo el estado. A lo largo del año, se observó un crecimiento sostenido en cada trimestre, con aumentos progresivos que reflejan la estabilidad y eficiencia en la administración del recurso. La dependencia destacó que la coordinación entre las diferentes entidades fue clave para superar las metas programadas, lo que subraya la importancia de la colaboración interinstitucional y la planificación estratégica en la gestión del agua potable. Este desempeño demuestra un avance consolidado en la cobertura del servicio, asegurando que una mayor parte de la población de Baja California tenga acceso a agua potable de manera regular y sostenible.

En resumen, el indicador de "Cobertura de Agua Potable en el Estado" superó las metas en cada trimestre en 2022 y 2023, gracias a la eficiente gestión de recursos y la efectiva coordinación entre la Comisión Estatal del Agua y los OOA, reflejando un progreso constante en la ampliación del acceso al agua potable en Baja California.

² Método de cálculo del indicador representa una variación de la población atendida en un periodo respecto a un periodo anterior: $((\text{Cantidad de la Población Beneficiada con Servicio de Agua Potable en el Ejercicio Vigente} / \text{Total de la Población con Servicio de Agua Potable en el Ejercicio Anterior}) - 1) * 100$

Para el indicador relacionado a la cobertura en alcantarillado, en el **cuadro 9** se muestran los resultados del indicador.

Cuadro 9. Resultados del Indicador: Cobertura de alcantarillado sanitario en el Estado

Nombre del indicador	Cobertura de alcantarillado sanitario en el Estado							
¿Qué mide?	El porcentaje de población que cuenta con el servicio de alcantarillado sanitario en el Estado							
	Mar 2022	Jun 2022	Sep 2022	Dic 2022	Mar 2023	Jun 2023	Sep 2023	Dic 2023
■ Avance	82.91	82.88	82.92	82.92	85.13	83.25	82.77	82.75
■ Meta	82.9	82.9	82.9	82.9	82.9	82.9	82.9	82.9
Unidad de Medida	Nivel de la MIR <th>Frecuencia de medición</th> <th>Sentido del indicador</th> <th colspan="4">Método de cálculo</th>		Frecuencia de medición	Sentido del indicador	Método de cálculo			
Porcentaje	Fin		Trimestral	Ascendente	(Cantidad población con servicio de agua potable / Total población en el Estado) * 100			

Fuente: Elaborado propia con información proporcionado por la Secretaría de Hacienda.

En 2022, el indicador cerró con un resultado de 82.92%, logrando cumplir con la meta anual establecida. Los resultados trimestrales se mantuvieron estables, oscilando entre 82.88% y 82.92%. La Entidad señaló que, debido al crecimiento poblacional, la urbanización y el desarrollo económico, principalmente entre las ciudades y las zonas rurales, es que ha aumentado de manera constante la demanda del servicio, por lo cual los organismos operadores han realizado grandes esfuerzos para brindar el servicio a la población y su crecimiento, en ese sentido se logró mantener el porcentaje de cobertura de alcantarillado sanitario.

En 2023, el indicador presentó una ligera variación, cerrando el año con un 82.75%, cumpliendo con la meta planteada, aunque con un leve descenso respecto al año anterior. Durante el año, se registró una variación positiva de 5.13% en marzo, seguido de una disminución gradual hacia el final del año. La dependencia menciona que, a pesar de las dificultades, los resultados se atribuyen a los esfuerzos continuos de mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura sanitaria, así como a la coordinación entre la Comisión Estatal del Agua y los OOA, que permitieron mantener la cobertura en niveles elevados. Sin embargo, la dependencia también

reconoció que, aunque los esfuerzos han sido significativos, se requiere seguir trabajando para alcanzar los niveles deseados de cobertura en todo el Estado.

Como se mostró anteriormente en el **cuadro 9**, el indicador "Cobertura de Alcantarillado Sanitario en el Estado", se logró cumplir con las metas anuales en 2022 y 2023, pero sin superar la tendencia que ha registrado en los periodos superados. A pesar de los esfuerzos en mantenimiento y coordinación, la cobertura se mantuvo un tanto inestable, lo que sugiere que aún hay trabajo por hacer para mejorar y expandir el acceso al servicio en Baja California.

A pesar que el siguiente indicador solo se presenta en 2021, el análisis que a continuación se presenta, corresponde a un antecedente de la propuesta a construir los padrones de beneficiarios por cada organismo operador del agua, entre la constante explicación de no contar con ello ya que no brindan servicio directo a beneficiarios individuales pues el seguimiento de su padrón objetivo son las tomas y conexiones, que generalmente categorizan como cuentas: domesticas, de uso comercial, industrial, social y o gubernamental.

Cuadro 10. Resultados del Indicador: Cobertura de población inscrita al padrón de usuarios

Nombre del indicador	Cobertura de población inscrita al padrón de usuarios			
¿Qué mide?	El porcentaje de población inscrita al padrón de usuarios por parte de los Organismos Operadores del Agua en el Estado.			
		Jun 21		Dic 21
■ Meta		4		6
■ Avance		4.34		4.98
Unidad de Medida	Nivel de la MIR	Frecuencia de medición	Sentido del indicador	Método de cálculo
Porcentaje	Componente	Semestral	Ascendente	(Cantidad de la población que fue inscrita al padrón de usuarios en el periodo. / Total de la población del estado que actualmente se encuentra inscrita al padrón de usuarios) * 100

Fuente: Elaborado propia con información proporcionado por la Secretaria de Hacienda.

En el primer semestre de 2021, la meta parcial para el indicador "Cobertura de Población Inscrita al Padrón de Usuarios" mostrado en el **cuadro 10** arriba, fue del 4%, mientras que el resultado fue del 4.34%. Esto indica un sobrecumplimiento respecto a la meta parcial, logrando un 108.5% de avance frente a lo previsto para ese período. En el segundo semestre de 2021, en los comentarios del segundo semestre de 2021, se señala que la meta del indicador no se alcanzó en su totalidad, logrando un 83% de cumplimiento anual. El desempeño varió entre los organismos operadores: CESPE logró un 99.62%, CESPT un 103.03%, CESPT un 145.27%, mientras que CESPM alcanzó solo un 0.56%. Esta variabilidad evidencia diferencias

significativas en el avance de cada organismo hacia la meta de inscripción de usuarios al padrón.

En 2021, el indicador cerró con un resultado de 84.69%, lo que representó un avance del 94.10% respecto a la meta anual establecida en 90%. Según los comentarios brindados por la Dependencia en el reporte de avance de los indicadores, este desempeño se vio afectado principalmente por las secuelas de la pandemia de COVID-19, que impactaron negativamente en los ingresos de los OOA, especialmente en el CESPT, cuyo resultado fue del 76.79%. Otros OOA, como CESPTE (99.87%) y CESPM (90.67%), mostraron mejores desempeños. La dependencia destacó que la variabilidad en la eficiencia comercial entre los OOA reflejó las dificultades para mantener una recuperación consistente en medio de las condiciones económicas adversas del periodo.

En 2022, el indicador mostró una mejora, alcanzando un resultado de 88.9%, lo que representó un sobrecumplimiento del 104.59% respecto a la meta anual establecida en 85%. La dependencia atribuye este incremento a las estrategias de cobranza implementadas por los OOA, que permitieron una mayor recaudación de ingresos por venta de agua. A lo largo del año, los resultados trimestrales reflejaron un crecimiento continuo, con un aumento desde 85.82% en marzo hasta 88.9% en diciembre. Este desempeño positivo sugiere una recuperación y estabilización en la eficiencia comercial, según la dependencia, destacando el éxito de las medidas implementadas para enfrentar los retos financieros del año anterior.

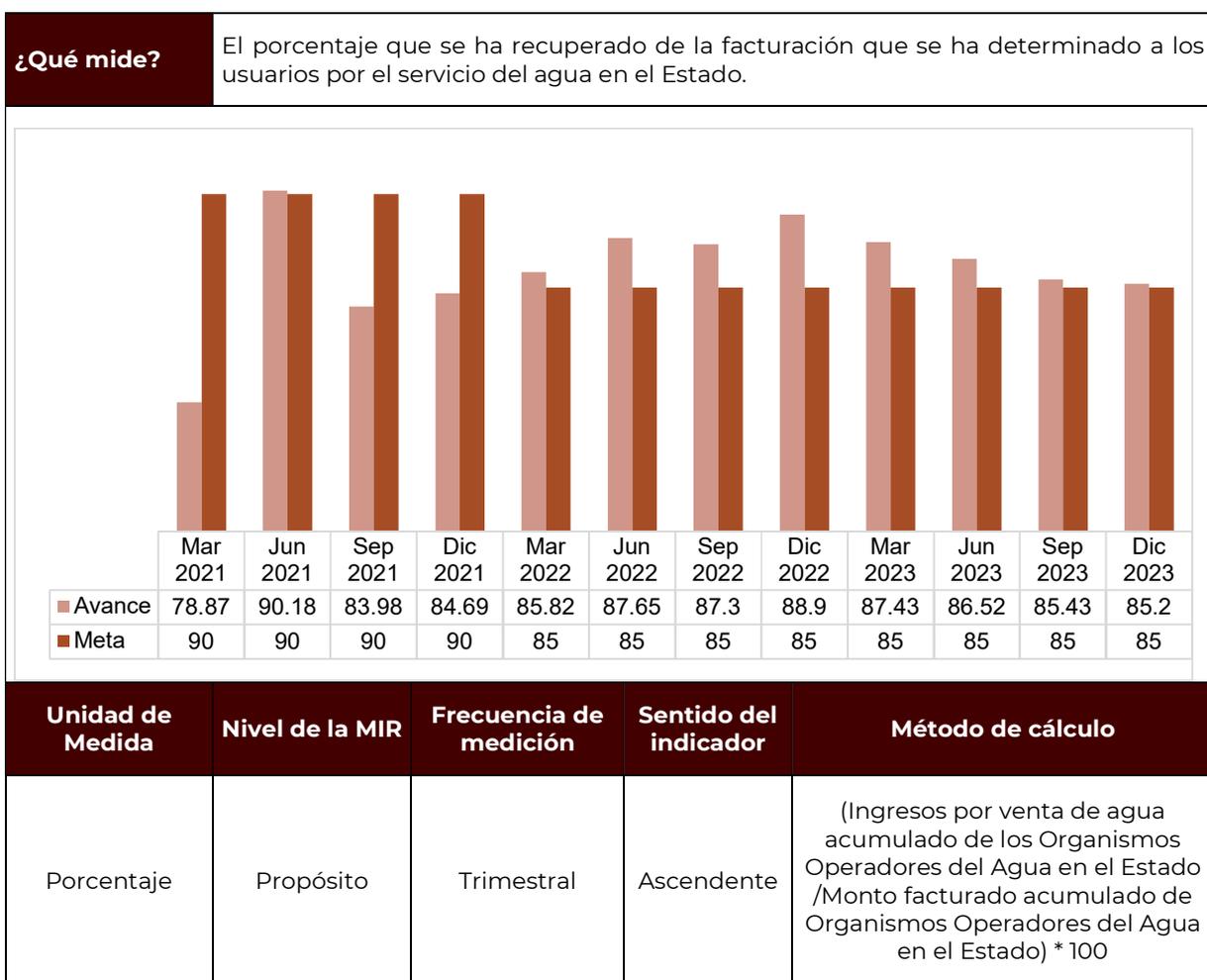
El indicador "Eficiencia Comercial de los Organismos Operadores del Agua en el Estado", el cual se muestra en el **cuadro 11**, mide el porcentaje de recuperación de la facturación determinada a los usuarios por el servicio de agua en Baja California.

En 2023, el indicador cerró con un resultado de 85.2%, cumpliendo con la meta anual establecida, pero mostrando una ligera disminución respecto al año anterior. A pesar de superar la meta programada, el resultado refleja un leve descenso en la eficiencia comercial, lo que indica que los desafíos persisten. Según los comentarios brindados por la Dependencia en el reporte de avance de los indicadores, durante el año se observó una disminución progresiva desde un pico del 87.43% en marzo hasta 85.2% en diciembre. Atribuyen este comportamiento a las estrategias de comercialización y la coordinación con la Comisión Estatal del Agua, aunque efectivas, enfrentaron dificultades para mantener los niveles de eficiencia alcanzados en 2022. A pesar de estos desafíos, se destacaron los resultados positivos de OOA como CESPE (92.60%) y CESPM (91.96%), que contribuyeron a mantener la eficiencia general.

Aunque el indicador cumplió con las metas anuales planteadas en 2021, 2022 y 2023. Si bien alcanzar el 100% es un desafío significativo, sigue siendo un objetivo crucial para asegurar la recuperación total de la facturación y garantizar la sostenibilidad financiera de los OOA. La ligera disminución observada en 2023 subraya la necesidad de continuar fortaleciendo las estrategias de cobranza y la coordinación entre OOA para acercarse cada vez más a este objetivo.

Cuadro 11 Resultados del Indicador: Eficiencia comercial de los Organismos Operadores del Agua en el Estado

Nombre del indicador	Eficiencia comercial de los Organismos Operadores del Agua en el Estado
-----------------------------	---

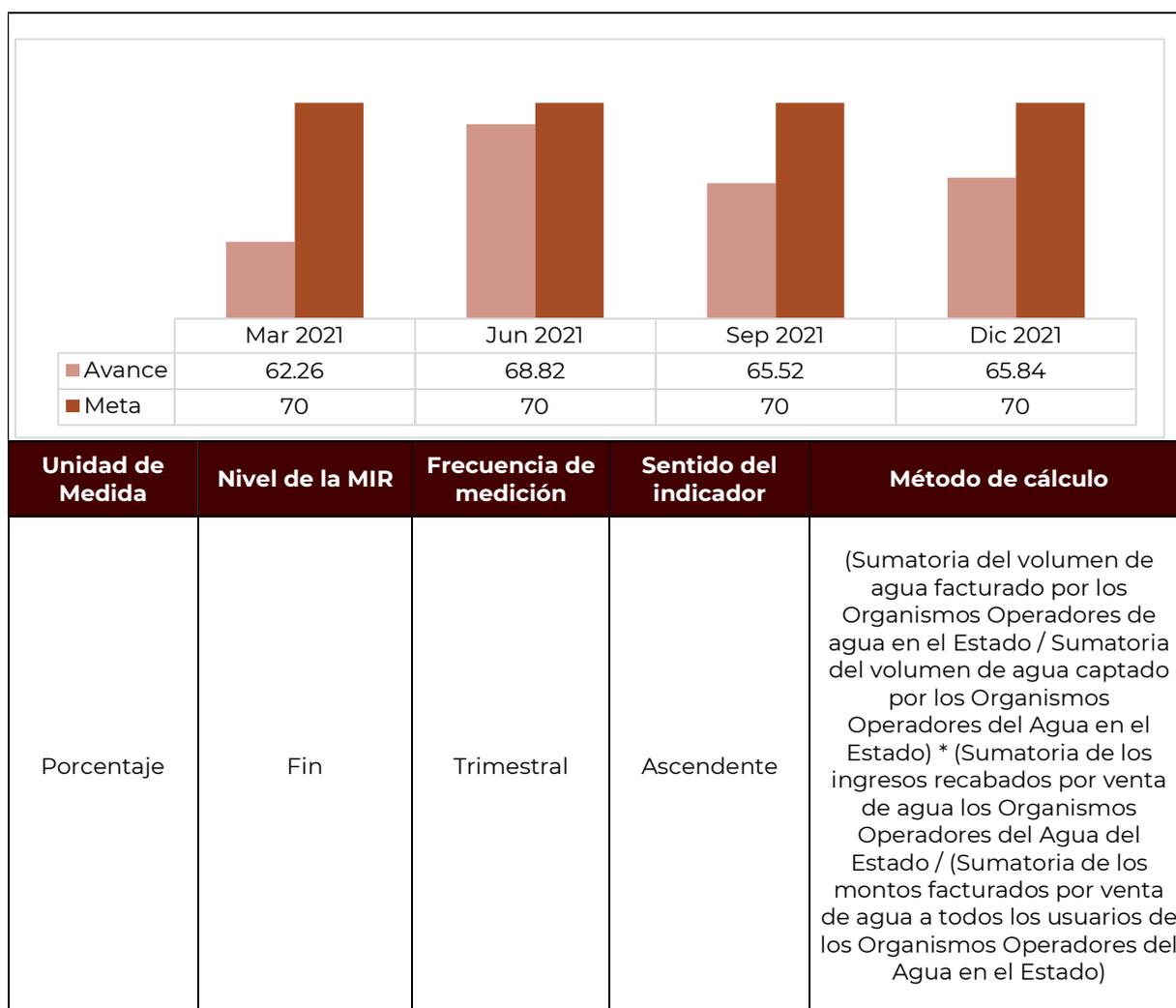


Fuente: Elaborado propia con información proporcionado por la Secretaría de Hacienda.

El indicador "Eficiencia Global de los Organismos Operadores del Agua en el Estado" mide el grado de eficiencia operativa y financiera de los OOA en Baja California, combinando tanto la eficiencia física como la eficiencia comercial. En el siguiente **Cuadro 12**, dado que solo se dio seguimiento al indicador en el ejercicio fiscal 2021, se presenta un análisis del desempeño del indicador durante el año 2021, cabe mencionar que no se cuenta con la información sobre la omisión de este indicador para 2022 y 2023, tomando en cuenta las justificaciones proporcionadas por la dependencia.

Cuadro 12 Resultados del Indicador: Eficiencia global de los Organismos Operadores del Agua en el Estado

Nombre del indicador	Eficiencia global de los Organismos Operadores del Agua en el Estado
¿Qué mide?	El grado de eficiencia operativa y financiera de los Organismos Operadores del Agua en el Estado.



Fuente: Elaborado propia con información proporcionado por la Secretaría de Hacienda.

En 2021, el indicador cerró con un resultado de 65.84%, lo que representó un avance del 94.06% respecto a la meta anual establecida en 70%. Aunque se logró avanzar considerablemente, el resultado quedó un 5.94% por debajo de la meta planteada. La dependencia atribuye este desempeño principalmente a la insuficiencia en la eficiencia física, destacando que la infraestructura se encuentra en mal estado, ya que en su mayoría ha superado su vida útil. Este deterioro dificulta el control de las pérdidas del recurso hídrico debido a fugas y rupturas en las redes de distribución. Además, las tomas directas y el uso inadecuado del recurso, exacerbados por la situación de la pandemia, también afectaron negativamente la eficiencia global.

Durante el año, los resultados trimestrales fluctuaron ligeramente, comenzando con un 62.26% en marzo, alcanzando un máximo de 68.82% en junio, y cerrando con 65.84% en diciembre. La dependencia subraya que, a pesar de los esfuerzos realizados, la falta de inversión en la modernización de la infraestructura y las dificultades operativas derivadas de la pandemia fueron factores críticos que impidieron alcanzar la meta del 70%.

El indicador "Índice de Cobranza de los Ingresos de Cartera Vencida por los Organismos Operadores del Sector", mide el porcentaje de recuperación de la cartera vencida por parte de

los OOA en Baja California. En el **cuadro 13** se analiza su desempeño durante los años 2021, 2022 y 2023, tomando en cuenta las justificaciones proporcionadas por la dependencia.

Cuadro 13 Resultados del Indicador: Índice de cobranza de los ingresos de cartera vencida por los organismos operadores del sector

Nombre del indicador	Índice de cobranza de los ingresos de cartera vencida por los organismos operadores del sector																						
¿Qué mide?	La cobranza de cartera de rezago de los organismos operadores del agua en el estado.																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Dic 2021</th> <th>Jun 2022</th> <th>Dic 2022</th> <th>Jun 2023</th> <th>Dic 2023</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avance</td> <td>42.5</td> <td>11.44</td> <td>19.71</td> <td>21.54</td> <td>31.86</td> </tr> <tr> <td>Meta</td> <td>50</td> <td>45</td> <td>45</td> <td>45</td> <td>45</td> </tr> </tbody> </table>							Dic 2021	Jun 2022	Dic 2022	Jun 2023	Dic 2023	Avance	42.5	11.44	19.71	21.54	31.86	Meta	50	45	45	45	45
	Dic 2021	Jun 2022	Dic 2022	Jun 2023	Dic 2023																		
Avance	42.5	11.44	19.71	21.54	31.86																		
Meta	50	45	45	45	45																		
Unidad de Medida	Nivel de la MIR	Frecuencia de medición	Sentido del indicador	Método de cálculo																			
Porcentaje	Componente	Semestral	Ascendente	(Importe de recuperación de cartera rezago del ejercicio vigente /importe total de cartera vencida de los organismos operadores del sector) * 100																			

Fuente: Elaborado propia con información proporcionado por la Secretaría de Hacienda.

Para el cierre del 2021, el indicador alcanzó un 85% de su meta anual, con un resultado de 42.5% sobre una meta de 50%, reflejando un cumplimiento parcial. Este indicador mide la recuperación de cartera vencida por los organismos operadores de agua en Baja California, mostrando variaciones en el desempeño por organismo: CESPE alcanzó un 51.33%, CESPTE logró un sobresaliente 141.92%, mientras que CESPT y CESPM registraron un 38.26% y 49.56%, respectivamente. Dado que el indicador era de nueva creación, la falta de parámetros previos afectó el establecimiento de metas claras.

En 2022, el indicador cerró con un resultado de 19.71%, lo que representó un avance del 43.8% respecto a la meta anual del 45%, quedando significativamente por debajo del objetivo planteado. Según la dependencia, el bajo desempeño se debió a varios factores, entre ellos, la situación del OOA en Tecate, que enfrentó cambios de personal en la Subdirección Comercial y la falta de designación de un encargado durante parte del cuarto trimestre. Esta falta de liderazgo y continuidad en la gestión afectó gravemente la implementación de estrategias de cobranza y comercialización, lo que resultó en una baja recuperación de la cartera vencida.

A pesar de los esfuerzos realizados, la dependencia reconoce que la meta no se alcanzó, pero menciona que se preparó un plan sólido para mejorar la situación en los próximos años. En 2023, el indicador mostró una mejora respecto al año anterior, alcanzando un resultado de 31.86%, aunque todavía quedó por debajo de la meta anual del 45%, con un avance del 70.8%.

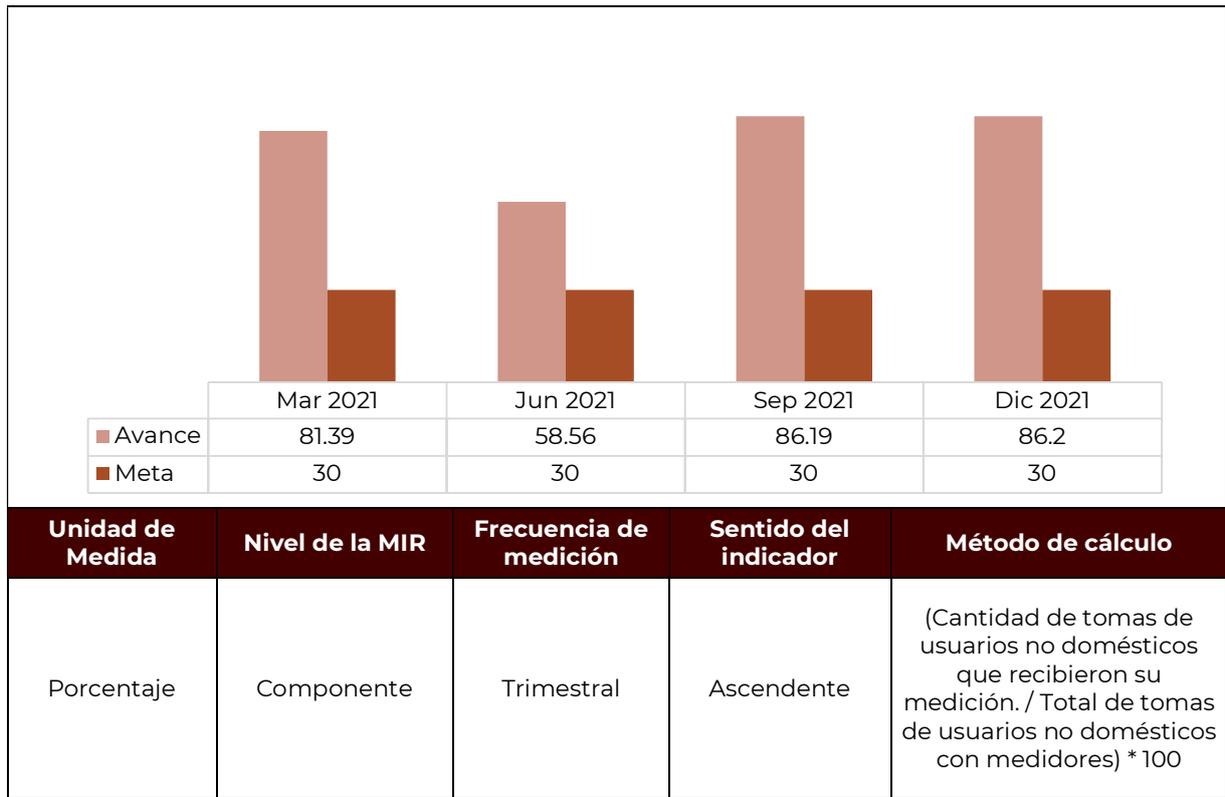
La dependencia señaló que, aunque el resultado es superior al del año anterior, sigue sin cumplir con la meta debido a los desafíos persistentes en la recuperación de la cartera vencida. Se mencionó que se están implementando nuevas estrategias para mejorar la cobranza, destacando que Tijuana representa el 60% del monto total de recuperación de cartera vencida, lo que subraya la importancia de focalizar esfuerzos en áreas críticas para mejorar el rendimiento general del indicador.

El indicador "Eficiencia de micromedición de usuarios comerciales e industriales por los organismos operadores del sector", el cual es presentado en el cuadro 14 no logró cumplir con las metas anuales en 2021, 2022 y 2023, aunque mostró una mejora en 2023. A pesar de los esfuerzos implementados, el rendimiento sigue estando por debajo de lo esperado, destacando la necesidad de fortalecer las estrategias de cobranza y mejorar la gestión operativa para alcanzar los objetivos futuros.

En 2021, el indicador "Eficiencia de micromedición de usuarios comerciales e industriales por los organismos operadores del sector", cerró con un resultado de 86.2%, logrando un sobrecumplimiento respecto a la meta anual del 30%. Este elevado resultado se debe a que, al ser un indicador de nueva creación, la meta inicial se estableció sin contar con parámetros previos, lo que resultó en un escenario base subestimado, es importante resaltar que el indicador logró sobre cumplir las meta establecida, en los trimestres presentados y se hacía mención de este factor, sin embargo, en ningún trimestre se realizó una modificación programática para ajustar la meta, de igual forma, este indicador no continuó para los siguientes ejercicios fiscales, y no se proporcionó información alguna sobre la decisión de eliminar el indicador.

Cuadro 14 Resultados del Indicador: Eficiencia de micromedición de usuarios comerciales e industriales por los organismos operadores del sector

Nombre del indicador	Eficiencia de micromedición de usuarios comerciales e industriales por los organismos operadores del sector
¿Qué mide?	El porcentaje de usuarios no domésticos con medición correcta por los servicios de los Organismos Operadores del Agua en el Estado



Fuente: Elaborado propia con información proporcionado por la Secretaría de Hacienda.

En cuanto a la cobertura, una alta eficiencia en la micromedición puede apoyar la expansión y sostenibilidad del servicio al garantizar que los ingresos generados sean suficientes para financiar la infraestructura necesaria para mejorar la cobertura de agua potable y alcantarillado. Sin embargo, las disparidades en la micromedición y la eficiencia comercial pueden crear desafíos en la implementación equitativa de mejoras en la cobertura.

Área temática	Pregunta detonadora	Dimensión del Desempeño	Elegir una valoración de la Escala
Indicadores	1. ¿Se identifican con claridad en la MIR, los indicadores de los Programas Estatales de Fin, Propósito y principales Componentes y estos presentan avances del ejercicio fiscal evaluado? En caso de que aplique ¿se cuenta con avances de indicadores que hayan sido reportados a la Federación, por parte de las UR estatales?	Eficacia	Alto
	2. ¿Cómo valora el desempeño de los indicadores del ejercicio fiscal que se está evaluando y de 2 ejercicios anteriores? (en caso de que la información esté disponible).	Eficacia	Medio

Área temática	Pregunta detonadora	Dimensión del Desempeño	Elegir una valoración de la Escala
	3. ¿El programa o recurso evaluado cuenta con indicadores que midan el nivel de satisfacción o aceptación por parte de los usuarios-beneficiarios con respecto a los bienes y servicios que reciben? (Si la naturaleza del programa aplica, considerar si se cuenta con indicadores de género o desagregados por sexo).	Eficacia	NO APLICA
	4. ¿En qué medida los indicadores del programa miden o evalúan el nivel de satisfacción o aceptación de los bienes o servicios entregados por parte de los usuarios-beneficiarios? (Si la naturaleza del programa aplica, considerar si se cuenta con criterios de entrega desagregados por sexo).	Calidad	NO APLICA

Resultado por área temática

75

Puntualmente, estos resultados derivan de las siguientes razones:

- Se cuentan con indicadores de desempeño que permiten medir en lo general los objetivos del Programa Presupuestario.
- En lo que respecta al desempeño del indicador, 4 de los 7 indicadores analizados, en lo general, lograron cumplir con las metas establecidas.
- El indicador Eficiencia de micromedición de usuarios comerciales e industriales por los organismos operadores del sector sobre cumplió la meta en los tres periodos y no se realizó un ajuste en la meta, adicionalmente al indicador no se dio continuación, cabe resaltar que, de acuerdo a su descripción, este permitía medir de forma correcta los servicios de los Organismos Operadores del Agua
- En lo que respecta a los indicadores Eficiencia global de los Organismos Operadores del Agua en el Estado y el Índice de cobranza de los ingresos de cartera vencida por los organismos operadores del sector, no se logró alcanzar la meta establecida.
- Los indicadores diseñados no son utilizados como fuente de información que de sustento a la problemática en el diagnóstico del programa.

2. Análisis del cumplimiento programático:

De acuerdo con los archivos proporcionados por la Secretaría de Hacienda, correspondientes a los programas operativos, en el ejercicio 2021, 2022 y 2023, el programa fue evolucionando de diversas metas (5) cinco en los ejercicios 2021 y 2022, que por su redacción correspondían a actividades, hasta aterrizarse en 2023 en una sola meta sustantiva, con cinco actividades específicas, como se muestra a continuación en el cuadro 15.

Cuadro 15 Comparativo de metas, Programa 025 Administración comercial del agua. 2021, 2022 y 2023.

2021	2022	2023
Crear un padrón de usuarios confiable, mediante la elaboración de lineamientos para el registro de los usuarios.	Crear un padrón de usuarios confiable, mediante la elaboración de lineamientos para el registro de los usuarios.	Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante

2021	2022	2023
Impulsar acciones de modernización para el sistema de medición de usuarios comerciales e industriales.	Impulsar acciones de modernización para el sistema de medición de usuarios comerciales e industriales.	estrategias de cobranza.
Llevar a cabo mecanismos y acciones de atención a usuarios y comunidades vulnerables, con los organismos operadores del sector.	Llevar a cabo mecanismos y acciones de atención a usuarios y comunidades vulnerables, con los organismos operadores del sector.	
Ampliar la cobertura de los servicios y de usuarios, mediante la creación de estrategias en conjunto con los organismos operadores del agua.	Ampliar la cobertura de los servicios y de usuarios, mediante la creación de estrategias en conjunto con los organismos operadores del agua.	
Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza.	Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza.	

Fuente: Elaborado propia con información proporcionado por la Secretaría de Hacienda, programa operativo anual CEABC, 2021, 2022 y 2023.

El desempeño programático de la dependencia para el Programa 025. Administración comercial del agua, de acuerdo a los reportes de avance trimestral, presenta una evolución favorable, esto respecto al resultado entre lo programado y lo realizado. Solamente en el ejercicio fiscal 2021, presenta metas con resultados poco favorables incluso al 50%. De manera gráfica esto podría representar un desempeño eficiente, sin embargo, se visibiliza una débil planeación de las metas que el programa busca alcanzar, y una disyuntiva respecto a lo que se presenta como medición del seguimiento respecto al logro de respuesta ante la problemática definida en el diagnóstico, que refiere el rezago en la recaudación por servicio de agua potable y alcantarillado, como se puede observar en la evolución de la programación de metas en el **Cuadro 16**, para más detalle.

Cuadro 16 Cumplimiento programático Programa 025 Administración comercial del agua. 2021, 2022 y 2023.

Año	Total de metas	Resultado promedio anual	Porcentaje de cumplimiento por total de metas
2021	5	45%	2 / 5 50% 1 / 5 0% 1 / 5 75% 1 / 5 100%
2022	5	100%	5 / 5 100%
2023	1	100%	1 / 1 100%

Fuente: Elaborado propia con información proporcionado por la Secretaría de Hacienda.

Para el ejercicio 2021, de acuerdo con la información proporcionada por la Secretaría de Hacienda, se programaron cinco metas para alcanzar el propósito del Programa 025 Administración comercial del agua; de acuerdo a la programación trimestral, solo una de las metas programadas se ejecutó de acuerdo a la programado, por lo que se identifica que de acuerdo a lo programado, presento un bajo desempeño sobre todo en la meta para elaborar un padrón de usuarios confiable, el cual no se realizó y bajo el argumento de la falta de criterios para su elaboración.

La principal problemática que se identifica es la falta de congruencia entre el bien o servicio que se pretende otorgar, para alcanzar el objetivo del propósito; 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 con lo que se lee en la MIR y en el Avance Programático en el resumen narrativo del Propósito. En su esencia, se han presentado mejoras en su redacción sin embargo no se ha mejorado respecto a los objetivos que se deben perseguir, la mejor recaudación y recuperación de las cuentas con pasivos, como se puede observar en el **cuadro 17** a continuación el cambio en la redacción entre el ejercicio 2022 y 2023.

Cuadro 17 Evolución del resumen narrativo del Propósito

Año	Propósito
2021	El sistema de administración y cobranza es eficiente y efectivo, lo que impulsa el pago oportuno por parte de los usuarios.
2022	El sistema de administración y cobranza es eficiente y efectivo, lo que impulsa el pago oportuno por parte de los usuarios.
2023	Los sistemas de administración y cobranza de los organismos operadores del agua del estado son eficientes y favorecen la recaudación de ingresos para la beneficiar la prestación de los servicios a la población.

Fuente: Elaboración propia, con información de MIR 2021, 2022 y 2023, proporcionado por la Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California

Se presentan análisis separados por ejercicio, ya que las metas no son equiparables o comparables entre ellas, además que para 2021 se tenían cinco metas, para el 2022 cuatro y para el 2023 solo una.

Al cierre del ejercicio, 2021, se identifican, para la meta: “Impulsar acciones de modernización para el sistema de medición de usuarios comerciales e industriales”, se programaron 2 acciones de mejora, de acuerdo con la unidad de medida “acción de mejora”, sin embargo, no se alcanzó el resultado, solo se reportó 1 acción de mejora, que corresponde al 50% de avance, por lo que la dependencia argumentó en ese momento que no se definieron mecanismos de homologación con los OOA para impulsar acciones de modernización para el sistema de medición de usuarios comerciales e industriales.

Si bien lo anterior puede ser una justificación válida, si es que se busca establecer una coordinación recaudatoria, pero cada OOA ejecuta sus propios procesos, incluso, de acuerdo a las atribuciones de los OOA establecidas en Ley de las Comisiones Estatales de Servicios Públicos del Estado de Baja California, publicada en el Periódico Oficial no. 4, número especial, de fecha 19 de enero de 2017, pueden de manera automática sin otra normatividad o proceso administrativo, celebrar convenios de pago a plazos para regularizar los adeudos de los usuarios del servicio de uso doméstico; instituciones públicas de educación, deportivas, hospitalarias y de salud, así como las de asistencia social. Lo anterior conforme a las bases y lineamientos que al efecto establezcan las disposiciones aplicables. Estos convenios deberán celebrarse aplicando las exenciones que disponga el Ejecutivo del Estado a todos los usuarios que reúnan los requisitos correspondientes.

Por lo anterior, se debe prever, respecto a los instrumentos de medición en las tomas para determinar los consumos, cada OOA es responsable de certificar el óptimo funcionamiento de los sistemas de medición de las plantas y canales de abasto; de igual forma en los Reglamentos Internos de las Comisiones Estatales de Servicios Públicos también se establece la responsabilidad y los mecanismos para llevar a cabo las acciones de recaudación a través de

los subrecaudadores adscritos a la Comisión nombrados por la Secretaría de Finanzas y ejercer las funciones que señalen la ley y la legislación fiscal referente al cobro de derechos y la recuperación del rezago de los mismos.

Para la meta “Crear un padrón de usuarios confiable, mediante la elaboración de lineamientos para el registro de los usuarios”, se programa 1 padrón, el cual se concretó, teniendo un 0% de avance al cierre del ejercicio 2021, es decir no se alcanzó la meta; se argumentó por parte de la CEABC que este, **No Cumplimiento**, fue derivado a que no se definieron lineamientos para el registro. Sin embargo, de acuerdo a la operación de los cuatro OOA, cada uno de los usuarios e información de las cuentas, por cada toma o registro contratado, lo que les puede permitir generar un primer instrumento con la necesidad de actualizar el padrón de manera constante.

Lo relativo a la meta: “Llevar a cabo mecanismos y acciones de atención a usuarios y comunidades vulnerables, con los organismos operadores del sector” en este mismo ejercicio (2021). Es la única meta que se reportó con un cumplimiento al 100% con cuatro acciones de seguimiento.

Por otra parte, la meta “Ampliar la cobertura de los servicios y de usuarios, mediante la creación de estrategias en conjunto con los organismos operadores del agua”, se reportó solo la ejecución de una acción de mejora, alcanzando un avance al cierre del ejercicio del 50%. La dependencia argumentó que no fue posible cumplir con lo programado por que no se crearon estrategias en conjunto con los OOA para ampliar la cobertura de los servicios y de usuarios, esta estrategia puede tener una justificación de mayor peso como el rezago en la proveeduría de agua potable, lo que limita de manera inercial, ampliar la cobertura, además que para 2021, de acuerdo con el Acta 323, de la Comisión Internacional de Límites y Aguas entre México y Estados Unidos (CILA), el gobierno de Estados Unidos de Norteamérica, previó, una de las mayores sequías hídricas, con bajos niveles de almacenamiento en el Lago Mead y la presa Hoover, principal fuente del cauce del Rio Colorado, cuyo flujo abastece entre otros estados a Baja California, en esta acta se mencionabas además de los recortes que se presentarían durante el ejercicio 2021 (CILA, 2017).

Finalmente, la quinta meta, programada en el ejercicio 2021, “Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza” reportó un avance del 75% con 3 acciones de mejora de las cuatro programadas, es importante mencionar que el no cumplimiento se presenta en el cuarto trimestre del ejercicio, por lo que la CEABC, ya no tenía oportunidad de mejorar este resultado en el ejercicio y el cierre fiscal se fue con un infirme de gestión a los entes fiscalizadores con incumplimiento. La justificación por parte de la dependencia, apuntaba nuevamente a que no se definieron mecanismos de homologación con los OOA para impulsar acciones de modernización para el sistema de medición de usuarios comerciales e industriales.

Cuadro 18 Cumplimiento programático Programa 025 Administración comercial del agua. Ejercicio 2021.

Meta	Unidad de medida	Programado	Realizado	Avance
Impulsar acciones de modernización para el sistema de medición de usuarios comerciales e industriales	Acción de mejora	2	1	50%

Meta	Unidad de medida	Programado	Realizado	Avance
Llevar a cabo mecanismos y acciones de atención a usuarios y comunidades vulnerables, con los organismos operadores del sector	Acción de seguimiento	4	4	100%
Crear un padrón de usuarios confiable, mediante la elaboración de lineamientos para el registro de los usuarios	Padrón	1	0%	0%
Ampliar la cobertura de los servicios y de usuarios, mediante la creación de estrategias en conjunto con los organismos operadores del agua	Acción de mejora	2	1	50
Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza	Acción de mejora	4	3	75%

Fuente: Elaborado con información de Gobierno del Estado de Baja California. Secretaría de Hacienda. Avance al cuarto trimestre 2021.

Para el ejercicio 2021, se visualizan varias situaciones:

De acuerdo con la información en la matriz de indicadores, utilizada para analizar cómo se llegó a la definición de metas y actividades, se identificó que correspondiente a la etapa de planeación en la MIR, la columna de los supuestos, que es la identificación de los riesgos externos que se superan para no obstaculizar el logro de los objetivos planteados en los componentes y en las actividades, que dan paso a la programación de metas y acciones.

- 1) Falta de congruencia entre los objetivos de las metas y los objetivos del programa manifiestos en el Propósito.
- 2) El cumplimiento de los riesgos que se debieron haber plasmado en los supuestos de las metas, teniendo como principal riesgo externo, la participación y acuerdo con los diferentes OOA en la entidad, Las comisiones estatales de Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana.
- 3) El peor escenario se identifica en la segunda mitad del ejercicio fiscal que es donde lo programado no se llevó a cabo.
- 4) 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.

Para los ejercicios 2022 y 2023, el planteamiento se vuelve favorable y cómodo, no implicando mayor compromiso para la CEABC, respecto a los verificativos con que se da seguimiento al cumplimiento de las metas, por lo que NO refleja en ningún caso, la intención por mostrar algún cambio situacional respecto a la problemática que se atiende, pues el planteamiento refiere objetivos, que, de acuerdo a las unidades de medida se presenta como seguimientos administrativos o de gestión, como son las acciones de mejora, reuniones de seguimiento o informes de resultados.

Solamente en el ejercicio 2022, donde se programó la creación de cuatro padrones de usuarios con la intención de contar con mejores instrumentos de contabilización y seguimiento de los usuarios de cuentas y tomas, muestra una acción más acercada al propósito, sin embargo, no

impacta de manera directa, de acuerdo con lo que reporta la CEABC al cierre del ejercicio se alcanzó dicha meta.

Durante el ejercicio 2022, para el programa se contemplaron cuatro metas, las cuales de acuerdo a lo programado alcanzaron el 100% de cumplimiento, sin embargo, este resultado es subjetivo, pues no evidencia de manera directa, que se haya logrado un cambio situacional respecto a la problemática que se pretende atender, que es reducir del rezago en la recaudación a través de un sistema de instrumentos eficientes y eficaces.

Para el ejercicio 2022, se identifica la perseverancia respecto a:

- 1) Incongruencia entre los objetivos de las metas y los objetivos del programa manifiestos en el Propósito, además de que la única meta que tenía congruencia con el propósito fue eliminada o no se repitió para el ejercicio 2022, la meta: Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza.
- 2) El cumplimiento de los riesgos que se debieron haber plasmado en los supuestos de las metas, teniendo como principal riesgo externo, la participación y acuerdo con los diferentes OOA en la entidad, se refuerza mediante una meta de reuniones de seguimiento trimestral con las comisiones estatales de Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana.
- 3) Se establecen metas de seguimiento, cuyas unidades de medida refieren acciones y mejora; en términos de objetivos, estas tareas son subjetivas y la interpretación del resultado es ambiguo representando en su realización, que cualquier actividad o intento de actividad, por mínima que sea, puede ser considerada como evidencia, para dar verificativo del cumplimiento de la meta, sin que efectivamente conlleve a un cambio situacional respecto a la problemática que se ha planteado resolver.
- 4) El compromiso de las metas vigentes para este ejercicio, 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.

Cuadro 19 Cumplimiento programático Programa 025 Administración comercial del agua. Ejercicio 2022.

Meta	Unidad de medida	Programado	Realizado	Avance
Crear un padrón de usuarios confiable, mediante la elaboración de lineamientos para el registro de los usuarios	Padrón	4	4	100%
Impulsar acciones de modernización para el sistema de medición de usuarios comerciales e industriales"	Acción de mejora	3	3	100%
Llevar a cabo mecanismos y acciones de atención a usuarios y comunidades vulnerables, con los organismos operadores del sector	Reuniones de seguimiento	4	4	100%
Ampliar la cobertura de los servicios y de usuarios, mediante la creación de estrategias en conjunto con los organismos operadores del agua	Acción de mejora	3	3	100%

Meta	Unidad de medida	Programado	Realizado	Avance
Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza	Acción de mejora	4	4	100%

Fuente: Elaborado, con información de Gobierno del Estado de Baja California. Secretaría de Hacienda. Avance del cuarto trimestre 2022.

Para el ejercicio 2023, solo se programa una meta, la que en 2022 no se había cumplido: “Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza” con un avance reportado del 100% con cuatro informes de resultados (ver cuadro 20).

Cuadro 20 Cumplimiento programático Programa 025 Administración comercial del agua. Ejercicio 2023.

Meta	Unidad de medida	Programado	Realizado	Avance
“Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza”	Informe de Resultados	4	4	100%

Fuente: Elaborado, con información de Gobierno del Estado de Baja California. Secretaría de Hacienda. Avance del cuarto trimestre 2023.

Para el ejercicio 2023, se identifica que:

- a) 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 adeudos, lo que además llevaría a la construcción de **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.

A manera de complemento y ante la última conclusión inciso a) inmediatamente arriba, para reflejar un efectivo seguimiento de las metas, se puede considerar el objetivo plasmado en la redacción de componentes en la etapa de planeación del programa presupuestario, mismos que se resumen en el cuadro 21 a continuación, de acuerdo a los componentes y actividades contenidas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2023 del Programa Presupuestario 025:

Cuadro 21 Síntesis de resumen Narrativo y nivel de MIR relacionados con los Indicadores presentados.

Resumen Narrativo	Nivel en MIR
Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza	Componente 1
Realización de reuniones con los organismos operadores del sector, para el diseño de acciones de cobranza	Actividad 1
Seguimiento a las estrategias de cobranza, implementadas por los organismos operadores del sector	Actividad 2
Realización de reuniones con los organismos operadores del sector, para la elaboración de lineamientos de la administración del padrón de usuarios	Actividad 3
Realización de reuniones con los organismos operadores del sector para el diseño de mecanismos de atención a los usuarios	Actividad 4
Seguimiento al programa de inspección y monitoreo de la infraestructura hidráulica	Actividad 5

Fuente: Comisión Estatal del Agua de Baja California. (2023). Matriz de Indicadores para Resultados del Programa

Donde el indicador a nivel componente corresponde a la búsqueda del resultado en el objetivo del programa que se está evaluando 025 - Administración comercial del agua. Esta debe considerarse la meta suprema, la cobranza y la recuperación de cartera vencida. En términos de congruencia programática presupuestal esta relación tendría mayor impacto que la generación de informes, o la presentación de evidencias que no reflejan el interés de los OOA por reducir el pasivo que por años provoca deficiencias en las finanzas de los OOA m, de la CEABC y de la administración estatal en su conjunto, limitando la posibilidad de obras de infraestructura, para la Distribución, potabilización, saneamiento y tratamiento de aguas residuales, problemáticas que la población experimenta día a día.

Respecto a los mecanismos para construir un protocolo de actuación ante la morosidad de pagos, el mayor problema es la falta de coordinación entre los OOA, y la carencia de dirección normativa, para dictar normas y reglas con alcances reales. Por la estructura y objetivo del programa no cuenta con reglas de operación, sin embargo, como se menciona, es indispensable para el funcionamiento y alcance de los objetivos planteados que el programa cuente con un protocolo, manual y lineamientos para:

- Mejorar la micromedición
- Dictar sanciones presupuestales, económicas, legales y de carácter normativo para las dependencias de la administración pública estatal que entren en morosidad, así como:
- Sanciones de carácter económico y judicial para los particulares e iniciativa privada que acumulen más de un ejercicio en morosidad de pago, además de;
- Mecanismos estatales para la recuperación de cartera vencida homólogos para los cuatro OOA;

El costo por meta, haciendo una relación presupuesto efectividad del programa, de acuerdo a las unidades de medida en las metas, se presenta el siguiente análisis.

Para realizar 5 metas en 2021, se requirieron \$628,695.98 pesos con un costo promedio por meta de \$125,739, con lo que se realizaron de acuerdo al Programa operativo de la CEABC solo alcanzando el 45% de cumplimiento, 7 acciones de mejora, 4 reuniones de seguimiento; para

el 2022, se requirió un presupuesto de casi 4 veces el de 2021 para realizar las mismas 5 metas con la diferencia que se realizaron 8 acciones de mejora, 4 reuniones de seguimiento y 1 padrón de beneficiarios; para el 2023, se incrementó el presupuesto para realizar solo 1 meta con cuatro reuniones de seguimiento, matemáticamente el costo de cada reunión de seguimiento tuvo un costo de \$782,068.44 pesos (ver cuadro 22).

De manera lógica y matemática, la congruencia programática presupuestal no presenta ninguna lógica, además de considerar que la recuperación de cartera vencida se ha incrementado.

Cuadro 22. Relación costo promedio por meta del pagado presupuestal.

Programa Estatal	025-Administración comercial del agua			
Año	Pagado	Total de metas	Costo por meta	% Avance Programático
2021	628,695.98	5	125,739	45%
2022	2 320,029.05	5	464,005.81	100%
2023	3 128,273.78	1	3 128,273.78	100%

Fuente: Elaboración propia con información del cuadro de momentos contables 2021 a 2023 y de los avances al cuarto trimestre de la identificación de programas para el ejercicio fiscal 2021, 2022 y 2023 (POA), a los cuales se tuvo acceso a través de la Secretaría de Hacienda.

Área temática	Pregunta detonadora	Dimensión del Desempeño	Elegir una valoración de la Escala
Cumplimiento Programático	5. ¿Se identifican con claridad en el POA (Estatal) los bienes y servicios que el Programa entrega (metas, obras o acciones) para el ejercicio fiscal que se está evaluando? En caso de que aplique, ¿se identifican específicamente en el POA Estatal en metas o acciones, los bienes, servicios que el programa entrega o produce, y que son financiados por recurso del Gasto Federalizado?	Eficacia	Bajo
	6. En el caso de los programas presupuestarios estatales ¿Cómo valora la congruencia programática-presupuestal del programa o recurso evaluado? En el caso de los recursos del Gasto Federalizado, ¿cómo evalúa esta congruencia en el POA Estatal específicamente en las metas que son financiadas por los recursos evaluados?	Eficiencia	Bajo
	7. Las Reglas de Operación o documento de similar naturaleza del programa o recurso evaluado establecen la dotación de los bienes y servicios que se entregan a la población objetivo con criterios de calidad (como oportunidad y/o completitud).	Calidad	No Aplica

Resultado por área temática

3. Análisis del ejercicio presupuestal

Este programa se ejecuta con recursos estatales, las asignaciones aprobadas han presentado diferencias considerables, pasando de un incremento presupuestal entre el ejercicio 2021 y 2022 de alrededor del 323% para atender 5 metas respectivamente, a una disminución de alrededor del 4% entre el ejercicio 2022 y 2023, en el que solo se programó una meta (ver cuadro 223).

Cuadro 23. Relación Gasto aprobado total, numero de metas programadas.

Programa Estatal	Aprobado		
	2021	2022	2023
025-Administración comercial del agua	\$ 1´005,965.77	\$ 4´264,636.86	\$ 4´093,981.69
Variación porcentual	na	323%	-4%
Total de metas programadas	5	5	1
Avance programático al cierre del ejercicio	45%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información del cuadro de momentos contables 2021 a 2023 y de los avances al cuarto trimestre de la identificación de programas para el ejercicio fiscal 2021, 2022 y 2023 (POA), a los cuales se tuvo acceso a través de la Secretaría de Hacienda.

En este mismo sentido y de acuerdo a la evolución de los momentos contables se puede identificar la relación entre el gasto y el desempeño programático, sin embargo no debe considerarse como un factor definitivo, pues como se mostrará a continuación, existe un comportamiento repetitivo en cuanto a la sub utilización y optimización de los recursos autorizados, esto refiere que indistintamente a las asignaciones presupuestales el desarrollo de las tareas para alcanzar el propósito del Programa presentan una problemática de ejecución, que de acuerdo al análisis programático se había identificado que presentan deficiencias en la etapa de planeación, situación que se ve reflejada en las metas del programa, al no tener congruencia directa, al menos no identificada con la información proporcionada, existe una diferencia respecto al objetivo central del programa presupuestario, que es y debe ser la recaudación, a través de mecanismos de cobranza y recuperación de la cartera vencida.

Evidentemente si existe una debilidad en la planeación, el periodo de programación y asignación de requerimientos presupuestales generará un vacío, pues si no se ha identificado las actividades específicas para atender la problemática, el reflejo en la identificación de las herramientas e insumos que se requieren pasan a según do termino con lo que se produce el encasillamiento de los presupuestos, mediante asignaciones que tienen como base el antecedente histórico de solicitudes pero no un análisis de necesidades. Aguilar Villanueva los llama medios tradicionales de gobernanza (Aguilar, 2020).

Cuadro 24 Relación Gasto aprobado y pagado como porcentaje del aprobado.

Programa Estatal	025-Administración comercial del agua		
	Año	Aprobado	Pagado
2021	1´005,965.77	628,695.98	37.50%
2022	4´264,636.86	2´320,029.05	54.40%
2023	4´093,981.69	3´128,273.78	23.59%

Fuente: Elaboración propia con información del cuadro de momentos contables 2021 a 2023 y de los avances al cuarto trimestre de la identificación de programas para el ejercicio fiscal 2021, 2022 y 2023 (POA), a los cuales se tuvo acceso a través de la Secretaría de Hacienda.

Como se observa, el ejercicio del presupuesto entre 2021 y 2022 marca una brecha importante en proporción cercana de 1:4, por cada peso aprobado en 2021, (ver cuadro 24) se aprobaron 4 pesos para el ejercicio 2022, el desempeño respecto a las tareas que se asignaron en sus metas representó un gasto de aproximadamente 4 veces el ejercido en 2021, para alcanzar un

resultado del 100% en el cumplimiento de las metas 2022, mostrado en el cuadro 19, del apartado anterior.

A diferencia de la relación de gasto entre 2022 y 2023 donde esta es 1:1 para alcanzar el mismo 100% en el cumplimiento de las metas programadas, con la diferencia que para el ejercicio 2022 se programaron cinco metas y para el ejercicio 2023, solo una meta.

Cuadro 25. Relación costo promedio por meta del pagado presupuestal.

Programa Estatal	025-Administración comercial del agua			
Año	Pagado	Total de metas	Costo por meta	% Avance Programático
2021	628,695.98	5	125,739	45%
2022	2 320,029.05	5	464,005.81	100%
2023	3 128,273.78	1	3 128,273.78	100%

Fuente: Elaboración propia con información del cuadro de momentos contables 2021 a 2023 y de los avances al cuarto trimestre de la identificación de programas para el ejercicio fiscal 2021, 2022 y 2023 (POA), a los cuales se tuvo acceso a través de la Secretaría de Hacienda.

De acuerdo a la clasificación programática del presupuesto del Ramo 39. Comisión Estatal del Agua, el presupuesto aprobado tiene un mayor peso la asignación para el rubro de servicios personales, capítulo 10000, con alrededor del 88%, entre el ejercicio 2021 y 2022, incrementó por más de 6 veces la asignación del año base, es decir el 622.24%; para el ejercicio 2023, tuvo una pequeña disminución de \$20,308 lo que representó apenas el 5.31% Como se observa en el cuadro 26, a continuación.

Cuadro 26. Proporción por capítulo de gasto y Variación porcentual del presupuesto aprobado 2022-2023; 2021-2022;

Año	Capítulo de gasto	Aprobado	Variación
2023	10000 Servicios personales	3 587,231.52	87.62%
	20000 Materiales y suministros	\$163,212.32	3.99%
	30000 Servicios Generales	\$343,537.85	8.39%
	Total	\$4,093,981.69	
			2022 vs 2023 (-5.31%)
2022	10000 Servicios personales	\$3 788,539.46	88.84%
	20000 Materiales y suministros	\$162,876.40	3.82%
	30000 Servicios Generales	\$313,221.00	7.34%
	Total	\$4 264,636.86	
			2021 vs 2022 622.24%
2021	10000 Servicios Personales	\$608,845.77	60.52%
	20000 Materiales y Suministros	\$163,200.00	16.22%
	30000 Servicios Generales	\$233,920.00	23.25%
	Total	\$1 005,965.77	

Fuente: Elaboración propia con información del cuadro de momentos contables 2021 a 2023 y de los avances al cuarto trimestre de la identificación de programas para el ejercicio fiscal 2021, 2022 y 2023 (POA), a los cuales se tuvo acceso a través de la Secretaría de Hacienda.

Si bien la responsabilidad presupuestal es de la Dirección administrativa, la unidad administrativa responsabilidad presupuestal del programa corresponde a la Subdirección General de Eficiencia Comercial y Cobro, quien debe realizar el análisis programático y

presupuestal para incluir desde la planeación las atribuciones que le corresponde: a) Supervisar la óptima aplicación de las estrategias establecidas para la comercialización de los servicios ofrecidos por los Organismos Operadores del Agua, con el fin de incrementar los ingresos de los entes públicos (sic.); b) Colaborar con los OOA en la revisión e implementación de nuevas estrategias de cobro de los servicios otorgados; c) proponer a los OOA, y la Comisión Estatal del Agua, las estrategias de medición, control y cobranza. c) Apoyar en la elaboración de planes y programas para la mejora continua de los OOA. d) apoyar a los OOA en el desarrollo de programas que vayan en función de la mejora continua de los servicios otorgados, así como la concientización respecto al ahorro y buen uso de los recursos hídricos en el estado, las cuales no se visibilizan por completo en la programación de las metas, situación que definitivamente conduce a un subejercicio de recursos por la falta de congruencia entre las atribuciones, los objetivos y lo efectivamente programada.

Para el ejercicio 2023, la asignación de requerimientos únicamente para atender la meta: “lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza”. El ingreso estimado, es la variable que representa la naturaleza del programa y es la relacionada con el objetivo planteado en la meta respecto a la recuperación de cartera vencida y los ingresos que la paraestatal obtiene donde el único rubro presentado en cuenta pública de acuerdo al estado analíticos del Ingreso es el rubro contable, “Ingresos por ventas de bienes, prestaciones de servicios y otros ingresos, con un monto estimado de \$2,134´420,637, sobre el cual al cierre del ejercicio 2023, alcanzó un recaudado de \$1,735´705,894, lo que representa una eficiencia del 81%, esta relación se aproxima más al reflejo del objetivo que persigue el programa (ver cuadro 23). Sin embargo, se considera suficiente para el desarrollo de la actividad, efectivamente la proporción respecto al gasto de la CEABC es mucho mayor, la principal atribución en la que se dirige el gasto es la relacionada a la operación y mantenimiento de la que depende el bombeo de agua del Acueducto Rio Tijuana (ARCT) con un gasto programado de \$2,060,512,823.23, para el pago de energía eléctrica, suministros, mantenimiento y obras.

Por otra parte, el gasto en el capítulo de servicios personales en el programa, representa la mayor proporción del gasto, sin embargo, corresponde al gasto no etiquetado que incluye el pago al personal administrativo y de servicio público, que para el gasto en servicios personales de toda la paraestatal representa el 3.24%.

Respecto a la asignación presupuestal de \$2,134´420,636.95 de la Comisión Estatal del Agua, para el programa 025. Administración comercial del agua, representa apenas el 0.192% del total, la totalidad del recurso ejercido por el programa 025, Administración eficiente del agua y aunque la asignación presupuestal es una muy baja proporción, la eficiencia recaudatoria, parece ser efectiva, como se observa en el siguiente cuadro 27.

Cuadro 27. Distribución del presupuesto aprobado, Ramo / Programa 025

Rubro	Presupuesto 2023	Porcentaje
CEA	2,134´420,636.95	100%
025 Administración Comercial del Agua (Subdirección General de Eficiencia Comercial y Cobro)	4´093,981.69	0.192%

Fuente: Elaboración propia con información del programa presupuestario 025. Administración comercial del agua, a los cuales se tuvo acceso a través de la Secretaría de Hacienda.

De acuerdo al análisis presupuestal, la valoración en el IVED se presenta a continuación:

Área temática	Pregunta detonadora	Dimensión del Desempeño	Elegir una valoración de la Escala
Ejercicio Presupuestal	8. ¿Se dispone de todos los avances presupuestarios y financieros del Programa Estatal reportados al Congreso del Estado? o en caso de que aplique, ¿se dispone de los avances del Ejercicio del Gasto reportados a las instancias federales?	Eficacia	Alto
	9. De ser el caso ¿Cómo valora el desempeño en Ejercicio del presupuesto del programa estatal o recurso federal evaluado, en los momentos Contables: aprobado, modificado y pagado, del ciclo que se está evaluando y de 2 ejercicios anteriores?	Eficiencia	Medio
	10. ¿Cómo valoraría la proporción de los recursos asignados al programa o recurso evaluado con relación al total del presupuesto de la Dependencia o Entidad? O en caso de que aplique, cómo valoraría la proporción de los recursos transferidos por la federación a la dependencia o entidad, con respecto al total del presupuesto del programa estatal?	Economía	Medio
	11. ¿Cómo valoraría el costo por usuario/beneficiario de los bienes o servicios que brinda el programa/recurso durante el periodo evaluado, con relación a los 2 ejercicios anteriores (si existe esta información)?	Economía	No aplica
	12. ¿Cómo se valora la proporción del recurso asignado a las funciones y/o actividades que realiza la Dependencia/Entidad para generar los bienes y servicios que brinda el programa?	Economía	Bajo
	13. Dependiendo de los fines que atiende el programa o recurso evaluado ¿Cómo valoraría la proporción de los recursos asignados por Capítulo de gasto?	Calidad	Alto
	14. ¿Cómo valoraría la transparencia en función de la accesibilidad a la información sobre el ejercicio de los recursos públicos del programa?	Calidad	Medio bajo

Resultado por área temática

54.2

Apartado III. Análisis de la cobertura

De acuerdo con el propósito del programa, la recuperación de la cartera vencida es el principal objetivo de este. No fue posible identificar la distribución de usuarios de las redes de agua potable y alcantarillado para el Estado o por OOA, ya que la información se concentra por cuenta medida en cada Comisión.

En el **cuadro 28**, se muestra, de acuerdo con el análisis, la demanda por municipio en términos globales y una estimación per cápita, como se puede identificar el consumo per cápita más elevado correspondería al municipio de Mexicali, donde evidentemente, la escasez de agua potable no es una problemática constante, mientras que el consumo per cápita más bajo se concentró en Playas de Rosarito, sin embargo las condiciones de densidad poblacional pueden generar información imparcial con un sesgo respecto al valor observado y el rechazo de un valor que probablemente sea acertado.

Cuadro 28. Consumo anual per cápita por municipio estimado 2023

Municipio	Habitantes	Consumo anual m ³	Consumo per cápita**. m ³ /p
Ensenada	443,807	32'208,230	72.57
Mexicali	1'030,157	97'994,736	95.13
Tecate	108,440	5'120,096	47.22
Tijuana	1'922,953	138'637,828	72.10
Playas de Rosarito	126,890	1'424,894	22.46
San Quintín	117,568	28'291,983*	206.21
San Felipe	19,635		
Baja California	3'550,070	305'102,661	80.95

Fuente: Elaboración propia con información de: Indicadores de gestión organismos operadores de sistemas de agua potable y alcantarillado. Secretaría para el manejo de saneamiento y protección del agua (SEPROA, 2023); Programa Estatal Hídrico 2022-2027.

Indicador estimado por evaluador con la información disponible: Valor estimado no es real, solo se considera como instrumento de análisis.

*No se identificó la información específica para estos municipios respecto al consumo, ya que para el ejercicio 2023, permanecen bajo la tutela de CESPE el Municipio de San Quintín y de Mexicali, el municipio de San Felipe.

De acuerdo a la SEPROA las cuentas medidas de cada OOA a diciembre del 2022, correspondía a un total de 1'227,353 cuentas en toda la entidad, de acuerdo a la siguiente distribución por tipo de consumo (ver cuadro 26).

Cuadro 29. Cuentas medidas de cada Comisión a diciembre del 2022

Organismo Operador del Agua	Domestico	Comercial Industrial	Gobierno	Total
CESPE	138,960	9,639	869	149,468
CESPM	341,806	23,851	2,803	368,460
CESPT	627,613	38,685	1,988	668,286
CESPTE	38,095	2,745	299	41,139

Organismo Operador del Agua	Domestico	Comercial Industrial	Gobierno	Total
TOTAL	1´146,474	74,920	5,959	1´227,353

Fuente: Elaboración propia con información de: SEPROA (2023). Programa Estatal Hídrico 2022-2027.

En el mismo Programa Estatal Hídrico 2022-2027, se menciona que existe una diferencia de 59,784, entre las 1´287,137 del total de conexiones respecto a las 1´227,353 de cuentas medidas de acuerdo al cuadro 29; estas, de acuerdo a la SEPROA se integran entre las tomas comunales, medidores sin lectura y tomas de cuota fija; todos y cada una de las cerca de 60 mil conexiones, implica una mayor atención por parte de cada OOA y según corresponda, para aplicar la micro medición

Como se puede observar en el cuadro 30 a continuación, el histórico de rezagos que se presenta en las cuentas contingentes para la presentación de cuenta pública de la CEA, muestra la gravedad de la problemática en recuperación de cartera vencida y como antecedente marca el 2020 y al cierre del ejercicio 2023, ubicando las cuentas por cobrar de acuerdo a los OOA:

Cuadro 27. Cuentas por cobrar a corto plazo CEA

Organismo / Rubro	Subtotal	Total
a) CESPT		655´861,440.64
Correspondiente al ejercicio 2020	77´540,476.66	
Correspondiente al ejercicio 2021	392´423,641.00	
Correspondiente al ejercicio 2022	115´911,608.55	
Correspondiente al ejercicio 2023	69´985,714.43	
b) CESPTE		7´649,132.25
Correspondiente al ejercicio 2021	2´676,929.92	
Correspondiente al ejercicio 2023	4´972,202.33	
c) CESPE		483´579,908.34
Correspondiente al ejercicio 2020	14´220,497.42	
Correspondiente al ejercicio 2021	195´321,541.16	
Correspondiente al ejercicio 2022	222´613,856.36	
Correspondiente al ejercicio 2023	51´424,013.40	
d) Mesas Arenosas		7´207,414.71
CESPT 2023 Mesa Arenosa	4´281,437.64	
CESPTE 2023 Mesa Arenosa	445,023.43	
CESPM 2023 Mesa Arenosa	2´480,953.64	
APORTACIONES		
e) CESPM		10´760,291.18
Correspondiente al ejercicio 2019	9´663,777.88	
Correspondiente al ejercicio 2023	1´076,513.30	
f) CESPE		1´558,675.37
Correspondiente al ejercicio 2019	677,171.06	
Correspondiente al ejercicio 2023	881,504.31	
		1,166´616,862.49

Fuente: Elaboración propia con información de Notas a los estados Financieros, Cuenta Publica CEA del ejercicio 2023, disponible en: <http://www.cea.gob.mx/CONAC/?ejercicio=2023&trim=4>

De acuerdo con el análisis, el déficit recaudatorio corresponde al acumulado de cada OOA, para cubrir tanto los adeudos como los consumos corrientes con la CEA, lo cual se ha convertido en un efecto multiplicador, que implica a los organismos que no alcanzan el estimado de ingresos anuales por que los usuarios no pagan en tiempo o en forma, es decir al

plazo de vencimiento o antes, los recibos de cobro mensual; los usuarios no pagan por diversas razones, destacando la forma como reaccionan ante el desabasto del servicio de agua potable, por parte de los OOA, a esto se suma la morosidad inercial, que ha generado una cultura de incumplimiento de las obligaciones tributarias y de servicios, por parte de la población; situaciones que han llevado al incremento del déficit recaudatorio, que lleva a los OOA a no cubrir adeudos con la CEA, cuyos recursos que corresponden a estos ingresos estimados se presupuestan para formar parte del gasto de mantenimiento y operación, así como de la cartera de proyectos tanto para ampliar la distribución de agua potable, la potabilización del agua y el saneamiento de las aguas residuales, generando desabasto en la población usuaria o con conexión a las redes de agua potable y alcantarillado.

Esta situación es más complicada, ante la falta de un padrón de deudores, que incluso tiene una justificación lógica, los deudores no son permanentes sin embargo si existen tomas o conexiones que presentan continuidad en sus rezagos, al menos en esos casos se debería considerar el seguimiento puntual y la aplicación de sanciones correctivas de mayor talla. Una justificación que daba la CEABC para no tener disponible un padrón de deudores corresponde precisamente a la falta de acuerdo entre los directivos de los OOA para definir cuándo se considera etiquetar a un usuario y cuando se decide retira la etiqueta, la variación en las reconexiones, es otro factor que limita los acuerdos para concretar el padrón.

Los deudores del CEABC, son los OOA y los deudores de los OOA son los usuarios con cuentas y conexiones a la red de agua potable y alcantarillado de acuerdo con la misma información, el adeudo corresponde:

- a) Facturación pendiente de recuperar por la conducción de agua en bloque y cuota fija para la CESPT, CESPTE y CESPE.
- b) Facturación pendiente de recuperad por concepto de servicio de energía eléctrica por la operación de pozos de la mesa arenosa al 31 de diciembre del 2023.
- c) Facturación pendiente de recuperar por concepto de aportaciones por parte de la CESPMP al 31 de diciembre del 2023.
- d) Facturación pendiente de recuperar por concepto de aportaciones por parte de la CESPE al 31 de diciembre del 2023.

No se considera que de acuerdo a la ejecución del programa se atienda la problemática específica, los objetivos respecto a reducir el déficit de recaudación no se atiende, al menos no de manera evidente pues los resultados proporcionan información muy limitada, respecto al cambio que se produce mediante la ejecución del programa en tanto la problemática que pretende atender, pues esta se profundiza y genera incrementos con tendencia positiva, lo que significa que este déficit en la recaudación por el contrario de disminuir, tiende a incrementarse.

De acuerdo al diseño programático actual y aunque se realizan acciones para dirigir las actividades del programa a los objetivos del mismo, no se considera que se garantice la obtención de resultados efectivamente mediante la ejecución de los recursos, al menos no es claro el impacto de las reuniones de trabajo y las comentadas acciones de mejora. para atender la problemática específica, de acuerdo a la siguiente distribución de usuarios por año y municipio se puede contrastar con la información del déficit recaudatorio que el incremento de usuarios, debería reflejarse en un incremento de ingreso, asimismo es evidente la saturación de las tomas respecto a la demanda, sin embargo, la previsión del problema no se puede atender por la falta de inversión en infraestructura, lo que por años ha generado una

demanda insatisfecha, principalmente en los municipios de la Zona Costa, Tijuana, Playas de Rosarito, Ensenada y San Quintín, (ver cuadro 28).

Cuadro 28. Distribución de la atención trimestral por tipo de cobertura a la población con conexión en la Entidad

Tipo de Cobertura	Año	Trimestre	Población con servicio de agua potable
Agua Potable	2021	Diciembre	3,883,650
	2022	Marzo	3,909,724
	2022	Junio	3,929,307.43
	2022	Septiembre	3,960,347
	2022	Diciembre	3,983,291.75
	2023	Marzo	4,011,321
	2023	Junio	4,031,500
	2023	Septiembre	4,050,958
Alcantarillado Sanitario	2023	Diciembre	4,071,579
	2022	Marzo	3,352,829
	2022	Junio	3,367,886.97
	2022	Septiembre	3,385,728
	2022	Diciembre	3,401,885.23
	2023	Marzo	3,508,876
	2023	Junio	3,430,972
	2023	Septiembre	3,444,372
	2023	Diciembre	3,459,782

Fuente: Elaboración propia, resumen estatal, con información de los Reportes de Avance de Indicadores de Clave CESPM – 001.

En el cuadro 28, se visualiza además la variación trimestral respecto a la población con servicio de agua potable, si bien pareciera no ser importante esta información, la variación corresponde a las conexiones que fueron suspendidas y a las conexiones con reductores de suministro ante la falta de pago, la información corresponde a un análisis elaborado por la CESPM, sin embargo, se incluye la información de todas las conexiones de los cuatro OOA.

Derivado del análisis presupuestal, a continuación, se presenta a manera de conclusión los resultados del IVED aplicado a las preguntas 15 a la 17.

Área temática	Pregunta detonadora	Dimensión del Desempeño	Elegir una valoración de la Escala
Análisis de la cobertura	15. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo están definidas en documentos oficiales o en el diagnóstico del programa presupuestario/recurso evaluado o documentos de similar naturaleza y este cumple con los criterios establecidos? (Si la naturaleza del programa aplica, considerar de forma adicional si la caracterización incluye desagregación por sexo, edad, etnia, discapacidad, nivel educativo y otras).	Eficacia	Medio
	16. ¿Existe una estrategia de cobertura documentada para llevar los bienes y servicios del programa o recursos evaluado, que defina los tipos de apoyo, que esté sistematizada, que cuente con mecanismos para su selección, verificación, seguimiento, depuración y/o actualización y que defina cuales son los	Eficacia	Medio

	factores determinantes que favorezcan u obstaculicen la atención de la población objetivo?		
	17. ¿El programa o recurso evaluado cuenta con un padrón de beneficiarios actualizado? (De ser el caso, considere si está desagregado por algunas variables de análisis en específico como: sexo, género, edad, etnia, discapacidad, nivel educativo, entre otras).	Eficacia	Medio Bajo

Resultado por área temática

41.7

Apartado IV. Análisis del seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora

Este programa no ha sido evaluado con anterioridad, sin embargo, se identifica que, debió existir alguna recomendación durante el periodo de planeación del presupuesto 2023, por parte de la dirección de planeación y evaluación, pues como estrategia persevera en mejorar cada año los programas presupuestarios y alcanzar un mejor desempeño de la administración pública estatal., al cierre del ejercicio 2022, respecto a retomar la meta: **“Lograr la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza”** el objetivo del programa: **“Los sistemas de administración y cobranza de los organismos operadores del agua del estado son eficientes y favorecen la recaudación de ingresos para la beneficiar la prestación de los servicios a la población”**. De igual manera, incluir como actividades lo que antes representaba componentes, con actividades muy similares tanto en redacción como en su seguimiento, lo cual se considera de beneficio en la concretización de metas, para una mejor definición al programa, considerando que el indicador principal corresponde a **“Índice de cobranza de los ingresos de cartera vencida por los organismos operadores del sector”**, generando una relación directa, respecto a la metodología para la construcción de los instrumentos de planeación, sin embargo al llevarlo a la programación no fue efectivo, pues el seguimiento mediante informes de resultados, evidentemente no se puede identificar si ha sido efectivo el programa o no respecto a la recuperación del rezago recaudado o cartera vencida.

El presupuesto asignado a la meta para el ejercicio 2023, fue de \$4´093,981.69, y se presentaron 4 informes como resultado del programa, lo que representa que cada informe tuvo un costo promedio de \$1´023,495.42, no obstante, el costo unitario, no se conoce el resultado efectivo respecto al Índice de cobranza de los ingresos de cartera vencida por los organismos operadores del sector, de acuerdo a la información proporcionada por la Secretaría de Hacienda, se alcanzó un 31.86% respecto a la meta de 45%, la metodología menciona que es un resultados regular, pero en la realidad no es posible definir el impacto de esas tareas para mejorar e incrementar la recaudación, incluso no es determinante para conocer el monto o porcentaje del rezago en la recaudación de los OOA.

De manera general el programa presenta un seguimiento programático, un seguimiento presupuestal y un seguimiento de desempeño institucional por parte de la Secretaria de Hacienda, por las Direcciones de Seguimiento al Sector Paraestatal y la Dirección de Planeación y Evaluación, los tres rubros ya fueron analizados los apartados correspondientes y un seguimiento de indicadores que de igual forma fue presentado en apartado correspondiente, con lo que se incentiva la mejora constante del programa presupuestario en el ámbito programático presupuestal y de indicadores principalmente.

Es importante mencionar que de acuerdo al Programa Estatal Hídrico 2022- 2027, se establecieron indicadores para el cumplimiento del mismo y donde se contempla el seguimiento a la eficiencia recaudatoria, al medir la cantidad de usuarios domésticos y de usuarios no domésticos que mantienen el pago al corriente de su consumo; la eficiencia comercial, al reflejar la relación entre lo consumido y los facturados; de igual forma los indicadores de precisión en la medición doméstica y no doméstica; contando además con un indicador de cobranza de la cartera vencida, para reflejar los ingresos recuperados por la cobranza de cartera vencida por consumo de agua en ejercicios anteriores, que contribuyen directamente a la eficiencia del programa.

Aunque en general el apartado de la evaluación No PALICA para este ejercicio se presenta el resumen del IVET de acuerdo a lo expuso en los párrafos previos.

Área temática	Pregunta detonadora	Dimensión del Desempeño	Elegir una valoración de la Escala
Aspectos susceptibles de mejora y aprendizaje	18. De ser el caso, ¿El programa o recurso ha sido evaluado con anterioridad y se han planteado Aspectos Susceptibles de Mejora (Compromisos de mejora)?	Calidad	No aplica
	19. ¿Cómo valoraría el nivel de Atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) o Compromisos de Mejora por parte de los responsables del programa evaluado, generado en evaluaciones anteriores?	Eficacia	No aplica
	20. ¿Se identifican las mejoras en los programas o recursos evaluados como resultado de la atención a las recomendaciones y/compromisos de mejora emitidos en evaluaciones anteriores?	Calidad	No aplica
	21. De forma independiente a las evaluaciones, ¿el programa presupuestario estatal evaluado o que recibe recursos del Gasto Federalizado, recolecta información para monitorear su desempeño con una metodología establecida, la cual está sistematizada, es pertinente respecto a su gestión, actualizada y disponible para un seguimiento periódico?	Eficacia	Medio Alto
	22. De forma independiente a las evaluaciones, ¿El Programa o recurso evaluado utiliza información de desempeño interna o externa para tomar decisiones que realicen cambios o mejoren la gestión del programa o recurso evaluado?	Eficacia	No aplica

Resultado por área temática **75**

Apartado V. Análisis FODA

A continuación, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detectaron del programa:

AMBITO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Planeación / indicadores	Cumplimiento constante en indicadores clave de cobertura de agua potable, lo que refleja un avance sostenido	
Programático / presupuestal	El programa ha logrado ejecutar el 100% de sus metas programáticas en los ejercicios más recientes	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
Cobertura	Expansión sostenida de la cobertura de agua potable y alcantarillado, con un crecimiento de casi el 5% en dos años 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.	Ya se conoce la titularidad de la firma de contrataos con usuarios, cuentas o conexiones, haciendo viable la construcción de padrones de beneficiarios, deudores y potenciales en términos recaudatorios.
Normatividad/operación	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	N/A
Atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora	N/A	N/A

AMBITO	DEBILIDADES	AMENAZAS
Planeación / indicadores	Los indicadores actuales no están alineados completamente con los objetivos estratégicos, limitando su relevancia e impacto.	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.
Programático / presupuestal	Alta proporción de subejercicios presupuestales, ante una débil programación de metas. Lo anterior eleva los costos promedio por meta, lo que se tradujo en una baja eficiencia en la ejecución presupuestaria	N/A

AMBITO	DEBILIDADES	AMENAZAS
Cobertura	<p>Falta de un diagnóstico claro de la población objetivo, lo que afecta la correcta identificación de los beneficiarios</p> <p>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.</p>	N/A
Normatividad/operación	N/A	N/A
Atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora	N/A	N/A

Apartado V. Hallazgos, recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan los principales Hallazgos, recomendaciones y conclusiones que se detectaron del análisis que da sustento a la evaluación del programa, mismos que se encuentran descritos por ámbito y forman parte de la información con la que se construyeron los resultados de la evaluación, ya plasmados en los capítulos correspondientes:

Hallazgos

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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, CESPMM, CESPT Y CESPTE, principalmente el comportamiento en rezago diferenciado o el antecedente de opacidad administrativa de cada uno de ellos.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 gobierno, los avances de gestión, las cuentas públicas y como insumo para la construcción del Plan Estatal de Desarrollo y del Programa Estatal Hídrico.

Recomendaciones

Derivado de los hallazgos identificados, se han muestran las recomendaciones correspondientes:

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.

Conclusiones

A continuación, se presentan de forma concentrada, los resultados que se obtuvieron del formato "Criterios para la valoración del Desempeño" que está señalado en los Términos de Referencia y que se hizo con respecto a este programa:

Resultado de la Ponderación por Dimensión			
Dimensión	Ponderación (A)	Resultado por dimensión (B)	Valor ponderado (A*B)/100
Eficacia	40%	56.3	22.5%
Eficiencia	20%	25.0	5.0%
Economía	20%	25.0	5.0%
Calidad	20%	62.5	12.5%
Índice de la Valoración de la Evaluación Específica de Desempeño (IVEED)			45.0%

Resultado de la Ponderación por Sección	
Sección	Resultado por sección
Indicadores	75.0
Cumplimiento Programático	0.0
Ejercicio Presupuestal	54.2
Análisis de la Cobertura	41.7
Atención a ASM y aprendizaje	75.0

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 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.

Apartado VI. Fuentes de información

- Aguilar V. Luis (2020). Democracia, gobernabilidad y gobernanza. Instituto Nacional Electoral. México, Ciudad de México. Pp. 146.
- Comisión Internacional de Límites y Aguas (CILA) (2017). Acta 323. Ampliación de las medidas de cooperación y adopción de un Plan Binacional de Contingencia ante la escasez de agua en la Cuenca del Río Colorado. Disponible en: <http://www.cila.gob.mx/actas/323.pdf>
- Comisión Estatal del Agua (CEA). (2023). Avance de indicadores 2023 CEA-001: 4º Trimestre. Gobierno del Estado de Baja California.
- Comisión Estatal del Agua (CEA). (2023). Avance de indicadores 2023 CEA-002: 4º Trimestre. Gobierno del Estado de Baja California.
- Comisión Estatal del Agua (CEA). (2023). Avance de indicadores 2023 CEA-005: 4º Trimestre. Gobierno del Estado de Baja California.
- Comisión Estatal del Agua (CEA). (2023). Avance de indicadores 2023 CEA-009: 2º Semestre. Gobierno del Estado de Baja California.
- Comisión Estatal del Agua (CEA). (2023). Diagnóstico del Programa Presupuestario 025: Administración Comercial del Agua. Gobierno del Estado de Baja California.
- Comisión Estatal del Agua (CEA). (2023). Ficha técnica 2023 indicador CEA-001. Gobierno del Estado de Baja California.
- Comisión Estatal del Agua (CEA). (2023). Ficha técnica 2023 indicador CEA-002. Gobierno del Estado de Baja California.
- Comisión Estatal del Agua (CEA). (2023). Ficha técnica 2023 indicador CEA-005. Gobierno del Estado de Baja California.
- Comisión Estatal del Agua (CEA). (2023). Ficha técnica 2023 indicador CEA-009. Gobierno del Estado de Baja California.
- Comisión Estatal del Agua (CEA). (2023). Matriz de Indicadores para Resultados 2023. Gobierno del Estado de Baja California.
- Comisión Estatal del Agua de Baja California. (2024). Notas a los estados Financieros, Cuenta Pública CEA del ejercicio 2023, disponible en: <http://www.cea.gob.mx/CONAC/?ejercicio=2023&trim=4>
- CONAPO (2020). Proyecciones de la Población de México y de las Entidades Federativas, 2020-2070
- Gobierno de México. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
- Gobierno del Estado de Baja California, Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027.
- INEGI, 2024.Censos poblacionales, Información por Estado y Municipio. Disponible en <https://cuentame.inegi.org.mx>
- Secretaría para el Manejo, Saneamiento y Protección del Agua. (SEPROA) (2023). Programa Estatal Hídrico 2022-2027.

Apartado VII. Anexos

Anexo 1. Criterios para la valoración del desempeño

Tabla 1. Detalle de la valoración de los Resultados del programa o recurso evaluado

PROGRAMA O RECURSO EVALUADO: 025 - Administración comercial del agua

EJERCICIO FISCAL EVALUADO: 2023

Ejerce recursos federales?		NO	
Sección	Pregunta detonadora	Dimensión del Desempeño	Elegir una valoración de la Escala
Indicadores	1.- ¿Se identifican con claridad en la MIR, los indicadores de los Programas Estatales de Fin, Propósito y principales Componentes y estos presentan avances en 2020? En caso de que aplique ¿se cuenta con avances de indicadores que hayan sido reportados a la federación, por parte de las UR estatales?	Eficacia	Alto
	2.- ¿Cómo valora el desempeño de los indicadores del ejercicio fiscal que se está evaluando y de 2 ejercicios anteriores? (en caso de que la información esté disponible)	Eficacia	Medio
	3.- ¿El programa o recurso evaluado cuenta con indicadores que midan el nivel de satisfacción o aceptación por parte de los usuarios-beneficiarios con respecto a los bienes y servicios que reciben? (Si la naturaleza del programa aplica, considerar si se cuenta con indicadores de género o desagregados por sexo).	Eficacia	No aplica
	4.- ¿En qué medida los indicadores del programa miden o evalúan el nivel de satisfacción o aceptación de los bienes o servicios entregados por parte de los usuarios-beneficiarios? (Si la naturaleza del programa aplica, considerar si se cuenta con criterios de entrega desagregados por sexo).	Calidad	No aplica

Resultado de sección **75.0**

Cumplimiento Programático	5.- Se identifican con claridad en el POA (Estatal) los bienes y servicios que el Programa entrega (metas, obras o acciones) para el ejercicio fiscal que se está evaluando? o En caso de que aplique, ¿se identifican específicamente en el POA Estatal en metas o acciones, los bienes, servicios que el programa entrega o produce, y que son financiados por recurso del Gasto Federalizado?	Eficacia	Bajo
	6.- ¿Cómo valora la congruencia programática presupuestal del programa o recurso evaluado?	Eficiencia	Bajo
	7. Las Reglas de Operación o documento de similar naturaleza del programa o recurso evaluado establecen la dotación de los bienes y servicios que se entregan a la población objetivo con criterios de calidad (como oportunidad y/o completitud).	Calidad	No Aplica

Resultado de sección **0.0**

Ejercicio presupuestal	8.- ¿Se dispone de todos los avances presupuestarios y financieros del Programa Estatal reportados al Congreso del Estado? o en caso de que aplique, ¿se dispone de los avances del Ejercicio del Gasto reportados a las instancias federales?	Eficacia	Alto
	9.- De ser el caso ¿Cómo valora el desempeño en Ejercicio del presupuesto del programa estatal o recurso federal evaluado, en los momentos Contables: aprobado, modificado y pagado, del ciclo que se está evaluando y de 2 ejercicios anteriores?	Eficiencia	Medio
	10.- ¿Cómo valoraría la proporción de los recursos asignados al programa o recurso evaluado con relación al total del presupuesto de la Dependencia o Entidad? O en caso de que aplique, cómo valoraría la proporción de los recursos transferidos por la federación a la dependencia o entidad, con respecto al total del presupuesto del programa estatal?	Economía	Medio
	11.- ¿Cómo valoraría el costo por usuario/beneficiario de los bienes o servicios que brinda el programa durante el periodo evaluado, con relación a los 2 ejercicios anteriores (si existe esta información)?	Economía	No aplica
	12.- ¿Cómo se valora la proporción del recurso asignado a las funciones y/o actividades que realiza la Dependencia/Entidad para generar los bienes y servicios que brinda el programa?	Economía	Bajo
	13.- Dependiendo de los fines que atiende el programa o recurso evaluado ¿Cómo valoraría la proporción de los recursos asignados por Capítulo de gasto?	Calidad	Alto
	14.- ¿Cómo valoraría la transparencia en función de la accesibilidad a la información, con respecto al ejercicio de los recursos públicos vinculados al programa?	Calidad	Medio Bajo

Resultado de sección **54.2**

Análisis de la cobertura	15.- ¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo están definidas en documentos oficiales o en el diagnóstico del programa presupuestario/recurso evaluado o documento de similar naturaleza y cumple con los criterios establecidos? (Si la naturaleza del programa aplica, considerar de forma adicional si la caracterización incluye desagregación por sexo, edad, etnia, discapacidad, nivel educativo y otras).	Eficacia	Medio
	16.- ¿Existe una estrategia de cobertura documentada para llevar los bienes y servicios del programa o recursos evaluado, que defina los tipos de apoyo, que esté sistematizada, que cuente con mecanismos para su selección, verificación, seguimiento, depuración y/o actualización y que defina cuales son los factores determinantes que favorezcan u obstaculicen la atención de la población objetivo?	Eficacia	Medio
	17.- ¿El programa o recurso evaluado cuenta con un padrón de beneficiarios actualizado? (De ser el caso, considere si está desagregado por algunas variables de análisis en específico como: sexo, género, edad, etnia, discapacidad, nivel educativo, entre otras).	Eficacia	Medio bajo

Resultado de sección **41.7**

Atención a ASM y aprendizaje	De ser el caso, ¿El programa o recurso ha sido evaluado con anterioridad y se han planteado Aspectos Susceptibles de Mejora (Compromisos de mejora)?	Calidad	No aplica
	18.- ¿Cómo valoraría el nivel de Atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) o Compromisos de Mejora por parte de los responsables	Eficacia	No aplica

del programa evaluado, generado en evaluaciones anteriores?

19. ¿Se identifican las mejoras en los programas o recursos evaluados como resultado de la atención a las recomendaciones y/compromisos de mejora emitidos en evaluaciones anteriores?

Calidad

No aplica

20. De forma independiente a las evaluaciones, ¿el programa recolecta información para monitorear su desempeño con una metodología establecida, la cual está sistematizada, es pertinente respecto a su gestión, actualizada y disponible para un seguimiento periódico?

Eficacia

Medio alto

21. De forma independiente a las evaluaciones ¿el Programa o recurso evaluado utiliza información de desempeño interna o externa para tomar decisiones que realicen cambios o mejoren la gestión del programa o recurso evaluado?

Eficacia

No aplica

Resultado de sección

75.0

Anexo 2. Formato CONAC

1. Descripción de la Evaluación	
1.1 Nombre completo de la evaluación:	Evaluación Específica de Desempeño al Programa Presupuestario Programa 025. Administración Comercial del Agua
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):	11 de julio del 2024
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):	10 de octubre del 2024
1.4 Responsable del seguimiento:	
1.4.1 Nombre:	Dr. René Martín Montijo Villegas
1.4.2 Unidad Administrativa:	Dirección de Planeación y Evaluación
1.5 Objetivo general de la evaluación:	
<p>Valorar el desempeño de los programas presupuestarios, 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>	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Calificar el nivel de eficacia, eficiencia y economía del programa presupuestario. 3. Identificar la alineación de los propósitos del programa o recurso evaluado, con el problema que pretende resolver. 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. 5. Analizar e identificar los aspectos más relevantes del ejercicio de los recursos presupuestarios. 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. 7. Examinar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de otras evaluaciones, que hayan sido atendidos, exponiendo los avances más importantes al respecto. 8. Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del desempeño del programa o recurso evaluado. 	

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.

1.7 Metodología utilizada de la evaluación:

1.7.1 Instrumentos de recolección:

Cuestionarios		Entrevistas		Formatos	X	Otros	X
---------------	--	-------------	--	----------	---	-------	---

Si fue "OTROS", especifique:

1.7.2 Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Se realizó mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por las instancias responsables de operar el programa estatal o recurso evaluado, así como información adicional que la persona coordinadora de la evaluación o la instancia evaluadora externa considere necesaria para complementar dicho análisis. analizando los siguientes instrumentos:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática del programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal evaluado.
- Reportes de avance del Programa Operativo Anual (POA) de los programas estatales, así como los documentos programáticos similares.
- Estrategia de cobertura de población, informes de población potencial, población objetivo y atendida. Si la naturaleza del programa o recurso aplica, definir si se hace alguna diferenciación por sexo o por alguna(s) otra(s) variable(s) de análisis (edad, nivel educativo, discapacidad, etnia, municipio etc.)
- Reportes de avance de indicadores del Sistema Estatal de Evaluación de Desempeño en el caso de programas estatales, así como los reportes similares en el caso de los recursos del gasto federalizado.
- Otros documentos asociados al diseño, que contengan metas, acciones, población potencial, objetivo y atendida, problemática que atiende, etc.
- Evaluaciones anteriores realizadas al programa o al recurso evaluado.
- Documentos de trabajo, institucionales o informes de avances de los Aspecto.
- Susceptibles de Mejora (Compromisos de Mejora) del programa evaluado.

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. Principales hallazgos de la Evaluación

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 verifique 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.
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,

2. Principales hallazgos de la Evaluación

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 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.

Fortalezas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento constante en indicadores clave de cobertura de agua potable, lo que refleja un avance sostenido 2. El programa ha logrado ejecutar el 100% de sus metas programáticas en los ejercicios más recientes 3. Expansión sostenida de la cobertura de agua potable y alcantarillado, con un crecimiento de casi el 5% en dos años
--------------------	---

2. Principales hallazgos de la Evaluación

	<ol style="list-style-type: none">4. 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.5. 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.
Oportunidades:	<ol style="list-style-type: none">1. 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 ingresos2. 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.
Debilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Los indicadores actuales no están alineados completamente con los objetivos estratégicos, limitando su relevancia e impacto.2. Alta proporción de subejercicios presupuestales, ante una débil programación de metas.3. Lo anterior eleva los costos promedio por meta, lo que se tradujo en una baja eficiencia en la ejecución presupuestaria4. Falta de un diagnóstico claro de la población objetivo, lo que afecta la correcta identificación de los beneficiarios5. 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.
Amenazas:	<ol style="list-style-type: none">1. 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.

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 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

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

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 Río Colorado-Tijuana.

4. Datos de la Instancia Evaluadora

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

5. Identificación del (los) programa(s)

5.1 Nombre del (los) programa(s):	072 – Emprendimiento, fortalecimiento empresarial e integración de cadenas de valor
5.2 Siglas (si aplica)	No aplica
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s)	Secretaría de Economía e Innovación del Estado 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	<input type="checkbox"/>	Recurso Propio	<input checked="" type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>	Especificar	<input type="checkbox"/>

7. Difusión de la Evaluación	
7.1 Difusión en Internet de la evaluación:	
www.monitorbc.gob.mx/	
7.2 Difusión en Internet del formato CONAC:	
www.monitorbc.gob.mx/	