

INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO DEL

Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos

Tabla de contenido

Siglas y acrónimos	3
Glosario	4
Resumen Ejecutivo	8
Introducción	9
Nota metodológica	10
Análisis del diseño del programa	11
Apartado 1. Descripción general del programa.	11
Apartado 2. Justificación de la creación y diseño del programa	19
Apartado 3. Planeación y orientación a resultados	29
Apartado 4. Mecanismos de operación del programa	35
Apartado 5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas federales o acciones de desarrollo social.	46
Procesos Generales y Sustantivos del Programa	52
a) Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa	52
b) Descripción y análisis de los procesos sustantivos	55
Hallazgos de la evaluación	59
Análisis FODA	61
Recomendaciones	63
Conclusiones	65
Anexos	66
Anexo 1. Gastos Desglosados del Programa y Criterios de Clasificación	66
Anexo 2. Complementariedades y Coincidencias entre Programas Federales y/o acciones de Desarrollo Social	71
Anexo 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa	771
Anexo 4. Flujograma del Programa	772
Bibliografía y fuentes consultadas.	773

Siglas y acrónimos

FODA	Fortalecimientos, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GpR	Gestión para Resultados
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
O.P.D.A.P.A.S.	Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento La Paz
PAE	Programa Anual de Evaluación
PbR	Presupuesto basado en Resultados
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PO	Población Objetivo
PP	Población Potencial
Pp	Programa presupuestario
ROP	Lineamientos o Reglas de Operación

Glosario

Amenazas	Son situaciones o factores del entorno del programa o acción que, de manera directa o indirecta, afectan negativamente su quehacer que impide o limita la obtención de los objetivos institucionales, respectivamente.
Áreas de oportunidad	Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
Área requirente	Área Técnica que de acuerdo con sus necesidades requiere la prestación de servicios y establece las especificaciones, normas de carácter técnico y demás información y justificación necesaria, para realizarse la contratación requerida.
Cobertura	La cobertura es la población que tiene acceso a los servicios y/o acciones que proporciona el Programa; se entiende por acceso la facilidad con la cual los beneficiarios pueden recibir los recursos del programa.
Coincidencia	Hay coincidencias entre dos o más programas cuando sus objetivos son similares; o bien cuando sus componentes son similares o iguales y atienden a la misma población.
Complementariedad	Dos o más programas son complementarios cuando atienden a la misma población, pero los apoyos son diferentes; o bien, cuando sus componentes son similares o iguales, pero atienden a diferente población.
Componentes del programa	Bienes y servicios públicos que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.
Cuellos de Botella	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos.

Diagnóstico	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Diseño	Se analiza el propósito del programa, es decir, el vínculo con la planeación nacional, la consistencia con la normatividad y las posibles complementariedades o coincidencias con otros programas federales.
Debilidades	Son las limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del programa o acción, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.
Efectos directos	Efectos logrados a corto o mediano plazo como resultado de una intervención.
Estudio de caso	Es una técnica de investigación cualitativa que permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un objeto de estudio determinado.
Focalización	La focalización es el grado de precisión en que el programa otorga beneficios a la población objetivo y evita el acceso a personas que no se encuentran comprendidas en ésta.
Grupos focales	La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos sobre opiniones de un tema específico.
Fortalezas	Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.
Hallazgo	Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.
Implementación	Aplicación de un conjunto de actividades orientadas al logro de objetivos específicos

Instrumentos de recolección de información	Técnicas empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
Matriz de Indicadores para Resultados	Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno
Observación directa	Es una técnica de investigación cualitativa que consiste en el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los datos de acuerdo con algún esquema previsto y en función del objeto de estudio.
Operadores	Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.
Oportunidades	Las oportunidades del programa corresponden a los factores externos no controlables por el programa o acción que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría del mismo.
Padrón de beneficiarios	Lista oficial de beneficiarios/as que incluye a las personas atendidas por los programas federales de desarrollo social cuyo perfil socioeconómico se establece en la normativa correspondiente.
Población atendida	Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.
Población objetivo	Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
Población potencial	Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proveedor	Las personas físicas o morales que celebren contratos o pedidos de adquisiciones, arrendamientos o servicios.
Recomendaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.
Técnicas de investigación cualitativas	Son técnicas de recolección de datos que permiten profundizar en la descripción y entendimiento de un objeto de estudio, a partir de su interpretación y análisis.
Tipo de apoyo	Son los bienes y/o servicios que el programa proporciona a sus beneficiarios.
Unidad Responsable	Área administrativa ajena a la operación de los programas federales designada por las dependencias o entidades para coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones; revisar su calidad y cumplimiento normativo; y enviar los resultados de la evaluación externa a las instancias correspondientes.

Resumen Ejecutivo

El presente análisis del Programa Anual de Evaluación (PAE) se centra en el Programa presupuestario *01050202 Fortalecimiento de los Ingresos*, que pertenece al área de Comercialización del Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de La Paz (O.P.D.A.P.A.S. La Paz). Las fuentes de información para realizar este análisis fueron dos: información documental entregada por el área y entrevistas a nivel central con el personal de área evaluada.

Se encontró que en general el área de comercialización, que gestiona el programa presupuestario evaluado, cumple con lo mínimo necesario establecido en la normatividad vigente aplicable para desempeñar sus funciones; sin embargo debido a la importancia y a la gran responsabilidad que conlleva la recaudación de ingresos, es indispensable adoptar medios de verificación adecuados que permitan medir el avance de sus actividades como son: elaboración de documentos exclusivos indicando la razón de ser del Programa presupuestario y la descripción de actividades encaminadas al logro de sus objetivos; el diseño de indicadores de gestión; evaluación a empresas externas que permitan medir el avance y efectividad de sus actividades; capacitación de personal y disposición de equipo e indumentaria mínima necesaria; diseño de un plan anual de actividades con base en evaluaciones del año anterior inmediato; estudio de Población Objetivo, así como actualización del padrón de beneficiarios; y análisis costo-beneficio de la suficiencia presupuestal.

En el contenido de esta evaluación se encuentran a detalle las recomendaciones y hallazgos encontrados derivados del análisis de la documentación otorgada, así como de las entrevistas que a nivel central se realizaron y al análisis de otras fuentes documentales que se tuvo que consultar para enriquecer la evaluación, y que indudablemente serán de gran utilidad para la mejora continua en la recaudación de ingresos del Organismo, objetivo principal *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos*.

Introducción

El Programa Anual de Evaluación (PAE), tiene como propósito fundamental llevar a cabo una evaluación anual de los Programas presupuestarios Municipales, logrando consolidar la Gestión para Resultados (GpR), mediante el uso e implementación de sus herramientas, el Presupuesto basado en Resultados PbR, sustentado en lo que establecen los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 129 de la Constitución del Estado Libre y Soberano de México, el artículo 342 del Código Financiero del Estado de México y Municipios, y los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas presupuestarios Municipales, en el marco del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México.

Dicha evaluación se hace bajo el supuesto de que los recursos económicos deben ejercerse y administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, en cumplimiento a los objetivos de los programas a los que estén destinados y generar valor público, en apego al artículo 129 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.

El presente documento presenta una evaluación de Diseño Programático del Pp 01050202 *Fortalecimiento de los Ingresos* que tiene como objetivo analizar sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la Matriz de Indicadores para Resultados.

Al finalizar dicha evaluación el área de Comercialización del O.P.D.A.P.A.S. tendrá información suficiente que retroalimenta el Programa en su diseño, gestión y resultados para determinar y valorar su eficiencia y eficacia y, sobre todo, los resultados obtenidos y el efecto generado en beneficio de la sociedad y para la mejora del mismo.

Nota metodológica

El análisis de diseño se realizó con base en dos procesos de recolección de la información. La primera mediante un análisis de gabinete de la documentación proporcionada por parte del área de Comercialización y por el área de Planeación, solicitada a través de oficios en donde se enlistó puntualmente la información requerida. Dicha información se analizó bajo el contexto del Programa presupuestario 01050202 *Fortalecimiento de los Ingresos*.

Una vez analizadas y agotadas las fuentes documentales, se realizaron entrevistas a nivel central a servidores públicos, en el que se incluyó al titular del área y a personal con experiencia suficiente en el área de Comercialización y área de Planeación. Dicha actividad se realizó con el objetivo de profundizar en aspectos fundamentales (no sé si sería mejor poner “puntuales” en vez de “fundamentales”) que sobre el Programa fueron difíciles de encontrar en el análisis de gabinete, como son: mecanismos de operación, y actores involucrados en las actividades cotidianas que tienen como objetivo el Fortalecimiento de los Ingresos.

Análisis del diseño del programa

Apartado 1. Descripción general del programa.

En este apartado se identifican diversos aspectos correspondientes a la información del programa presupuestario *01050202 Fortalecimiento de los ingresos*. Para ello, se revisaron diversas fuentes documentales y se realizó una entrevista al personal del área de Comercialización y área de Planeación con la finalidad de ahondar en la información solicitada previamente.

La finalidad del análisis de gabinete y entrevista, es poder realizar una descripción de la información reportada respecto al programa presupuestario evaluado e identificar las carencias de información con el objetivo de generar los documentos pertinentes en los cuales puedan enunciarse al menos los elementos que a continuación se desarrolla.

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

Para llevar a cabo el Programa Anual de Evaluación 2020 se evaluó, respecto al ejercicio fiscal 2019, el programa presupuestario *01050202 Fortalecimiento de los ingresos*.

Al revisar diferentes fuentes documentales se observó que el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* no se encuentra identificado en documento alguno. Con la finalidad de identificar el programa, se analizó el Compendio de Manual de Organización 2019-2021, el Manual de Organización y Operación 2019-2021, el Reglamento Interior 2019-2021, el Reglamento Interno 2019-2021, todos pertenecientes al O.P.D.A.P.A.S. sin encontrar en ellos evidencia sobre la identificación del programa evaluado.

También se analizaron el Plan de Desarrollo Nacional 2019-2024, el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 y el Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021 del H. Ayuntamiento de La Paz y el Bando Municipal 2019 del H. Ayuntamiento de La Paz¹, sin poder identificar en ninguno de ellos el nombre, siglas, dependencia, entidad coordinadora u operación del *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*, a excepción del Plan de Desarrollo Municipal en donde si se hace mención al programa evaluado pero de manera genérica.

¹ Cabe destacar que para tratar de responder a cada uno de los tópicos planteados en este Apartado 1. se consultaron de manera constante todos y cada uno de los documentos hasta aquí enunciados.

Es decir, no fue posible identificar de manera explícita el programa presupuestario en cuestión tras el examen de los documentos mencionados. Sin embargo, tras el análisis de los formatos PbRM-01a, Dimensión Administrativa del Gasto; PbRM-01b, Descripción del Programa presupuestario; PbRM-01c, Programa Anual de Metas de actividad por Proyecto; y PbRM-01e, Matriz de Indicadores para resultados 2019, programa presupuestario y dependencia general; fue posible identificar el nombre del programa (*01050202 Fortalecimiento de los Ingresos*) y la dependencia general (B03 Comercialización).

Cabe mencionar que se confirma la existencia y operación del *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* ya que genera un gasto. Ante tal evidencia, se sugiere incluir toda la información correspondiente al programa dentro de los manuales y reglamentos que se han generado al interior del O.P.D.A.P.A.S.

Problema o necesidad que pretende atender;

Tras un arduo análisis de diversas fuentes documentales, se encontró que el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* no cuenta con un documento en el cual haya quedado establecido el problema o necesidad que el programa pretende atender. Sin embargo, en algunas de estas fuentes documentales es posible identificar diversos problemas que el área de Comercialización, dependencia central del programa presupuestario en cuestión, intenta atender.

Acorde a la noción que debe guiar al *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*, el *Bando municipal 2019 del H. Ayuntamiento de La Paz*, establece que el “Organismo podrá implementar los programas [en este caso el *Programa presupuestario* evaluado] previamente aprobados por el Consejo Directivo y el Ayuntamiento, tendientes a difundir la cultura de pago entre la población, ampliar la base de contribuyentes, estimular el pago oportuno y recuperar sus créditos fiscales”²; este elemento debe quedar de manifiesto expresado en un documento que el área genere para establecer de manera clara y explícita el problema o necesidad que pretende atender el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*.

Aunado a esto y haciendo hincapié en que no se encuentra claramente identificado el problema o necesidad que el programa intenta atender, pudimos identificar dentro del artículo 20, incisos III, IV, V, VI, XII, XIII y XV; artículo 21, incisos VIII, IX, X y XIII; y artículo 22, incisos II, III, V, VII, del Manual de Organización y Operación 2019-2021 del O.P.D.A.P.A.S. algunos elementos sobre los problemas o necesidad que el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* pretende atender; si bien los artículos en cuestión se refieren a las funciones que la Jefatura de Comercialización

² Bando Municipal 2019 del H. Ayuntamiento de La Paz. [en línea]

<https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/bdo/bdo2019/bdo052.pdf> [consulta 10 de agosto de 2020] p. 17

tiene a su cargo, estas funciones se refieren a los problemas o necesidades que el programa pretende atender tendientes a fortalecer los ingresos del Organismo.

De igual manera, dentro del documento titulado Reglamento Interior 2019-2021 del O.P.D.A.P.A.S. en su artículo 32, incisos III, VI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXII, XXIV, XXX, XXXV, XXXVI, XXXVII, XXXVIII Y XL; y artículo 34, incisos II, III, IV y V; se enuncian elementos que pueden ser plenamente compatibles con el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*, sobre el problema que pretende atender pues tienden a la recaudación y subsecuente fortalecimiento de las finanzas que por cobro de los suministros de los servicios que el Organismo otorga.

Por su parte, en el documento denominado Reglamento Interno 2019-2021 del O.P.D.A.P.A.S. también se identifican algunos elementos que son compatibles con el objetivo de identificar el problema o necesidad que el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* debe atender. Específicamente los contenidos dentro de las funciones que la Jefatura de Comercialización tiene. Nos referimos a lo establecido en el artículo 31, incisos I, III y V; pues, al igual que lo mencionado anteriormente tienden al fortalecimiento de los ingresos que por el cobro del suministro de los servicios realiza el Organismo.

De manera concreta, como empresa evaluadora podemos afirmar que el principal problema que el programa intenta resolver es combatir la baja recaudación, implementado acciones para su fortalecimiento en aras de acrecentar los montos que por concepto del otorgamiento de los servicios referentes al agua potable que el organismo proyecta recaudar.

Descripción de los objetivos del programa, así como de los bienes y/o servicios que ofrece.

Mediante el análisis de las fuentes documentales solicitadas y entregadas por el área encargada de gestionar el programa presupuestario en cuestión, solamente se encontró en dos documentos expresado el objetivo del programa, donde de manera explícita se establece el objetivo del *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*. Nos referimos a los formatos del Presupuesto basado en Resultados Municipal “PbRM-01b Descripción del Programa Presupuestario” y “PbRM-01e, Matriz de indicadores para resultados 2019, programa presupuestario y dependencia general”.

En el primer formato mencionado se establece que el Objetivo del programa presupuestario es: implementar “...acciones que permiten evaluar la calidad, capacidad y equidad tributaria, con seguridad jurídica, transparencia, simplificación de trámites para el contribuyente, desarrolla un régimen fiscal que amplíe la base de contribuyentes e intensificando las acciones de control para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que eviten la elusión y evasión fiscal”. Ante esta

evidencia, se recomienda modificar la redacción del objetivo, en el cual se establezca una finalidad más explícita sobre las acciones que el programa evaluado pretende realizar.

Además, en el mismo formato “PbRM-01b” bajo el concepto de “Estrategias” es posible identificar algunos bienes y/o servicios que ofrece el programa, en donde se estable:

- Realizar notificaciones en zonas donde se detecta rezago en el pago del servicio.
- Ofrecer facilidades para la regularización de adeudos por medio de convenios para el pago en parcialidades.
- Ofrecer descuentos
- Crear y reforzar la jefatura de rezagos y fiscalización.

De igual manera, el formato “PbRM-01c Programa Anual de Metas de actividades por proyecto” establece, como metas, algunos de los bienes y servicios que el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* ofrece:

- Actualización de los valores catastrales y factores de incremento en el sistema de cobro.
- Difusión masiva de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual.
- Actualización de los padrones de cobro.
- Expedición y entrega de notificaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados.

En el documento denominado “PbRM-01e, Matriz de indicadores para resultados 2019, programa presupuestario y dependencia general”, el objetivo, establecido como el fin del programa es “contribuir a fortalecer la estructura del ingreso municipal a través de un Programa de Fortalecimiento Recaudatorio que incremente los ingresos propios municipales”.

Cabe destacar que los bienes y servicios que ofrece el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*, también son compatibles con las funciones de la Jefatura de Comercialización que se detectaron en el punto 2 de este apartado. Además, el PDM 2019-2021 del H. Ayuntamiento de La Paz en su “IV.VI Eje Transversal 2: Gobierno moderno, capaz y responsable” que integra el “IV.VI.V Tema: finanzas públicas sanas”, establece en su primer párrafo, a colación del tema del fortalecimiento de los ingresos, que “Para que una administración municipal [en este caso la administración de un Organismo descentralizado como el O.P.D.A.P.A.S.] pueda ofrecer sus bienes y servicios, es necesario contar con un marco presupuestario a ejercer y que exista equilibrio entre sus ingresos y egresos, es decir debe contar con finanzas sanas. El total de ingresos del Ayuntamiento deriva de la sumatoria de ingresos propios (generados por la recaudación propia de

impuestos y cobros de servicios [y accesorios]... y los ingresos por aportaciones federales y estatales [en el caso que así aplique].”³

Aunando a todo lo anterior, en el documento entregado por parte del área del programa evaluado, con folio OPD/COMER/182/2020 titulado “Descuentos 2019” quedan establecidos los conceptos que en materia de descuento se aplican a la población para el pago de servicio incluido el marco normativo y/o jurídico que los regula. Estos conceptos son:

- Pago anual anticipado.
- Uso doméstico sin incluir derivaciones.
- Multas, recargos y gastos de ejecución en los ejercicios fiscales 2019 y anteriores.
- Conexión de agua potable y alcantarillado a propietarios de casa habitación.
- Grupos vulnerables.
- Extrema pobreza y afectados por sismo.

Identificación de la población potencial, objetivo y atendida (desagregada por sexo, grupos de edad, población indígena y entidad federativa, entre otros cuando aplique).

En este sub apartado comenzamos definiendo los distintos conceptos que sobre población se utilizan.

- Población Potencial: Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
- Población Objetivo: Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
- Población atendida: Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.

Dentro de los documentos revisados para la identificación de la población potencial, objetivo y atendida, en un primer momento encontramos que el PDM, en su apartado “IV.III.V Tema: Manejo sustentable y distribución del agua”, enuncia el número de viviendas que en el Municipio de La Paz cuentan con el servicio de agua potable.

Al profundizar en la investigación de la población que cuenta con el servicio de agua potable (población potencial), encontramos en el documento denominado

³ Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021 del H. Ayuntamiento de La Paz [en línea]
<http://www.losreyeslapaz.gob.mx/pdf/bando/plan.pdf> [consulta: 10 de agosto]. p. 334

“Estadística Básica Municipal del Estado de México 2019”⁴ del Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México, establece que el municipio de La Paz cuenta con 74,863 viviendas dentro de las cuales viven 293,725 habitantes aproximadamente.

Del total de viviendas del municipio, 64,533 cuentan con el servicio de agua potable, que equivale a 253,194 habitantes que reciben agua en sus hogares. Mientras que, según la misma fuente, existen 10,172 viviendas que no cuentan con el servicio que equivale a 39,911 habitantes. “Lo anterior también implica que 40,531 habitantes que representan el 13% de la población, no cuenta con el servicio de abastecimiento de agua. (sic)”⁵ Estos datos dan cuenta de lo que se denomina “población potencial”.

También, tanto en el formato “PbRM-01b Programa Anual Descripción del Programa presupuestario” y en el oficio con folio OPD/COMER/171/2020 entregado por la Jefatura de Comercialización para efectos de la evaluación, se menciona la cifra de 42,000 viviendas registradas como parte del padrón de contribuyentes y/o usuarios con uso doméstico y comercial del suministro de agua. Esta cifra representa a la “población objetivo” que el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* intenta atender.

En otro documento entregado por el área de Comercialización con folio OPD/COMER/182/2020 para efectos de la evaluación, se menciona de manera más detallada en el apartado denominado “Comparativa de ingresos 2019 con 2018” el número de “población objetivo”, quedando la cifra en un total de 42,278 viviendas registradas. De las cuales, se identifica, que 18,526 equivalente al 43.8% tomas de agua han sido pagadas, este número representa a la “población atendida” durante el ejercicio fiscal 2019. El pago de las 18,526 tomas de agua representa la cantidad de \$52,614,758.24 (cincuenta y dos millones seiscientos catorce mil setecientos cincuenta y ocho pesos con veinticuatro centavos) de ingresos totales por el suministro de agua potable. Mientras que por el otorgamiento de los servicios y accesorios complementarios referentes al suministro de agua se recaudó la cantidad total de \$91,292,892.58 (noventa y un millones doscientos noventa y dos mil ochocientos noventa y dos pesos con cincuenta y ocho centavos).

En el mismo documento al que hacemos referencia en el párrafo anterior, se establecen los grupos poblacionales que son beneficiados con algunos descuentos, siendo estos grupos los representados por gente de la tercera edad, viudez, madres solteras, bajos recursos y discapacidad. Sin embargo, no se establecen los porcentajes desagregados que este tipo de personas representa en el total de la

⁴ Estadística Básica Municipal del Estado de México 2019 [en línea]

https://igecem.edomex.gob.mx/indole_social [consulta: 19 de agosto de 2020], p. 3

⁵ Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021 del H. Ayuntamiento de La Paz [en línea]

<http://www.losreyeslapaz.gob.mx/pdf/bando/plan.pdf> [consulta: 10 de agosto] p. 236

“población atendida”, ni tampoco se encontró desagregada la información por sexo, grupos de edad o población indígena.

Cobertura prevista y mecanismos de focalización.

Tras el análisis de diferentes fuentes documentales y con la finalidad de obtener datos sobre la cobertura prevista para el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*, encontramos que en los documentos otorgados por la Jefatura de Comercialización con folio OPD/COMER/171/2020 y OPD/COMER/182/2020 se establece la cobertura prevista. En el primero de ellos, se menciona que la cobertura de agua potable es del 95% del padrón de usuarios, correspondiendo el 5% restante al suministro de agua en bloque.

En el documento con folio OPD/COMER/182/2020 y bajo el rubro “Cuentas desglosadas por colonia” se extrae el número de tomas de agua por colonia y por tipo de usuario (doméstico, industrial, comercial y otras). El análisis de esta información arroja que en el municipio de La Paz existen 74 colonias⁶, dentro de las cuales existen un total de 33,793 tomas de agua. De estas, 31,650 son de uso doméstico, mientras que 796 son de uso comercial y 1374 se catalogan como “otras”.

El análisis arroja que siete colonias cuentan entre 1 y 10 tomas de agua. Seis colonias más cuentan con de 11 a 20 tomas de agua, mientras que 10 colonias cuentan con entre 21 y 50 tomas de aguas. La colonia con menos tomas de agua es La Magdalena Villas La Paz con una, catalogado su uso como “otras”; mientras que la colonia con más tomas es Valle de Los Reyes con 4598 tomas, de las cuales 637 son de uso doméstico, 1 de uso comercial y 6 catalogadas como “otras”.

Como mecanismos de focalización, es posible identificar elementos que tienden a ello dentro del Plan de Trabajo Anual 2019 de la aérea de comercialización. En este plan, en sus indicadores de actividades, se establecen al menos dos rubros tendientes al fortalecimiento de los ingresos, estos son: Barrido de adeudos y Reporte de Ingresos. El primero de ellos se realizó durante los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre. Mientras que el reporte de los ingresos se realizó los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.

Aunado a esto, bajo el rubro “Mecanismos de atención a usuarios” contenido en el documento entregado por el área de Comercialización con folio OPD/COMER/182/2020, se establecen una serie de actividades que consideramos tienden al fortalecimiento de los ingresos.

⁶ Cabe destacar que en el Bando Municipal 2019 se establece que el Municipio de La Paz cuenta con 60 colonias, tres pueblos y la cabecera Municipal.

Una de ellas es la denominada “Cartas Invitación”. En esta actividad “se realiza la entrega de carta invitación con motivo de regularizar el pago de sus servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Descargas de Aguas Residuales. Esta Actividad se realiza del 15 de Julio al 11 de Agosto, [del] 1 septiembre a 11 de Octubre [y del] 1 de Noviembre a 8 de Diciembre”.

Otra actividad que identificamos tiende al fortalecimiento de los ingresos, es la denominada “Barrido de Adeudos. En esta “se realiza revisión cuenta por cuenta de calles que presentan un número importante de adeudos, para posteriormente mantener contacto con usuarios e informar sobre descuentos y subsidios para su regularización. [Se realiza del] 1 a 15 de Enero, [del] 1 a 15 de Marzo, [del] 1 a 15 de Mayo, [del] 1 a 15 de Julio, [del] 1 a 15 de Septiembre, [y del] 1 a 15 de Noviembre.”

Por último, una tercera actividad tendiente al fortalecimiento de los ingresos y que consolida las dos anteriores es la denominada “seguimiento”. Esta actividad consiste en que “Una vez entregadas cartas invitación y mantener [manteniendo] contacto con [los] usuarios, se hace un seguimiento continuo en el sistema SIO con la finalidad de identificar la situación de regularización de adeudos. Se realiza todo el año.”

Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal del año a evaluar.

Dentro de la documentación entregada para efectos de la evaluación, encontramos que en el formato “PbRM-01a Programa Anual Dimensión Administrativa del Gasto” del *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* establece el Presupuesto autorizado por Proyecto, que constó de \$4,878,800.00 (cuatro millones ochocientos setenta y ocho mil ochocientos pesos).

Apartado 2. Justificación de la creación y diseño del programa

En este apartado se realiza, con base en la revisión documental y entrevistas a servidores públicos relacionados con el diseño y operación del programa, desarrollar un análisis de la justificación y diseño del programa, dando respuesta, cuando menos, a las preguntas señaladas en cada uno de los temas indicados.

- **Análisis del Problema**

Con base en la revisión documental que otorgó la Jefatura de Comercialización del Pp 01050202 *Fortalecimiento de los Ingresos*, se nos proporcionó el Manual de Organización y Operación 2019-2021⁷, Compendio de Manual de organización 2019-201, Reglamento Interno 2019-2021⁸, todos del Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los Servicios de Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento (O.P.D.A.P.A.S.), La Paz. No encontramos evidencia que identifique el problema o se formule como un hecho negativo o como una situación que pueda ser revertida; los documentos otorgados sólo señalan de manera genérica las funciones, facultades y atribuciones de cada área auxiliar del Organismo. A la letra establecen:

Artículo 20. La Jefatura de comercialización tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- I. Planear, organizar, coordinar y dirigir las actividades de la jefatura a su cargo.
- II. Proporcionar a la Jefatura de Jurídico, los elementos necesarios para ejercer las atribuciones de autoridad fiscal que le corresponde, en los casos que así se requiera.
- III. Emitir las liquidaciones y cuentas, al área de facturación por consumo del servicio de agua, para el debido cumplimiento de su responsabilidad.
- IV. Proponer las políticas, normas y criterios técnicos que regulen los procesos de facturación y de alimentación, operación y actualización del padrón de usuario.
- V. Diseñar y aplicar los mecanismos de control necesarios, para mantener la operatividad y eficiencia en la realización de la facturación, e incrementar la efectividad de los cobros a su cargo.
- VI. Efectuar periódicamente la toma de lecturas y realizar la entrega de las facturas a los usuarios del servicio.

⁷ Manual de Organización y Operación 2019-2021, Pág. 46 y 47.

⁸ Reglamento Interno 2019-2021, Pág. 76 y 77.

VII. Realizar la evaluación de los consumos, la validación de la lectura; así como efectuar toma de bitácoras a los principales usuarios.

VIII. Identificar y reportar a la Jefatura de Jurídico las situaciones anómalas de los usuarios del servicio.

IX. Solicitar a las áreas que corresponda, la realización de trabajos o acciones requeridas en el domicilio de los usuarios con motivo de prestación del servicio.

X. Practicar en el levantamiento de censos de usuarios, de los datos que no coincidan con la inspección efectuada.

XI. Coordinar conjuntamente con la Jefatura de Jurídico y Dirección General, los mecanismos legales de ejecución fiscal, para recuperar los adeudos por consumo de agua y convenios vencidos.

Artículo 31.- Tendrá las siguientes funciones:

I. Ordenar y controlar los movimientos en relación a los pagos efectuados por los usuarios.

II. Realizar encuestas e investigación para obtener estimaciones con relación al grado de satisfacción de los usuarios respecto de los servicios que les otorgan.

III. Determina los importes del pago de derechos, por conceptos de infraestructura primaria y secundaria y de derechos de conexión de la toma para el suministro de agua potable.

IV. Analizar en conjunto con las jefaturas de Unidad Jurídica, de Planeación y Desarrollo, los proyectos de las obras hidráulicas en operación para determinar la factibilidad de dotación de servicios hidráulicos a nuevos desarrollos urbanos.

V. Apoyar técnicamente a la Dirección de Desarrollo Urbano Municipal en lo relacionado con los servicios de agua potable de los nuevos conjuntos habitacionales.

VI. Elaborar estudios y proyectos especiales, en coordinación con la Subdirección de Planeación y Desarrollo, correspondiente a la ampliación o adecuación del sistema intermunicipal de entrega de agua potable en bloque y plantas de bombeo para el mejoramiento de agua potable a residual.

VII. Coordinar con el responsable de pipas, el suministro de agua en las zonas donde exista el desabasto en las comunidades que cuenten con infraestructura hidráulica, apoyo a escuelas, contingencias, incendios y las autoridades Estatales y Federales.

VIII. Vigilar la adecuada toma de lectura por suministro de agua de los lecturitas a su cargo.

Al no encontrarse establecido de manera clara el problema que intenta atender el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos* ni los procesos que deben implementarse para recaudar más, se genera una deficiencia en el otorgamiento de los servicios referentes al otorgamiento de agua potable, es decir, nosotros identificamos que la falta (nula o poca o deficiente) recaudación por el otorgamiento del servicio genera que los ingresos del organismo disminuyen y ello impacta en la calidad del servicio que el organismo proyecta brindar.

Con base a lo anterior, encontramos que no se cuenta con documentación y evidencia del problema o necesidad que busca atender con su intervención. Con el tipo de documento hacemos referencia a un diagnóstico que caracterice la problemática, donde se encuentre el árbol de problemas y objetivos para el año 2020,

- **Causas y consecuencias del problema identificado**

En el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos* no es posible identificar las causas, efectos y características del problema, por tal motivo se considera que el Organismo Descentralizado elabore un diagnóstico del programa presupuestario atendiendo el documento “Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los problemas presupuestarios de nueva creación que se proponga incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación”, publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en colaboración con el Consejo Nacional de Evaluación de la política de Desarrollo Social (CONEVAL)⁹.

Por medio de las entrevistas fue posible identificar algunas causas que afectan la persistencia del problema identificado en el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos*, muestra de ello es, por un lado, la falta de personal con perfil de puesto, sobre capacidades y habilidades específicas de notificación, inspección y ejecución y en general la falta de capacitación del personal con el que ya cuenta el área. Además, parte del personal no cuenta con los accesorios ni herramientas necesarias para ejercer las funciones que les han sido asignadas.

- **Poblaciones**

Se logró identificar de forma clara y explícita a su población potencial y objetivo en el Plan de Desarrollo Municipal del H. Ayuntamiento de La Paz 2019-2021, como documento normativo, la característica de la población que presenta el problema en su “Tema IV.III.V. Manejo sustentable y distribución del agua”, en donde se establece que:

Según el Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México (IGCEM) con datos del 2015, en el municipio de La Paz existen 74,863 viviendas particulares habitadas y 293,725 habitantes en el municipio de los cuales 64,533 viviendas disponen del servicio del agua potable, es decir cerca de 253,194 habitantes son los beneficiados de este servicio. Lo anterior también implica que 40,531 habitantes, que representa el 13% de la población, no cuenta con el servicio de abastecimiento de agua.¹⁰

El organismo Público Descentralizado para la Prestación de los Servicios de Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento (O.P.D.A.P.A.S.) La Paz, anexa evidencia documental de identificación de la población potencial y objetivo, así como sus

⁹ https://coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/Oficio_VQZ.SE.026.16.pdf

¹⁰ Plan de Desarrollo Municipal La Paz 2019-2021, Pág. 68

características y medios de cuantificación en el Oficio OPD/COMER/171/2020, en donde establece que para el ejercicio fiscal del programa anual de evaluación de diseño programático del *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos*:

El Padrón de contribuyentes y/o usuarios con uso doméstico y comercial cuenta con 42,000 cuentas registradas en el sistema. Mientras que la cobertura del agua potable, corresponde aproximadamente al 95% del padrón, el porcentaje restante corresponde a suministro de agua en bloque.

- **Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención (efectos directos de la intervención sobre la PO).**

El *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos*, no cuenta con un instrumento de diagnóstico y/o lineamiento que nos permita identificar los resultados que se esperan obtener, sin embargo, hemos detectado el propósito de la MIR que tiene cada uno de los programas evaluados, mismos que se encuentran definidos dentro de la Metodología del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN)¹¹, respecto al ejercicio fiscal 2019 se detalla de la siguiente manera

El *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos*, no cuenta con un instrumento de diagnóstico y/o lineamiento que nos permita identificar los resultados que se esperan obtener, sin embargo, hemos detectado el propósito de la MIR que tiene cada uno de los programas evaluados, mismos que se encuentran definidos dentro de la Metodología del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN)¹², respecto al ejercicio fiscal 2019 se detalla de la siguiente manera:

MIR	<i>Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos.</i>
OBJETIVO	Incluye acciones que permitan elevar la calidad, capacidad y equidad tributaria, con seguridad jurídica, transparencia y simplificación de trámites para el contribuyente, desarrollando un régimen fiscal que amplíe la base de contribuyentes e intensificando las acciones de control para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que eviten la elusión y evasión fiscal.

¹¹ Metodología para la construcción y Operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), páginas 193-227. Publicada Martes 19 de noviembre 2019, Periodico Oficial Gaceta de Gobierno, Tomo CCVIII numero 96.

¹² Metodología para la construcción y Operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), páginas 193-227. Publicada Martes 19 de noviembre 2019, Periodico Oficial Gaceta de Gobierno, Tomo CCVIII numero 96.

MIR	<i>Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos.</i>
PROPÓSITO	Los ingresos propios municipales incrementan su estructura porcentual con respecto al total de los ingresos municipales.

En la descripción del objetivo del *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos*, se identifica un impacto directo por medio de la cual se expresa la contribución del presupuesto por programas a un objetivo estratégico de carácter superior ya que su enfoque, para el logro de resultados, tiene una clara construcción y redacción de los objetivos y determinación que logra la intervención gubernamental, que es la intervención del municipio sobre su población objetivo.

Para la descripción del propósito se logra identificar el área de enfoque pero no se identifican los cambios a largo plazo para la población objetivo en su intervención gubernamental.

- **Productos del Programa**

Los bienes y servicios o productos entregados por el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos* son adecuados para el logro de los cambios derivado que su Matriz de Indicador de Resultados 2019, contiene dos componentes y ocho actividades las cuales son adecuadas para producir los bienes y servicios públicos que se generan y otorgan a los beneficiarios del programa presupuestario para poder cumplir con su propósito. La relación de las actividades incluye sus procesos o acciones que se identifica con cada uno de los componentes de la Matriz de indicador de resultados como lo muestra la tabla siguiente:

MIR	<i>Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos.</i>
COMPONENTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de Fortalecimiento a la Recaudación corriente aplicado. 2. Programa de regularización de los contribuyentes aplicado.

ACTIVIDADES	1. Programa de Fortalecimiento a la Recaudación corriente aplicado.
	1.1. Actualización de los valores catastrales y factores de incremento en el sistema de cobro.
	1.2. Difusión masiva de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual.
	2. Programa de regularización de los contribuyentes aplicado.
	2.1. Actualización de los padrones de cobro.
	2.3. Expedición y entrega de notificaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados.

- **Análisis del contexto socioeconómico (elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados del programa.**

El *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos* identifica claramente los elementos del entorno que pueden incidir en el éxito o fracaso de la intervención, ya que cuenta con la determinación de supuestos en su Matriz de Indicador de Resultados 2019. Una vez generados los objetivos o resúmenes narrativos para cada nivel de la MIR, se realizó el análisis correspondiente de aquellos factores externos que estén fuera de control del programa presupuestario el cual incide en el éxito o fracaso del mismo, correspondiendo a acontecimientos, condiciones o decisiones que tiene que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa, como lo muestra la siguiente tabla:

MIR	Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos.
FIN	SUPUESTOS
Contribuir a fortalecer la estructura del ingreso municipal a través de un Programa de Fortalecimiento Recaudatorio que incremente los ingresos propios municipales.	N/A
PROPÓSITO	SUPUESTOS
Los ingresos propios municipales incrementan su estructura porcentual con respecto al total de los ingresos municipales.	La ciudadanía requiere de un ayuntamiento con solvencia y fortaleza económica que le permita la intervención en áreas de necesidad comunal.
COMPONENTES	SUPUESTOS
1. Programa de Fortalecimiento a la Recaudación corriente aplicado.	El ciudadano muestra disposición en el pago oportuno y puntual de las contribuciones municipales de las que es responsable.

MIR	Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos.
2. Programa de regularización de los contribuyentes aplicado.	Los ciudadanos cumplen con el proceso de regularización fiscal correspondiente.
ACTIVIDADES	SUPUESTOS
1.1. Actualización de los valores catastrales y factores de incremento en el sistema de cobro.	Las autoridades estatales correspondientes colaboran en tiempo y forma con las autoridades municipales en la emisión de los valores actualizados.
1.2. Difusión masiva de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual.	La ciudadanía responde favorablemente ante el programa de apoyos, subsidios fiscales emitidos por la autoridad municipal en los procesos de exhortación al pago.
1.3. Suscripción de los convenios con el gobierno estatal para el cobro de ingresos municipales.	Las autoridades estatales correspondientes colaboran con la autoridad municipal en la celebración de Convenios de Colaboración.
1.4. Instalación de cajas móviles.	Los ciudadanos asisten a las cajas móviles a realizar el pago de sus contribuciones.
2.1. Actualización de los padrones de cobro.	La normatividad hacendaria faculta y obliga al titular de la hacienda a la actualización permanente y continua de los padrones a favor del incremento de los ingresos municipales.
2.2. Determinación de contribuyentes morosos, omisos y remisos.	Autoridades municipales otorga su visto bueno a las actividades de fiscalización.
2.3. Expedición y entrega de notificaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados.	Los ciudadanos colaboran con la autoridad municipal en la recepción de las notificaciones de pago.
2.4. Recuperación de créditos fiscales a través de tesorería.	Los ciudadanos se responsabilizan de la liquidación de sus créditos fiscales.

- **Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención.**

Como se ha señalado en puntos anteriores, el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos* no cuentan con un diagnóstico que identifique la problemática que se busca atender con su intervención, por lo que no se identifica el objetivo propio que se persigue con su implementación y el tipo de intervención en lo particular o en conjunto.

Tampoco se identificó un árbol del problema ni de objetivos, del mismo modo en el Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021, no existe una justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención del programa.

Sin embargo, en la empírica, es claramente observable que el O.P.D.A.P.A.S. es el organismo encargado de brindar los servicios de agua potable en el municipio de La Paz, ante ello, el cobro o recaudación que tiene que llevar a cabo tal organismo es una necesidad imperante y es por medio de esos ingresos que tiene la capacidad de desempeñar sus actividades.

- **Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales.**

El objetivo del *Pp 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos* que se describe “Incluye acciones que permitan elevar la calidad y equidad tributaria, con seguridad jurídica, transparencia y simplificación de trámites para el contribuyente, desarrollando un régimen fiscal que amplíe la base de los contribuyentes e intensificando las acciones de control para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que eviten la elusión y evasión fiscal”, carece de contribución con algún objetivo, meta, eje estratégico o proyecto del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024¹³, el cual menciona en su tema III. Economía, Subtema Mantener Finanzas Sanas, dice:

El gobierno de la Cuarta Transformación recibió la pesada herencia de una deuda pública de 10 billones de pesos, resultado de la irresponsabilidad y la corrupción del régimen anterior, lo que obliga a destinar 800 mil millones de pesos del presupuesto para pagar el servicio de esa deuda. En este sexenio no se recurrirá a endeudamiento para financiar los gastos del Estado ni para ningún otro propósito.

No se gastará más dinero del que ingrese a la hacienda pública. Los recursos destinados a financiar los programas sociales provendrán de lo que se ahorre con el combate a la corrupción y la eliminación de gastos suntuarios, desperdicio de recursos y robo de combustibles.

¹³ Plan de Desarrollo Nacional, disponible <https://www.gob.mx/cenace/acciones-y-programas/plan-nacional-de-desarrollo-2019-2024-195029>

En materia de política monetaria el gobierno federal respetará la autonomía del Banco de México”.

Por lo tanto, no existe contribución en sus objetivos.

En el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 en el Eje 3. Conectividad y Tecnología para el Buen Gobierno, en su Objetivo 5.9. Objetivo: Fortalecer alianzas para lograr objetivos, 5.9.3. Estrategia: Fortalecer las finanzas públicas municipales se vincula con los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o transversal con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030¹⁴, existiendo una contribución de manera directa Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico “8.2 DIVERSIFICACIÓN, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN; Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra”, “10.4. Políticas fiscales, salariales y de protección social”, de forma Indirecta “17.1. Movilización de recursos domésticos; fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales de otra índole”, “17.3. Recursos financieros adicionales a deuda”. El Programa presupuestario 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos cuenta con indicadores para medir la relación que interviene con los avances de metas físicas por proyecto del Plan de Desarrollo Municipal, en la contribución derivada a las líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.

¹⁴ Agenda 2030, oobjetivos de Desarrollo Sostenibles, disponible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>,

Apartado 3. Planeación y orientación a resultados

En este apartado el proveedor deberá justificar si el programa, tal cual está expresado en sus documentos normativos y administrativos, cuenta con un enfoque orientado a resultados, es decir, si el programa, a través de los apoyos que entrega, está encaminado a generar un cambio favorable en su PO.

- **Orientación a resultados**

¿En el resumen narrativo a nivel Propósito de la MIR es posible identificar con claridad la Población Objetivo del Programa?

En el resumen narrativo a nivel Propósito de la MIR, no es posible identificar de manera clara a la Población Objetivo, ya que solo se refiere a los Ingresos Propios Municipales, y específicamente en los PbRM-01d se identifica la dimensión a la que atiende en general, es decir el Municipio de La Paz como Población Potencial; sin embargo, la Población Objetivo está dada por todos aquellos contribuyentes que cumplan o deben cumplir con las obligaciones tributarias por el suministro de agua potable y otros servicios, incluyendo comercios y viviendas.

Resumen Narrativo - Propósito: “Los ingresos propios municipales incrementan su estructura porcentual con respecto al total de los ingresos municipales”

Sin embargo, el O.P.D.A.P.A.S. en su formato “PbRM-01d Ficha técnica de diseño de indicadores estratégicos o de gestión 2019”, tiene identificado a su Población Objetivo, e incentiva a dichos contribuyentes a realizar sus pagos mediante descuentos ejercidos en el año 2019, los cuales están fundamentados en la Gaceta de Gobierno aplicable, en el artículo 20 de la Ley de Ingresos de los Municipios del Estado de México, así como en acuerdos celebrados con cabildo.

¿En el resumen narrativo a nivel Propósito de la MIR es posible identificar con claridad cuál es la problemática atendida y, por lo tanto, el cambio o mejora esperado en la Población Objetivo como resultado de la entrega de los bienes y/o servicios del programa?

En el resumen narrativo no es posible identificar con claridad el problema, sin embargo, se infiere que si no hay ingresos municipales por la falta de pago de los contribuyentes, el servicio de suministro de agua se ve limitado para atender la demanda de la ciudadanía.

Es importante señalar que se cuenta con un padrón de tomas de agua registradas a nivel municipal de 42,278 (cuarenta y dos mil doscientos setenta y ocho), de las cuales sólo el 43.8% (18,526, es decir dieciocho mil quinientos veintiséis) pagan el servicio de agua potable, por lo tanto, el Organismo planea anualmente diversas actividades con el fin de incentivar a los contribuyentes a realizar el pago por los servicios.

Dentro de estas actividades, se realiza descuentos a grupos vulnerables como personas de la tercera edad, viudez, madres solteras, personas de bajos recursos y con alguna discapacidad. Asimismo, el Organismo con base en la Gaceta del Gobierno, incluye en sus indicadores estratégicos o de gestión las siguientes actividades de las cuales cumplen la meta anual al 100%.

- a. Difusión masiva de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual, mediante campañas de difusión
- b. Expedición y entrega de notificaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados, mediante notificaciones entregadas

Si bien el Organismo cumplió con la meta anual, se sugiere planear otros medios de difusión masiva y notificaciones entregadas, por ejemplo, medios de difusión electrónica en tiempo real, para incrementar el porcentaje anual de contribuyentes que realizan el pago por el servicio de agua.

Asimismo, se sugiere realizar encuestas o algún medio en el que se pueda medir los motivos de la falta de pago del servicio por parte de los contribuyentes, y de esta manera identificar la causa-raíz y atacar o contrarrestar el problema. Es decir, si la causa-raíz de la falta de pago se debiese a la mala calidad del agua, o la ausencia de esta, planear los medios de por el cual el Organismo pueda ofrecer sus servicios de calidad.

¿Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características: orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas; factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa?

Con base en el padrón de tomas de agua registradas a nivel municipal, sólo el 43.8% de los contribuyentes realizan el pago por el servicio, es decir, existen 23,752 (veintitrés mil setecientos cincuenta y dos) tomas de agua registradas que no realizan el pago, por lo tanto el Organismo ha adoptado metas de actividad como expedición y entrega de notificaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados, de las cuales se tiene una cantidad de 8,824 (ocho mil

ochocientos veinticuatro) notificaciones programadas, es decir, el 37.1% de los contribuyentes que no cumplen con el pago.

Si bien es cierto que la entrega de cartas invitación sólo se realizan en los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre, es posible incrementar la frecuencia con la que se realiza dicha actividad para aumentar la recaudación de fondos.

Asimismo, se sugiere evaluar al proveedor externo para verificar la efectividad de la labor asignada, ya que no se encontró evidencia o justificación del trabajo que ellos realizan, pues si bien colaboran con las actividades esenciales para el logro de sus objetivos se debe evitar la duplicidad de funciones entre el personal interno y externo que coadyuva en el proceso de recaudación.

Por otro lado, las actualizaciones de los padrones de cobro no son parte de las actividades del plan de trabajo anual del área de comercialización a pesar de estar incluidas en la MIR de la Gaceta del Gobierno, y de acuerdo a las entrevistas a nivel central, dicha meta de actividad es más atribuible al área de Jurídico, y por lo tanto no es una meta del área evaluada.

¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito (indicadores MIR, hallazgos de estudios o evaluaciones, estudios con metodologías rigurosas, nacionales o internacionales, entre otros)?

El Fin y el Propósito del programa presupuestario *01050202 Fortalecimiento de los ingresos*, se documenta únicamente con base en las fórmulas establecidas de los indicadores MIR publicados en la Gaceta de Gobierno del Estado de México.

Asimismo, a nivel de Fin y Propósito, se realiza una calendarización trimestral para el análisis del programa, y se documenta en los PbRM-01d Ficha técnica de diseño de indicadores estratégicos o de gestión 2019, donde las variables del indicador corresponden a los ingresos propios municipales y los recursos propios del municipio sin considerar participaciones. Dichos indicadores se comparan con el año anterior inmediato y se compara con un resultado esperado.

Si bien el área de Comercialización del O.P.D.A.P.A.S. cumple con los establecido en la normatividad del Gobierno del Estado de México, se recomienda realizar comparativos con algunos otros municipios de desarrollo similar y comparable, que no solo documenten la información con lo establecido en la MIR, sino con otros indicadores que nos permita el avance del mismo.

¿El programa cuenta con indicadores que les permita obtener información para retroalimentar su funcionamiento (dentro o fuera de la MIR), es decir, cuenta con indicadores de gestión orientados a mejorar los resultados del programa (por ejemplo, tiempo de espera promedio de los beneficiarios para recibir su apoyo, entre otros)?

El área de Comercialización se basa únicamente en los indicadores de la MIR, donde incluyen indicadores estratégicos y de gestión, y estos sólo se limitan al reporte de resultados mas no a cómo mejorarlos. De esta manera se recomienda diseñar indicadores de gestión que nos permita evaluar la efectividad de las actividades orientadas a la mejora y a su vez al fortalecimiento de los ingresos.

A continuación, se enlistan algunos indicadores de gestión, enunciativos más no limitativos, orientados a la mejora continua,

- Evaluación de la calidad del agua que se suministra a los contribuyentes, incluyendo uso doméstico, comercial e industrial.
- Eficiencia de los procesos burocráticos para el pago del servicio, evitando duplicidad de actividades que retrasen un buen servicio y aumenten el tiempo de espera de los contribuyentes.
- Tiempo de espera de los contribuyentes al realizar el pago por el servicio del agua.
- Evaluación del trato del personal hacia los contribuyentes para mejorar el servicio brindado.

Dichas recomendaciones aportarían una evaluación no sólo de reporte de resultados a nivel financiero, sino que se orientan a la mejora del servicio e involucra a cada uno de los integrantes del Organismo, para que de manera conjunta mejoren la calidad del servicio y el trato con los contribuyentes, con la finalidad de estimular el pago del servicio.

¿Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados?

Como se ha mencionado anteriormente, el área de Comercialización fundamenta sus acciones en lo establecido en la Gaceta de Gobierno del Estado de México, en la cual no se encuentran indicadores claros para medir el avance en el logro de sus resultados del programa presupuestario; sin embargo, existen algunos indicadores de gestión que nos permiten hacer comparaciones con años anteriores y analizar el avance de los mismos. No obstante, es importante realizar dichas comparaciones con periodos más cortos que permitan realizar acciones preventivas y/o correctivas, por ejemplo, comparaciones a nivel trimestral y que si fuese necesario reconducir o modificar las actividades de manera oportuna.

¿El programa utiliza estudios o evaluaciones externas para apoyar la toma de decisiones sobre cambios o ajustes requeridos?

El Organismo sí cuenta con una colaboración externa para ayudar a la recaudación de ingresos que se realiza mediante entregas de cartas invitación a los contribuyentes omisos o remisos, si bien es cierto que la empresa en cuestión entrega un resumen de las cartas entregadas, no se cuenta con una identificación adecuada que permita rastrear el documento entregado y por lo tanto, el Organismo no tiene un registro de las cartas efectivas que dicha empresa realiza para incentivar el pago. De esta manera se sugiere identificar dichas cartas con un número de folio o cualquier otro medio adecuado que permita identificar la efectividad de las actividades que presta los servicios externos a O.P.D.A.P.A.S.

Asimismo, una vez identificada, será posible establecer si cumple con las expectativas como proveedor que colabora en las actividades del área de Comercialización.

- **Planeación**

¿El programa cuenta con su plan estratégico que establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, su Fin y su Propósito?

Con base en la documentación entregada y en las entrevistas a nivel central realizadas con el personal del área de Comercialización, cuentan con un plan de trabajo anual, donde se describe las actividades principales que se deben realizar mes con mes, sin embargo este plan no es suficiente para cumplir con todas aquellas eventualidades que pudieran surgir como consecuencia de la disminución del pago observadas en los meses de abril, mayo y noviembre, así como las actividades a realizar en caso de algún desastre natural que afecte la recaudación de ingresos y el suministro del líquido vital.

De esta manera, se recomienda realizar un diagrama de flujo donde se enuncien las actividades a realizar por dichas eventualidades, por ejemplo, si en los meses de abril, mayo y noviembre, donde hay menos recaudación financiera, indicar qué acción o plan se debe realizar, por ejemplo, programas de descuento o apoyos acordados con el cabildo.

¿El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos?

El programa presupuestario cuenta con planes de trabajo anuales que involucran a todo el personal del área de Comercialización para el logro de sus objetivos. En dicho plan se enuncian las actividades a realizar, así como su calendarización de las mismas; sin embargo, sólo son actividades enunciativas y descritas en el Reglamento Interno a nivel general, empero el plan de trabajo anual se debe realizar con base en el resultado de las evaluaciones realizadas con anterioridad que nos muestra hacia dónde orientar las actividades o planes estratégicos a realizar.

Cabe mencionar que, si las evaluaciones no fueron satisfactorias con respecto a lo esperado, se deben realizar actividades orientadas a la mejora del programa, sin importar que no correspondan con las actividades cotidianas.

Apartado 4. Mecanismos de operación del programa

El Organismo Operador de Agua (O.P.D.A.P.A.S. La Paz) cuenta con las estrategias básicas para atención al usuario del ejercicio fiscal 2019, ya que el diseño plasmado en los principales elementos del programa, así como la información recabada en las entrevistas a los servidores públicos y los documentos proporcionados por el organismo de agua, refleja que cuenta con los elementos mínimos para que los usuarios puedan acceder a los apoyos, subsidios y accesorios establecidos para la recaudación Municipal conforme al marco normativo vigente del Estado de México.

- **Población potencial y objetivo**

¿El programa identifica correctamente a la población que busca atender con base en el problema o necesidad que le da origen?

Se tiene identificado correctamente la población que se busca atender, esto conforme al Plan de desarrollo Urbano vigente del Municipio de la Paz, Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México, donde señala que el Municipio de la Paz cuenta con 74,863 viviendas en las cuales viven 293,725 habitantes, pero no se encuentra bien delimitado ya que no se cuenta con un estudio de población objetivo, por parte del Organismo, y en cual hay que enfocar mayor atención. Se recomienda que el objetivo del programa presupuestario deba Incluir acciones que permitan elevar la calidad, capacidad y equidad tributaria, con seguridad jurídica, transparencia y simplificación de trámites para el contribuyente, desarrollando un régimen fiscal que amplíe la base de contribuyentes e intensificando las acciones de control para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que eviten la elusión y evasión fiscal.

¿Las poblaciones identificadas del programa tienen una misma unidad de medida?

El organismo de agua cuenta con el mecanismo del valor diario de la Unidad de Medida y Actualización vigente (UMA). Es importante mencionar que esta medida se actualiza constantemente, de ahí la importancia de saber su variación. Sin embargo, internamente se hace el desglose del cobro conforme al código financiero del estado de México y municipios, generando rangos y clasificaciones para el contribuyente

La Unidad de Medida y Actualización (UMA) es la referencia económica en pesos para determinar la cuantía del pago de las obligaciones y supuestos previstos en

las leyes federales de las entidades federativas, así como en las disposiciones jurídicas que emanen de todas las anteriores.

¿Existen metodologías y fuentes de información adecuadas para su cuantificación?, de ser así ¿se indica un plazo para su revisión y actualización?

El organismo Operador cuenta con las siguientes metodologías y fuentes de información:

Tarifas de Cobro		
Tarifas de cobro	2019 100%	50%
Suministro	\$2,344.45	\$1,172.23
Saneamiento	\$234.44	\$117.22
Aportación	\$82.06	\$41.03
Total	\$2,660.95	1,330.48

Permiso de descarga de aguas residuales		\$3,622.41
Subtotal		
IVA		\$579.59
Total		\$4,202

Beneficiarios para descuentos y requisitos para acceder a ellos	
Tercera edad	Dos copias INAPAM, INE.
Viudez	Acta de defunción, acta de matrimonio, INE.
Madre soltera	Constancia expedida por DIF. o Secretaria Municipal.
Bajos recursos	Comprobante de ingresos.
Discapacidad	Comprobante clínico o Constancia expedida por el D.I.F

DECRETO NÚMERO 124

DECRETO NÚMERO 124.- POR EL QUE SE APRUEBAN LAS TARIFAS APLICABLES AL PAGO DE LOS DERECHOS POR LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES DE AGUA POTABLE, DRENAJE, ALCANTARILLADO Y RECEPCIÓN DE LOS CAUDALES DE AGUAS RESIDUALES PARA SU TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN DE AGUAS RESIDUALES, DIFERENTES A LAS ESTABLECIDAS EN EL CÓDIGO FINANCIERO DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS DE LOS MUNICIPIOS, PARA EL EJERCICIO FISCAL 2020.

Artículo 130.- Los derechos por el suministro de agua potable se pagarán mensualmente, bimestralmente o de manera anticipada, según la opción que elija el contribuyente, siempre y cuando los Municipios por sí o por conducto de los organismos operadores de agua de que se trate, cuenten con los dispositivos y modalidades que para tal fin de establezcan o con cargo a tarjeta de crédito otorgada por instituciones bancarias, en las oficinas o establecimientos que el propio Ayuntamiento designe, conforme a lo siguiente:

- **Clasificación de giros**

Giros secos: Son aquellos locales en los que se utiliza el agua solo para el uso del personal que labora en el mismo, tales como:

- Abarrotes, Despacho contable, Pañales desechables, Agencia de publicidad, depósito y expendio de refresco y cerveza, Pronósticos deportivos, Agencia de viajes, Despacho jurídico, recaudería, Alfombras y accesorios, distribución de productos del campo, Relojería, alquiler de mesas y sillas, distribución y renovación de llantas, reparación de calzado, aceites y lubricantes, dulcería, rectificación de discos y tambores, agencias de espectáculos, escritorio público, ratificación de maquinaria, artículos para el hogar, electrónica, tapicería, agencias de paquetería, expendio de artículos de papelería, taller auto eléctrico, artículos de limpieza, expendio de pan, taller de alineación y balanceo, artículos de piel, farmacia y perfumería, taller de bicicletas, artículos deportivos, ferretería, tienda naturista, alquiler y venta de ropa de etiqueta, funeraria, taller de costura, artículos desechables para fiestas, fibra de vidrio, taller de electrodomésticos, auto eléctrico, forrajes y pasturas, taller de herrería, azulejos y muebles para baño, herrería, taller de motocicletas, bisutería, Ingeniería eléctrica, taller de plomería, bonetería, Internet, taller de torno, boutique, joyería, transportes de carga (oficina), casa de decoración, juegos electrónicos, venta de cocinas integrales, carnicería, juguetería, venta y reparación de equipo de cómputo y accesorios, casimires y blancos, librería, venta de material eléctrico, carpintería, lotería, venta de pinturas y solventes, cremería y salchichería, lonja mercantil, venta de refacciones y accesorios, caseta telefónica, maderería, venta de telas y blancos, cocinas integrales, materias primas, venta de tornillos y herramientas, cintas, discos y accesorios, mercería, venta de uniformes, compra y venta de artesanías, miscelánea, vinaterías, compra y venta de desperdicio industrial, mudanzas, video club, compra y venta de madera y derivados, Mueblería, vidriera y aluminio, compra y venta de equipo de audio, óptica, vulcanizadora, copias fotostáticas, papelería, zapatería, cristales, vidriería y aluminios, periódicos y revistas.

Giros semihúmedos: Son aquellos que derivado de su giro comercial requieren un mayor consumo de agua para poder llevar a cabo sus actividades y que el personal que labora dentro del local no exceda el número de 5 personas, siendo estos:

- Acuarios y accesorios, funeraria con velatorio, cafetería, oficinas administrativas, consultorio dental, tortería, clínica veterinaria, taller de hojalatería y pintura, compra y venta de autos usados, taller mecánico, estética, peluquería, florería, pollería, imprenta, rosticería, jugos y licuados, salón de belleza, lonchería y veterinaria.

Giros húmedos: Son aquellos que, derivado de su actividad comercial, requieren de mayor consumo del servicio de agua potable, dentro de los que se contemplan los siguientes:

- Auto lavado, escuelas particulares, venta de pescados y mariscos, antojitos mexicanos, fonda, servicio de lavado y engrasado, bares y cantinas, gimnasio, tintorería, clínica, guardería, tienda de autoservicio, cocina, económica, Invernaderos, transporte de carga (Bodega), club deportivo, lavanderías, restaurante, elaboración y comercialización de alimentos, hoteles y posadas, unidad administrativa, elaboración de helados y nieves, auto hotel, pizzería, embotelladoras de agua, ostionería, tortillería, estacionamiento y salón de fiestas

El organismo operador realizará una inspección física en el predio para determinar el giro comercial, y si en el caso que el giro comercial no se encuentre contemplado en la presente clasificación, quedará sujeto a revisión para aplicar la tarifa de acuerdo a la ley de la materia. Los usuarios que tengan giros o establecimientos como los antes mencionados y les aplique esta tarifa, pueden optar por instalar un aparato medidor con costo para el usuario, el cual deberán solicitar en las oficinas del organismo operador. Por la reparación del aparato medidor del consumo de agua, se pagarán los siguientes derechos: A). Para uso doméstico: 3 veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización vigente. B). Para uso no doméstico: 5 veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización vigente.

Los usuarios que se abastezcan de agua de fuentes diversas a la red de agua potable municipal y que estén conectados a la red de drenaje municipal, están obligados a reportar al municipio o al Organismo Operador, mediante formatos oficiales, los volúmenes de agua recibidos, extraídos o que les sean suministrados, así como los volúmenes de aguas residuales descargados a la red de drenaje municipal y a realizar el pago de los derechos por el servicio de drenaje y alcantarillado

Por la prestación de servicios de conexión de agua y drenaje, que consiste en las instalaciones y realización física de las obras para la toma y descarga de agua potable y residual en su caso, se pagarán derechos

Por la recepción de los caudales de aguas residuales provenientes de uso doméstico y no doméstico para su tratamiento, los municipios o sus organismos prestadores de servicios, cobrarán los siguientes derechos:

- Cuando los usuarios sujetos al pago del derecho por el tratamiento de las aguas residuales se abastezcan de agua potable mediante fuentes distintas a la red municipal, pagarán mensualmente o bimestralmente los derechos:
 - A) Para uso doméstico: 1. Cuota fija o 2. Servicio medido.
 - B) Para uso no doméstico: 1. Cuota fija o 2. Servicio medido

La tarifa mensual equivale al número de veces del valor diario de la unidad de medida y actualización vigente por mes. La tarifa bimestral al número de veces del valor diario de la unidad de medida y actualización vigente por bimestre.

Por la expedición del dictamen de factibilidad de servicios con vigencia de hasta de 12 meses para nuevos conjuntos urbanos, subdivisión o lotificaciones, cambio de uso de suelo, densidad e intensidad de su aprovechamiento y altura, para edificaciones en condominio, edificaciones industriales y comerciales y obras de impacto regional, se pagarán 26 veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización vigente.

¿El programa utiliza la cuantificación de las poblaciones para establecer sus metas?

En efecto, sí ocupa su población objetivo, señalando los 293,725 habitantes y las 69 colonias¹⁵ registradas que se les brinda servicio de agua potable, drenaje y alcantarillado, aunado a esto se recomienda una calendarización o plan de trabajo más específico para un mejor desempeño.

Descuentos 2019		
Periodo	Descuento	Concepto
Enero a Diciembre	34%	Grupos vulnerables
Enero a Diciembre	50%	Extrema pobreza y afectados por el sismo

¹⁵ En estas 69 colonias el O.P.D.A.P.A.S. brinda el servicio de agua potable, drenaje y alcantarillado.

Descuentos 2019		
Enero- Febrero	4-8%	Pago anual anticipado
Marzo	4%	Pago Puntual Anticipado
10 de Julio a 30 de Agosto	50-100%	Multas, recargos, gastos de ejecución en los ejercicios fiscales 2019 y anteriores, así como conexión de agua potable, drenaje y alcantarillado a propietarios de casa habitación

Marco normativo y/o jurídico: Gaceta del gobierno con fecha 31 de Diciembre 2018, aplicable al 2019, así como acuerdos de cabildo para descuentos de servicios.

¿El proceso de planificación del programa se apoya de la revisión y actualización de las poblaciones?

Se cuenta con una actualización en cuanto a nuevos contribuyentes establecidos en el sistema del organismo o padrón de contribuyentes, sin embargo no se cuenta con un estudio de población objetivo en el organismo de agua y la actualización del padrón de contribuyentes debería de ser más constante y con una medición de conceptos específica y detallada por colonias habilitadas, tipo de servicios, así como conceptos bien definidos: Comercial, Doméstico e Industrial (conceptos señalados anteriormente)

- **Mecanismos de elegibilidad**

¿El programa cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar a su PO?, de ser así ¿cuáles son?

Si, el programa identifica su población objetivo por medio del Plan de Desarrollo Municipal y Plan de Desarrollo Urbano, sin embargo el organismo no cuenta con un mecanismo para definir la población objetivo específica, esto con la finalidad de ayudar a una mejor recaudación del ingreso, ya que no se cuenta con un estudio mercadológico de Población Objetivo.

¿Las características que debe reunir la PO, de acuerdo con el diagnóstico del programa, son consideradas entre los mecanismos de elegibilidad enunciados en los lineamientos o ROP (señalar si hay o no congruencia entre estos)?

Se cuenta con una congruencia entre las reglas de operación y la población objetivo y es óptimo en cuanto a mecanismos de operación y ejecución. En el Manual de

Procedimiento y Organización no se detalla las funciones de operación del área evaluada y solo se expresa un funcionamiento general y no especificado.

¿Se cuenta con una estrategia de cobertura documentada?, de ser así ¿especifica metas de cobertura en el corto, mediano y largo plazo (anual, ¿tres y seis años respectivamente)?

Si se cuenta con un Plan de trabajo de cobertura en las diversas colonias del Municipio por parte de Comercialización y se encuentra debidamente documentada mediante un registro de actividades y cronograma de todo el año 2019.

TOMA DE LECTURAS: Se realiza la visita en el domicilio donde se encuentra colocado un aparato medidor del O.P.D.A.P.A.S. para hacer la toma la lectura actual marcada, esta actividad se realiza los días 10 al 21 Febrero, 13 al 24 Abril, 10 al 22 Junio, 12 al 24 Agosto, 12 al 23 Octubre y 9 al 18 Diciembre.

CARTAS INVITACIÓN: Se realiza la entrega de carta invitación con motivo de regularizar el pago de sus servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Descargas de Aguas Residuales. Esta Actividad se realiza del 15 de Julio al 11 de Agosto, 1 septiembre al 11 de Octubre y 1 de Noviembre al 8 de Diciembre.

INSPECCIONES: Verificar si el nombre y dirección del usuario corresponde con el registrado en la cuenta en SIO, revisión de predio para definir el tipo de usuario, determinar si amerita o no derivación ya sea de negocios o renta de viviendas. Se realiza todo el año dependiendo de las necesidades del área.

BARRIDO DE ADEUDOS: Se realiza revisión cuenta por cuenta de calles que presentan un número importante de adeudos, para posteriormente mantener contacto con usuarios e informar sobre descuentos y subsidios para su regularización. Se lleva a cabo del 1 al 15 de Enero, 1 al 15 de Marzo, 1 al 15 de Mayo, 1 al 15 de Julio, 1 al 15 de Septiembre y 1 al 15 de Noviembre.

SEGUIMIENTO: Una vez entregadas cartas invitación y mantener contacto con usuarios, se hace un seguimiento continuo en el sistema SIO con la finalidad de identificar la situación de regularización de adeudos. Esta actividad se realiza todo el año.

La Instalación de medidores y limpieza de medidores se lleva prácticamente durante todo el año, por lo cual también genera un costo- beneficio¹⁶

¹⁶ Mencionando que en el Organismo Operador de Agua del Municipio de La Paz en los meses de Octubre-Diciembre del 2019 se contaba con un tercero u empresa que ayudó a la recaudación del Ingreso, sin embargo dicho tercero antes señalado no se encontró con un plan de trabajo o mecanismo de recaudación eficiente, lógicamente conforme a marco jurídico y legal de cobertura documentada, por lo tanto no se puede obtener la información en cuanto a costo-beneficio que genera dicha empresa o tercero para el Organismo Operador de Agua.

- **Padrón de beneficiarios**

¿Existe información que permita conocer quiénes reciben el apoyo del programa? de ser así, ¿incluye las características de los beneficiarios requeridas en sus documentos normativos? ¿Incluye información sobre el tipo y frecuencia del apoyo otorgado?

Descuentos 2019		
Periodo	Descuento	Concepto
Enero a Diciembre	34%	Grupos vulnerables
Enero a Diciembre	50%	Extrema pobreza y afectados por el sismo
Enero- Febrero	4-8%	Pago anual anticipado
Marzo	4%	Pago puntual anticipado
10 de Julio a 30 de Agosto	50-100%	Multas, recargos, gastos de ejecución en los ejercicios fiscales 2019 y anteriores, así como conexión de agua potable, drenaje y alcantarillado a propietarios de casa habitación

Se hace del conocimiento que estos beneficios o descuentos no son aplicables para empresas o industrias en el año 2019.

- **Mecanismos de atención y entrega de apoyos**

¿El procedimiento para la entrega de bienes o servicios está sistematizado?, es decir, ¿son utilizados por todas las instancias ejecutoras? ¿el procedimiento se encuentra documentado/normado? ¿se difunde públicamente? ¿es accesible a la PO? ¿el programa cuenta con un procedimiento documentado para verificar que los apoyos están llegando a los beneficiarios finales?

Se encuentran sistematizado los bienes, servicios y los procedimientos. Se encuentran documentados en el código Financiero del Estado de México y Municipios, La ley de Ingresos y Actas de los acuerdos por el cabildo por parte del Ayuntamiento, sin embargo es recomendable que el área de Comercialización tenga un Plan de recaudación (como un anteproyecto de recaudación), donde abarque los descuentos o propuestas de descuentos para el siguiente ejercicio fiscal, con la finalidad de que lo apruebe su consejo directivo y después el Cabildo del H. Ayuntamiento en tiempo y forma, y así generar un plan de trabajo recaudatorio para el siguiente ejercicio fiscal.

- **Presupuesto**

¿El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que otorga?

Sí, los identifica en el Estado de Avance Presupuestal de Egresos.

Avance presupuestal de egresos. Del 01 de enero al 31 de diciembre 2019

<i>Cuenta</i>	<i>Concepto</i>	<i>Pagado</i>
1000	Servicios personales	\$ 3,379,785.48
2000	Materiales y Suministros	\$195,863.77
3000	Servicios Generales	\$22,163.41
	TOTAL	\$3,597,812.66

- **Gastos directos (Gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los Capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el Capítulo 1000)**

Avance presupuestal de egresos. Del 01 de enero al 31 de diciembre 2019

<i>Cuenta</i>	<i>Concepto</i>	<i>Pagado</i>
1000	Servicios personales	\$ 3,379,785.48
2000	Materiales y Suministros	\$195,863.77
3000	Servicios Generales	\$22,163.41
	TOTAL	\$3,577,812.66

- **Gastos indirectos (Permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los Capítulos 2000, 3000 y/o 4000).**

Avance presupuestal de egresos. del 01 de enero al 31 de diciembre 2019

<i>Cuenta</i>	<i>Concepto</i>	<i>Pagado</i>
2000	Materiales y Suministros	\$195,863.77
3000	Servicios Generales	\$22,163.41
	TOTAL	\$218,027.18

¿Cuenta con un análisis de costo-beneficio o análisis de alternativas?, es decir, ¿el programa cuenta con evidencia documentada que permita conocer si la intervención seleccionada es la más eficiente en relación con su costo y el de otras intervenciones dirigidas al mismo objetivo y a la misma población?

En el Organismo de Agua no se cuenta con el análisis de Costo-Beneficio o Análisis de Alternativas, Sin embargo, es necesario que la Jefatura de Comercialización lo desarrolle o lo solicite al área de Finanzas, que es el ente facultado para realizar la proyección financiera del área y del Organismo, esto con la finalidad de tener una suficiencia presupuestal costo- beneficio.

¿El programa es capaz de lograr sus metas y objetivos con el presupuesto asignado?

El programa no logró alcanzar sus metas en cuanto acciones y por lo tanto no logra su objetivo principal como área de Comercialización que es la recaudación o fortalecimiento de los ingresos.

Presupuesto de Egresos del Área de Comercialización 2019

<i>PRESUPUESTADO</i>	<i>EJERCIDO</i>
\$4,878,800.00	\$3, 597,812.66

- **Rendición de cuentas**

El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

¿Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, ¿disponibles en la página electrónica?

Se encontraban los Manuales de Organización y Manuales de Procedimiento en el año 2019, así como las leyes federales, estatales y municipales que contemplan todo el marco normativo del área de comercialización (Publicados y Aprobados por el Consejo Directivo del Organismo).

¿Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, ¿son difundidos en la página?

Se encuentran en la dirección <http://www.lapazopdapas.gob.mx/> en el apartado de transparencia y su desempeño se encuentra en el IPOMEX, Información Pública de Oficio Mexiquense.

¿Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable?

Conforme a la normatividad del INFOEM, Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios el cual es un organismo dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía operativa, presupuestaria y de decisión.

***Sujeto Obligado: O.P.D.A.P.A.S. La Paz**

***Titular de Comercialización: Servidor Público Habilitado**

¿La dependencia o entidad que opera el programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable?

Sí cuenta con participación ciudadana en la toma de decisiones por otras áreas que ayudan a realizar las funciones del programa, como Jurídico y Dirección General, por medio de los convenios para la ciudadanía para poder generar una mayor recaudación mediante el otorgamiento de un servicio.

Apartado 5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas federales o acciones de desarrollo social.

En este apartado el proveedor analizará si el programa evaluado presenta posibles complementariedades y coincidencias con otros programas o acciones en los diferentes órdenes de gobierno y si este cuenta con estrategias de coordinación para la atención integral de su población objetivo. En la redacción de este apartado, el proveedor deberá desarrollar ampliamente la respuesta a las preguntas (no responder de manera dicotómica).

• Complementariedades y coincidencias

¿Con cuáles programas federales y/o acciones de desarrollo social el programa podría tener complementariedad?

Tras analizar diversas fuentes documentales, específicamente sobre los Planes de Desarrollo en diversos niveles de gobierno, encontramos que sí existen programas o rubros en los cuales existe complementariedad y/o coincidencias con el programa presupuestario *PP 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*. Comenzaremos describiendo las complementariedades en orden jerárquico descendiente, es decir, comenzaremos por señalar las coincidencias que emanan del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, posteriormente los que encontramos en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 para después describir las contenidas en el Plan de Desarrollo Municipal del H. Ayuntamiento de La Paz.

La primera complementariedad y/o coincidencia la encontramos en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, que en su apartado número 3. Economía, segundo subapartado “Mantener finanzas sanas” establece que:

El gobierno de la Cuarta Transformación recibió la pesada herencia de una deuda pública de 10 billones de pesos, resultado de la irresponsabilidad y la corrupción del régimen anterior, lo que obliga a destinar 800 mil millones de pesos del presupuesto para pagar el servicio de esa deuda. En este sexenio no se recurrirá a endeudamiento para financiar los gastos del Estado ni para ningún otro propósito.

No se gastará más dinero del que ingrese a la hacienda pública. Los recursos destinados a financiar los programas sociales provendrán de lo que se ahorre con el combate a la corrupción y la eliminación de gastos suntuarios, desperdicio de recursos y robo de combustibles.

En materia de política monetaria el gobierno federal respetará la autonomía del Banco de México.

Por su parte, el Plan de Desarrollo del Estado de México, en su Eje transversal 2: Gobierno Capaz y Responsable, y en su Eje 3 transversal: Conectividad y Tecnología para el Buen Gobierno, establecen:

Para que la gobernabilidad sea efectiva, debe ser democrática y apegada a derecho. Lo anterior requiere que las instituciones estatales tengan las capacidades y los recursos necesarios para desempeñar cabalmente sus funciones y tener la capacidad de responder de manera legítima y eficaz a las demandas que le plantea la sociedad. Así, el fortalecimiento de las instituciones públicas para poder ser y hacer un gobierno capaz y responsable es un componente prioritario de este Plan.

Se han identificado cinco aspectos a desarrollar para tener ese gobierno capaz y responsable: a) Una mayor transparencia y rendición de cuentas permanentes; b) La prevención y combate a la corrupción mediante la operación plena del Sistema Anticorrupción del Estado de México y Municipios; c) La gobernabilidad fundada en el diálogo y la paz social; d) Unas finanzas públicas sanas y e) Una gestión pública orientada por resultados y garantizada por una evaluación permanente de su desempeño.

Este mismo aparato, bajo el Diagnóstico: Transparencia y rendición de cuentas, comenta que:

La eficacia de las instituciones públicas no solo depende de contar con los recursos financieros y tecnológicos. La mayor parte del éxito de las políticas públicas depende en buena medida de la participación de diversos actores sociales, políticos y económicos en las tareas de gobierno.

Para que la sociedad crea y confíe en las instituciones, los mejores instrumentos son la transparencia y la rendición de cuentas. Es a través de estos principios como la ciudadanía podrá estar enterada del buen uso de los recursos públicos y podrán exigir los resultados prometidos.

Por último, al final de este apartado, en el sub apéndice denominado “¿Hacia dónde vamos?”, se explica que:

Asimismo, alinear los procedimientos de control y evaluación con los autorizados por el Sistema Nacional de Fiscalización, con el propósito de transparentar los recursos ejercidos del gasto público, coordinando acciones con los entes externos de fiscalización, promoviendo la atención oportuna de las observaciones y recomendaciones que deriven de auditorías, incrementado la participación de observadores sociales y haciendo más eficientes los mecanismos de rendición de cuentas para la sociedad.

Por su parte la estrategia 5.9.3 establece cuatro líneas de acción tendientes a fortalecer las finanzas públicas municipales, siendo estas:

- Fomentar esquemas para elevar la recaudación municipal.
- Impulsar el fortalecimiento de los sistemas de catastro municipal.
- Apoyar a los municipios a mejorar sus sistemas de cobro del impuesto predial.
- Promover la disciplina fiscal municipal

Una complementariedad más que se encontró fue en el Plan de Desarrollo Municipal del H. Ayuntamiento de La Paz. En este Plan Municipal, en el “Eje transversal 2: Gobierno Moderno, capaz y responsable”, en su apartado “IV.VI.V Tema: Finanzas públicas sanas” se establece que:

Para que una administración municipal pueda ofrecer sus bienes y servicios, es necesario contar con un marco presupuestario a ejercer y que exista equilibrio entre sus ingresos y egresos, es decir debe contar con finanzas sanas. El total de ingresos del Ayuntamiento deriva de la sumatoria de ingresos propios (generados por la recaudación propia de impuestos y cobros de servicios) y los ingresos por aportaciones federales y estatales.

Es importante mencionar que el ideal es mantener los índices de deuda y obligaciones crediticias muy bajas, por lo que esta administración no pedirá créditos bancarios ni contratará ningún otro tipo de deuda. Todo lo contrario, implementará acciones para aumentar el número de contribuyentes en este municipio.

Y en el apartado “IV.VI.V.I Subtema: Sistema de recaudación y padrón de contribuyentes” se comenta de manera clara sobre la deficiencia en la recaudación de los servicios que ofrece el Municipio, pues:

En el municipio de La Paz, el Sistema de recaudación presenta deficiencias, ya que, del total de potenciales contribuyentes, sólo un 20% aproximadamente cumple con sus obligaciones. La meta anual de este municipio es aumentar en 10% anual el número de contribuyentes... sólo un 13.5 % del total de ingresos del municipio corresponde a impuestos cobrados.

Por tanto, hay un gran potencial de crecimiento en este aspecto. En este sentido, la administración, implementará, a través de la Jefatura de Ingresos, campañas para incentivar la incorporación de contribuyentes, así como mecanismos para la detección de contribuyentes en situación fiscalizable.

También se pudieron identificar complementariedades con la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. Específicamente con el “Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico”, que en su meta 8.2 que establece

Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

¿En qué aspectos pueden ser complementarios (objetivos, poblaciones, otros)?

Tras un arduo análisis de gabinete, fue posible identificar los aspectos puntuales en los cuales existe complementariedad entre el programa presupuestario *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* y el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024; el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 y el Plan de Desarrollo Municipal del H. Ayuntamiento de La Paz.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, encontramos asociación respecto al objetivo de la MIR (formato PbRM-01e) del *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*, en donde se establece que el fin del programa es “Contribuir a fortalecer la estructura del ingreso municipal a través de un programa de fortalecimiento recaudatorio que incremente los ingresos propios municipales” mientras que en el Plan Nacional de Desarrollo se establece “Mantener la estabilidad macroeconómica del país y Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de

crecimiento.” Además de establecer el sentido de ahorro de los recursos y el no dispendio de los mismos.

Por su parte, en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 y acorde al objetivo y finalidad de la MIR enunciada en el párrafo anterior, respecto a los aspectos que pueden ser complementarios, tenemos, en un primer momento el inciso d) del “Eje transversal 2: Gobierno Capaz y Responsable” en su cuarto párrafo que habla sobre generar finanzas sanas con la finalidad de que las “las instituciones estatales tengan las capacidades y los recursos necesarios para desempeñar cabalmente sus funciones y tener la capacidad de responder de manera legítima y eficaz a las demandas que le plantea la sociedad”.

Aunado a esto, el mismo Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, en el mismo Eje transversal 2, en un sentido de complementariedad con el programa presupuestario en cuestión establece que la eficiencia de una institución, además de contar con recursos financieros y tecnológicos depende de los actores sociales, políticos y económicos que se involucran en las tareas de gobierno, con la finalidad de generar confianza en la ciudadanía. Para ello, los mejores instrumentos son la transparencia y la rendición de cuentas con el propósito de transparentar los recursos ejercidos del gasto público, es decir, garantizar una administración pública competitiva y responsable. Y también en las cuatro líneas de acción que establece la estrategia 5.9.5

Sobre los aspectos puntuales que en el Plan de Desarrollo Municipal del H. Ayuntamiento de La Paz se encontraron, que este Plan establece que una administración municipal, en esta caso el organismo autónomo denominado O.P.D.A.P.A.S. para “ofrecer sus bienes y servicios, es necesario contar con un marco presupuestario a ejercer y que exista equilibrio entre sus ingresos y egresos, es decir debe contar con finanzas sanas” y sobre los ingresos del ayuntamiento, de nuevo haciendo una analogía con los ingresos que genera el O.P.D.A.P.A.S. dice: “deriva de la sumatoria de ingresos propios (generados por la recaudación propia de impuestos y cobros de servicios) y los ingresos por aportaciones federales y estatales. [e] implementará acciones para aumentar el número de contribuyentes en este [organismo].”

Es decir, tienden a generar acciones que permiten elevar la calidad, capacidad y equidad tributaria, con seguridad jurídica, transparencia y simplificación de trámites para el contribuyente, desarrollando un régimen fiscal que amplíe la base de contribuyentes e intensifique las acciones de control para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que eviten la elusión y evasión fiscal.

También se pudieron identificar complementariedades con la Agenda 2030 y los objetivos del desarrollo sostenible. Específicamente con el “Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico”, en su meta 8.2 que establece “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la

modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.”

Mientras que en la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible, el aspecto puntual que genera complementariedad es el referente “lograr niveles más elevados de productividad económica”, esto asociado a los mecanismos que el programa presupuestario evaluado genere para el fortalecimiento de los ingresos.

¿Existen otros programas o intervenciones en el orden federal que entreguen los mismos bienes y servicios a la PO?, en caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Puede mencionar cuáles son?

Si. Todo aquel programa mediante el cual se brinde un servicio por un ente gubernamental u organismo autónomo en cualquier nivel de gobierno y que genere ingresos mediante la recaudación de recursos económicos por el otorgamiento del mismo tiene similitud con el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*, cuya finalidad es Contribuir a fortalecer la estructura del ingreso municipal a través de un programa de fortalecimiento recaudatorio que incremente los ingresos propios municipales.

También, tanto las Estrategias del Plan de Desarrollo Municipal del H. Ayuntamiento de La Paz y las Líneas de acción del mismo tienden al otorgamiento y mejora de los servicios hacia la población objetivo.

Además de dar respuesta a las preguntas anteriores, se deberá llenar el Anexo 2. Cuadro complementariedades y coincidencias entre programas federales y/o acciones de desarrollo social.

- **Coordinación**

En caso de identificar otros programas o intervenciones que pueden ser complementarios ¿El programa cuenta con una estrategia que considere la coordinación con éstas para la atención integral de su PO?

¿El programa cuenta con mecanismos definidos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias? De ser afirmativa la respuesta, señalar en qué procesos intervienen los distintos actores para la implementación de la intervención.

Se logra identificar que la Unidad Ejecutora “219C0 Comisión del Agua del Estado de México¹⁷” tiene intervención complementaria que cuenta con estrategia y coordinación para la atención integral de la Población objetivo. Específicamente el Programa Presupuestario “02020301 Manejo eficiente y sustentable del agua, Proyecto presupuestario 020203010104 Control, seguimiento económico y administrativo para el programa agua”, establece su estrategia respecto a privilegiar la reducción de la demanda a través del uso eficiente del agua, la recuperación de pérdidas físicas, el reuso de volúmenes de aguas potable, mencionando su línea de acción, sobre promover la eficiencia operativa y presupuestal de los organismos operadores de agua potable.

Cabe destacar que aunque se identifica con otro programa o intervención que pueden ser complementarios, el programa no cuenta con mecanismos definidos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias.

De lo anterior se recomienda que el programa presupuestario 01050202 *Fortalecimiento de los Ingresos* exista transversalidad, donde se involucren sus actividades con otros programas presupuestarios, así como con sus principales actores y con otras dependencias.

¹⁷<https://caem.edomex.gob.mx/sites/caem.edomex.gob.mx/files/files/InformacionFinanciera/InforFinanBaseCriteriosCONAC/IndicadoresResultados/IndicadoresTercerTrim-2019.pdf>

Procesos Generales y Sustantivos del Programa

a) Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa

- **Descripción sucinta de las actividades, componentes y los actores que integran cada uno de los procesos generales del programa. En los casos donde el programa tenga más de un componente, también deberá incluirse la descripción de estos.**

Tras el análisis de las fuentes documentales para realizar la evaluación, encontramos que existen cuatro actividades que el *PP 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* realiza. Nos referimos a las establecidas en el Formato “PbRM-01e Matriz de indicadores para resultados 2019, programa presupuestario y dependencia general” en donde se establecen las actividades:

Actividad 1.1. Actualización de los valores catastrales y factores de incremento en el sistema de cobro. Esta actividad se realiza en coordinación con el área de Jurídico y se refiere al registro y control de contribuyentes que el organismo realiza sobre nuevos usuarios a los que se les otorga el servicio con la finalidad de actualizar el sistema de cobro y recaudación.

Actividad 1.2. Difusión masiva de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual. Son todas aquellas actividades encaminadas a incentivar a los contribuyentes a realizar el pago por el servicio del agua, mediante a lo establecido en la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, el artículo 20 de la Ley de Ingresos de los Municipios del Estado de México, el Código Financiero del Estado de México y Municipios, así como en la Gaceta de Gobierno y acuerdos celebrados con Cabildo.

Actividad 1.3. Actualización de los padrones de cobro. Se realiza con la finalidad de mantener al día el número de usuarios que reciben el servicio y verificar puntualmente el pago que realizan. Esta acción se fundamenta en la normatividad hacendaria que faculta y otorga obligaciones al titular del área comercialización para actualizar de manera permanente el padrón de contribuyentes con la finalidad de incrementar la recaudación del Organismo.

Actividad 1.4. Expedición y entrega de notificaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados. Esta actividad está encaminada a la notificación de los adeudos que los usuarios tienen con el Organismo con la finalidad de incentivar que los usuarios realicen su pago, generando un mecanismo de colaboración y concientización entre los ciudadanos notificados y el Organismo.

Por su parte, identificamos dos como los componentes del *PP 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*. Estos son: el Programa de fortalecimiento a la recaudación corriente aplicado y el Programa de regularización de los contribuyentes aplicado.

El Programa de fortalecimiento a la recaudación corriente aplicado, es un análisis comparativo de la recaudación corriente, con la finalidad de lograr los objetivos, referente al año inmediato anterior o años anteriores (análisis estadístico o análisis financiero).

Por su parte, el Programa de regularización de los contribuyentes aplicado, hace alusión al pago de contribuyentes morosos con la finalidad de mantenerse al corriente de sus pagos y actualizar las bases del padrón de beneficiarios, es decir, que los ciudadanos cumplan con el proceso de regularización fiscal correspondiente. Por lo tanto, se debe basar en una gestión eficiente basada en la planificación estructurada en proyectos de corte moderno y eficaz.

Sobre los actores que integran los procesos generales del programa se encontraron los siguientes:

Jefe de Comercialización: Es el principal actor en el área cuyas actividades principales son dirigir, implementar y coordinar mejoras referentes a facturación, atención a usuarios, liquidaciones, inspecciones, carta invitación y notificaciones.

Notificadores: realizan inspecciones, mediciones de consumo, notifican y dejan cartas de invitación, reparten volantes, realizan censos y tomas de lecturas cada bimestre.

Facturistas: imprime las facturas de usuarios domésticos y no domésticos, ubican en el sistema predios de usuarios que necesitan una inspección, entregan reportes diarios de las facturas realizadas.

Auxiliares administrativos: Realiza estados de cuenta de usuarios, maneja tarifas de pago, realiza oficios, atiende a contribuyentes y apoya en la ruta de trabajo de los notificadores.

Contribuyente: Ciudadanos inscritos en el padrón de usuarios y que reciben el servicio de agua por parte del Organismo pagándolo de manera oportuna. También existen ciudadanos que no están inscritos en el padrón de usuarios pero que a pesar de ello, sí reciben el servicio de agua potable.

Cabe destacar que los procesos que realiza el programa evaluado involucran a más personal, sin embargo, dentro de la información que nos otorgaron sólo fue posible identificar a cuatro actores.

- **Mapeo de los procesos del programa en un modelo general, determinando los límites de cada uno y su articulación con otros.**

La descripción de los procesos generales del programa deberá acompañarse de una representación esquemática (flujogramas) que muestre la operación general del programa, así como el funcionamiento de cada uno de los procesos analizados, el cual se presentará en el Anexo 4. Flujogramas del Programa.

Procesos

1. Análisis del contribuyente.
2. Plan de recaudación.
3. Pago o recaudación de ingresos.
4. Incremento de bienes y servicios.

b) Descripción y análisis de los procesos sustantivos

La descripción a profundidad de los procesos que presentan los mayores retos en la implementación del programa deberá consistir de al menos los siguientes elementos:

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.

Identificamos dos como los procesos sustantivos que el *PP 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* realiza:

- Plan de recaudación. Este plan consta de varias etapas. Es necesarios la realización previa de un estudio de la población que recibe el servicio (población objetivo), para así enviar una Carta invitación la cual es entregada por los notificadores del área de comercialización o incluso por un tercero, en la cual se invita a la ciudadanía a realizar el pago del suministro del agua y con ello ponerse al corriente en sus obligaciones. El proceso de visita al ciudadano comienza con la entrega de un citatorio, para después realizar una notificación, posteriormente una vista/inspección, garantizando en todo momento el derecho de audiencia del ciudadano en vista de generar la resolución sobre el pago que debe realizar.
- Pago o recaudación de ingresos. Se realiza con la finalidad de idear estrategias de publicidad encaminadas a incentivar a los contribuyentes para realizar el pago por el servicio de agua, además de otorgar apoyos por parte del Organismo a grupos vulnerables y sectores minoritarios, así descuentos que estimulen a los usuarios para finalmente verse reflejado en un aumento de los ingresos.

2. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

a) Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?

Al establecerse un Plan de trabajo anual, que fue entregado para su análisis, se establecen las metas y objetivos en las cuales los procesos sustantivos deben llevarse a cabo, señalando de manera puntual cada una de las actividades en determinado tiempo y especificando cada una de ellas para su cumplimiento.

b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

De acuerdo a la Plantilla del personal con perfil de puestos proporcionada por el área evaluadora, es posible identificar que para realizar inspecciones en casa-habitación, sí cuentan con la capacitación suficiente para realizar dichas funciones; sin embargo, para las inspecciones a nivel industrial es indispensable que el personal cuente con la indumentaria básica de seguridad y con la capacitación referente al uso de esta.

c) Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

Se cuenta con recursos insuficientes considerando que en el estado de egresos detallado de enero a diciembre del 2019 no se gasto lo necesario y lo programado en cuanto a los sueldos, contratación de personal, materiales y suministros, así como servicios generales, lo cual implica desarrollar un bajo nivel de funciones, por lo tanto son insuficientes para la operación de recaudación y alcanzar los objetivos establecidos.

Egresos 2019	
Presupuestado	Pagado /Ejercido
\$4,878,800.00	\$3,397,812.66

d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

Las instalaciones físicas del O.P.D.A.P.A.S. permiten llevar a cabo de manera pertinente las acciones que el *PP 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* persigue, es decir, existe un área específica en la cual los ciudadanos pueden realizar el pago del servicio de agua potable que reciben. Además, dentro de las mismas instalaciones se han colocado mamparas para hacer del conocimiento de los usuarios los tiempos y tipos de descuentos a los cuales pueden ser acreedores.

3. Productos: ¿cuáles son los productos del proceso? ¿Sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?

Los productos claramente identificables en el proceso general del programa presupuestario *PP 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*, son el el recurso monetario que recauda el Organismo y el abastecimiento de agua a diferentes tipos de contribuyentes incluyendo: casa-habitación,comercial e industrial.

Cabe señalar que la recaudación monetaria desempeña la función de insumo para el abastecimiento de los servicios y accesorios por la conexión de agua potable y de drenaje y de esta manera proporcionar un servicio de calidad a los contribuyentes.

4. Sistemas de información: ¿el programa cuenta con sistemas de información? ¿Cuál es su función? ¿Cómo se articulan? ¿Funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

El O.P.D.A.P.A.S. cuenta con sistemas informáticos que le permiten la sistematización e identificación de los usuarios que pagan el servicio así como la detección de aquellos usuarios a los cuales no se les realiza un cobro ya que no se encuentran inscritos dentro del padrón de usuarios, a pesar de recibir el servicio. Este sistema genera bases de datos que pueden ser consultadas por distintas áreas del Organismo, con la finalidad de cotejar la información que en ellas se contiene y obtener datos certeros sobre los montos obtenidos que por el servicio de agua se recaudan.

5. Vinculación con actores internos y/o externos: ¿existen mecanismos de coordinación entre actores, órdenes de gobierno, o dependencias involucradas en la implementación del proceso? ¿Cuáles son estos mecanismos? ¿Se consideran adecuados para la implementación del proceso? ¿Se consideran suficientes para el correcto funcionamiento del proceso? ¿Existe algún actor o actores con los que se podrían vincular el programa para mejorar este proceso?

El Organismo cuenta con una contribución externa que colabora en la recaudación de ingresos mediante la entrega de carta invitación, sin embargo no cuenta con un mecanismo adecuado de rastreabilidad que permita medir la eficacia de dicha contribución. Además, se ha identificado la duplicidad de funciones por parte de los notificadores, por lo que se recomienda realizar una valoración a las funciones atribuibles en esta contribución.

Por otra parte, es importante mencionar que el área de comercialización tiene una colaboración interna con el área de jurídico que contribuye en la actualización de los valores catastrales y factores de incremento en el sistema de cobro.

- 6. Analizar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla: ¿El proceso es acorde para lograr el objetivo del programa? ¿El proceso es adecuado para el contexto, rural o urbano, en el que opera el programa? ¿Representa un esfuerzo mayor para los beneficiarios en contraste con otras opciones disponibles?**

Los procesos que se realizan son acordes en la consecución de los objetivos del programa, ya que al establecerse como la finalidad del *PP 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* corregir la deficiente recaudación con la finalidad aumentar y mejorar la cantidad de ingresos que por concepto de servicios de agua, drenaje y accesorios, recauda, las acciones llevadas a cabo en los procesos sustantivos, sin duda, tienden a ello.

Además, los procedimientos que conlleva el proceso establecido en el Plan de recaudación, se realiza tanto en zonas rurales como urbanas y representa un beneficio constante respecto a la acción del otorgamiento de los servicios de agua, drenaje y alcantarillado en el grueso de la población del municipio.

Hallazgos de la evaluación

Tras el análisis de la documentación otorgada por el área responsable del programa evaluado, encontramos los siguientes hallazgos:

1. El *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* no se encuentra identificado en documento alguno, a excepción del Plan de Desarrollo Municipal del H. Ayuntamiento de La Paz 2019-2021.
2. En los formatos PbRM-01a, PbRM-01b, PbRM-01c y PbRM-01e es posible identificar el programa presupuestario evaluado.
3. El *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* no cuenta con un documento en el cual haya quedado establecido el problema o necesidad que el programa pretende atender. Sin embargo, en algunas de las fuentes documentales analizadas es posible identificar diversos problemas que el área de Comercialización, dependencia central del programa presupuestario en cuestión, intenta atender.
4. Se encontró en dos documentos el objetivo del programa, donde de manera explícita se establece el objetivo del *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos*. Nos referimos a los formatos del Presupuesto basado en Resultados Municipal “PbRM-01b Descripción del Programa Presupuestario” y “PbRM-01e, Matriz de indicadores para resultados 2019, programa presupuestario y dependencia general”.
5. Fue posible identificar las diversas categorías que sobre los tipos de población el programa evaluado intenta atender, así como el número de viviendas y habitantes que se benefician del suministro de los servicios de agua.
6. El *Programa presupuestario 01020505 Fortalecimiento de los Ingresos* operado por la Jefatura de comercialización no se identifica la problemática ni se caracteriza, del mismo modo no hay ningún documento donde esté plasmado el árbol de problemas ni objetivos.
7. El *Programa presupuestario 01020205 Fortalecimiento de los Ingresos* operado por la Jefatura de comercialización no cuenta con reglas de operación ni árbol de problemas, ni objetivos, al igual que algún tipo de lineamiento para el programa.
8. El área de comercialización cuenta con una colaboración externa que es indispensable evaluarla para verificar la efectividad de las actividades que esta realiza, ya que no cuenta con un medio de cuantificación que permita medir el aumento de la recaudación de ingresos.
9. El área de comercialización no cuenta con indicadores que permitan medir el avance en el logro de sus resultados correspondiente al *Programa presupuestario 01020505 Fortalecimiento de los Ingresos*.

10. El área de comercialización no cuenta con un plan estratégico de trabajo anual que permita orientar las actividades a la mejora con base en evaluaciones realizadas con anterioridad.
11. El área de comercialización no cuenta con indicadores de gestión que permitan mejorar la calidad de los servicios brindados y su eventual recaudación de ingresos.
12. El área de comercialización no cuenta con un estudio de población objetivo, que les permita una mejor obtención de la información de campo.
13. El área no cuenta con una adecuada actualización del padrón de contribuyentes, ni delimitada, así como los tipos de servicios que se realizan y se encuentran registrados en el sistema.
14. En el área evaluada no se cuenta con un análisis de costo- beneficio y análisis de alternativas para poder conocer la suficiencia presupuestal para un mayor desempeño del área evaluada.
15. El programa de comercialización, no logra alcanzar sus metas en cuanto a acciones para poder alcanzar un estado óptimo de recaudación.
16. Se encontró coincidencia y complementariedades con: Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024; Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023; Plan de Desarrollo Municipal del H. Ayuntamiento de La Paz 2019-2021; y coordinación con la Comisión del Agua del Estado de México.

Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis F.O.D.A. que la evaluación requiere bajo dos vertientes. En el primero de ellos, se realiza el análisis de manera general al *PP 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* respecto al área encargada de ejecutarlo, es decir, el área de Comercialización. En la segunda vertiente se realiza el análisis respecto a los dos procesos sustantivos que se identificaron del programa, es decir, el Plan de recaudación y el Pago o recaudación de ingresos.

Tema: *PP 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* (en relación con los procesos sustantivos identificados Plan de recaudación y Pago o recaudación de ingresos).

Fortalezas (interno): La Jefatura de Comercialización cuenta con personal que posee los conocimientos y la experiencia suficiente y necesaria para ofrecer a la ciudadanía que así lo requiera, un servicio eficiente, de calidad y oportuno. El buen ambiente laboral existente entre el personal permite una mejor y mayor proactividad en la gestión pública, aunado a esto, el municipio cuenta con una zona de recaudación amplia, así como con un padrón de 42,000 viviendas

Oportunidades (externo): El Convenio de Colaboración que existe entre el Gobierno Municipal y el Gobierno Estatal en materia fiscal y administrativa, representa una estrategia viable en la captación y recaudación por el cobro de servicios de agua potable y otros ingresos. Por lo tanto permite tener ahorros importantes en los recursos propios del organismo, los cuales son necesarios para la atención de las demandas del servicio. Además existen tres meses de recaudación fuerte la cual debe fortalecerse y tratar de aumentar los niveles de recaudación hacia todos los meses del año o al menos a un total de seis meses.

Debilidades (interno): El área de comercialización no cuenta con el personal suficiente en el área de sistemas para la correcta renovación y actualización de su infraestructura informática. Esta misma problemática, respecto a la falta de personal se presenta en toda el área de Comercialización, desde notificadores a auxiliares administrativos para manejar tanto el proceso interno como el operativo. Asimismo, a pesar de que el personal conoce el funcionamiento del área, es necesaria la capacitación constante y permanente, así como la aplicación de estímulos que permitan su motivación, y una mayor coordinación entre las responsables de la recaudación con las encargadas de realizar trámites que faciliten y favorezcan dicha recaudación; y a pesar de conocer la zona al 100%, se carece de una logística para abarcar detalladamente las diversas condiciones de rezagos en los cuales se encuentra el municipio. Tampoco existe un Plan integral de notificación y cobranza.

Amenazas (externo): La falta de oportunidades de empleo para la población económicamente activa, limita la generación de ingresos en las familias asentadas en el municipio, lo que dificulta el pago de sus impuestos y derechos. Por su parte la inseguridad inhibe la inversión de las micro, pequeñas y medianas empresas en el municipio y con ello, la recaudación fiscal. También no han podido generarse convenios de cooperación entre el Organismo y los distintos sectores sociales para incentivar el pago de los servicios de agua, inclusive la realización de diversos actos políticos por parte de algunos sectores de la población generan que en algunos casos la gente no pague los derechos por los servicios de agua.

Recomendaciones

A partir del análisis de la información y de la realización de la evaluación, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere incluir toda la información correspondiente al programa dentro de los manuales y reglamentos que se han generado al interior del O.P.D.A.P.A.S.
2. Se recomienda elaborar un documento en el cual quede establecido de manera clara el problema que el *Pp 01050202 Fortalecimiento de los ingresos* intenta resolver, estableciéndose como: combatir la baja recaudación y los mecanismos para su fortalecimiento en aras de acrecentar los montos que por concepto del otorgamiento de los servicios de agua potable este Organismo pretende recaudar.
3. Elaborar el diagnóstico de los programas, a partir de la Metodología del Marco Lógico, de tal forma que se identifique el problema público, así como todas sus causas directas y sus consecuencias. Para la elaboración del diagnóstico del programa se sugiere tomar como base el documento “Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación”, publicado por la SHCP en colaboración con el CONEVAL y está disponible en: https://coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/Oficio_VQZ.SE.026.16.pdf
4. Elaborar lineamientos a los programas, de acuerdo con lo establecido en los Criterios Generales para modificaciones a las Reglas de Operación de los Programas Gubernamentales ya Existentes y para la elaboración de las Reglas de Operación para el Ejercicio Fiscal 2002, publicado en el DOF el 16 de enero de 2002.
5. Se recomienda realizar una evaluación a la colaboración externa para medir la efectividad de las actividades realizadas.
6. Diseñar indicadores que permitan medir el avance en el logro de sus resultados.
7. Se recomienda diseñar indicadores de gestión orientados a la mejora de sus actividades. En el análisis correspondiente del apartado 3, se enlistan algunos indicadores recomendados que pudieran ser de gran utilidad.
8. Elaborar un plan estratégico anual donde se describan las actividades a realizar en caso de eventualidades ordinarias. Dicho plan debe basarse en evaluaciones realizadas el año anterior inmediato.
9. Se recomienda que el objetivo del programa presupuestario deba incluir acciones que permitan elevar la calidad, capacidad y equidad tributaria, con

seguridad jurídica, transparencia y simplificación de trámites para el contribuyente.

10. La actualización del padrón de contribuyentes debe ser de una manera más constante y con una medición de conceptos más específicos, como colonias y tipos de servicios.
11. Acercar la administración al contribuyente, mediante mecanismos de concientización de pago de servicios (cultura del agua).
12. Atención rápida a los contribuyentes.
13. Amplio número de cajas recaudadoras.
14. Uso de la red bancaria adecuada.
15. Contar con un catálogo de claves por tipo de recibo de cobro u concepto.
16. Contar con catálogo de claves por tipo de usuarios o contribuyentes.
17. Recaudar lo rezagado, mediante medidas concretas y rígidas de cobro.
18. Ampliar la base de contribuyentes.

Conclusiones

Es importante que el Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de la Paz (O.P.D.A.P.A.S. La Paz) identifique el potencial interno del organismo y establezca mecanismos de acción potencial para fortalecerse. Este potencial se puede expresar bajo la forma de capital humano (conocimientos, saberes, experiencias y habilidades) así como con la compra de accesorios que le permitan a su personal llevar a cabo sus funciones de una manera más eficiente y eficaz. .

Para enfrentar estos desafíos, el Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de la Paz (O.P.D.A.P.A.S. La Paz); además de recursos económicos requieren fortalecer su capacidad tecnológica, la cual se conforma con los conocimientos, habilidades y experiencias de la propia administración, los vínculos e interacciones que existen a su interior, como con los que sostiene con otras instituciones del medio.

El carácter innovador (o no) del entorno inmediato en el cual el Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de la Paz, desarrolla sus acciones, puede facilitar (o condicionar) el desarrollo de innovaciones en la gestión local con la finalidad de afinar los procesos recaudatorios en vista de fortalecer los ingresos del Organismo.

Es importante que tanto el Programa presupuestario evaluado como aquellos que gestiona el Organismo, sean incluidos y claramente identificados en sus documentos internos, desde los Manuales de operación, hasta los reglamentos internos, con la finalidad de que en futuras evaluaciones, la información para tal fin sea claramente identificable y asequible y así efficientar los procesos que esos programas operan.

Si bien la información solicitada por el evaluador, en su mayoría fue otorgada, es fundamental que exista mayor coordinación entre las diversas áreas con la finalidad de realizar un mejor manejo de las distintas fuentes documentales que dan cabida al funcionamiento interno del organismo y todos los involucrados en él, conozcan fehacientemente los procesos y etapas del trabajo que desarrollan.

Anexos

Anexo 1. Gastos Desglosados del Programa y Criterios de Clasificación

Capítulos de gasto	Concepto	Total	categoría
1000	Servicios Personales	3,379,785.48	b03
1100	Remuneraciones al Personal De Carácter Permanente	2,112,101.52	b03
1130	Sueldos Base al Personal Permanente	2,112,101.52	B03
1131	Sueldo Base	2,112,101.52	B03
1200	Remuneraciones al Personal De Carácter Transitorio	233,060.31	B03
1210	Honorarios Asimilables A Salarios	39,600.00	B03
1211	Honorarios a Asimilables al Salario	39,600.00	B03
1220	Sueldos Base al Personal Eventual	193,460.31	B03
1222	Sueldos y Salarios Compactados al Personal Eventual	193,460.31	B03
1300	Remuneraciones Adicionales y Especiales	481,465.28	B03
1310	Primas Por Años de Servicio Efectivos Prestados	14,144.00	B03
1311	Prima por Año de Servicio	14,144.00	B03
1312	Prima de Antigüedad	0.00	B03
1320	Primas de Vacaciones, Dominical y Gratificación de Fin De Año	105,175.22	B03
1321	Prima Vacacional	22,214.97	B03
1322	Aguinaldo	82,960.25	B03

Capítulos de gasto	Concepto	Total	categoria
1340	Compensaciones	362,146.06	B03
1341	Compensación	154,292.64	B03
1345	Gratificación	171,989.68	B03
1346	Gratificación Por Convenio	35,863.74	B03
1400	Seguridad Social	413,184.37	B03
1410	Aportaciones de Seguridad Social	413,184.37	B03
1412	Aportaciones de Servicio de Salud	264,498.36	B03
1413	Aportaciones al Sistema Solidario de Reparto	80,654.92	B03
1414	Aportaciones del Sistema de Capitalización Individual	33,183.02	B03
1415	Aportaciones para Financiar Los Gastos Generales de Administración del ISSE	23,925.60	B03
1416	Aportaciones para Riesgo de Trabajo	10,922.47	B03
1500	Otra Prestaciones Sociales y Económicas	139,974.00	B03
1540	Prestaciones Contractuales	7,799.00	B03
1541	Becas Para Hijos de Trabajadores Sindicalizados	7,799.00	B03
1542	Días Cívicos y Económicos	0.00	B03
1590	Otras Prestaciones Sociales y Económicas	132,175.00	B03
1595	Despensa	132,175.00	B03
2000	Materiales y Suministros	195,863.77	B03
2100	Materiales de Administración, Emisión De Documentos y Artículos Oficiales	66,381.53	B03
2110	Materiales, Útiles y Equipos Menores de Oficina	7,661.53	B03
2111	Materiales y Útiles de Oficina	7,661.53	B03
2120	Materiales y Útiles De Impresión y Reproducción	11,250.00	B03
2121	Material y Útiles De Imprenta y Reproducción	11,250.00	B03
2140	Materiales Útiles y Equipos Menores de Tecnologías de La Información y Común	47,470.00	B03

Capítulos de gasto	Concepto	Total	categoria
2141	Materiales y Útiles para el Procesamiento en Equipos y Bienes Informáticos	47,470.00	B03
2400	Materiales y Artículos de Construcción y de Reparación	11,382.95	B03
2460	Material Eléctrico y Electrónico	10,092.95	B03
2461	Material Eléctrico y Electrónico	10,092.95	B03
2470	Artículos Metálicos para la Construcción	1,290.00	B03
2471	Artículos Metálicos para la Construcción	1,290.00	B03
2600	Combustibles, Lubricantes y Aditivos	10,788.67	B03
2610	Combustibles, Lubricantes y Aditivos	10,788.67	B03
2611	Combustibles, Lubricantes y Aditivos	10,788.67	B03
2700	Vestuario, Blancos, Prendas de Protección Y Artículos Deportivos	0.00	B03
2710	Vestuario y Uniformes	0.00	B03
2711	Vestuario y Uniformes	0.00	B03
2900	Herramientas, Refacciones y Accesorios Menores	107,310.62	B03
2910	Herramientas Menores	14,790.50	B03
2911	Refacciones, Accesorios y Herramientas	14,790.50	B03
2940	Refacciones y Accesorios Menores de Equipo de Computo Y Tecnologías De La I	5,359.50	B03
2941	Refacciones y Accesorios para Equipo de Computo	5,359.50	B03
2990	Refacciones y Accesorios Menores Otros Bienes Muebles	87,160.62	B03
2991	Medidores de Agua	55,484.00	B03
2992	Otros Enseres	31,676.62	B03
3000	Servicios Generales	22,163.41	B03
3100	Servicios Básicos	0.00	B03

Capítulos de gasto	Concepto	Total	categoria
3140	Telefonía Tradicional	0.00	B03
3141	Servicio de Telefonía Convencional	0.00	B03
3300	Servicios Profesionales, Científicos, Técnicos y Otros Servicios	18,760.00	B03
3330	Servicios de Consultoría Administrativa, Procesos, Técnica y en Tecnologías	13,860.00	B03
3331	Servicios Informáticos	13,860.00	B03
3360	Servicios de Apoyo Administrativo, Traducción, Fotocopiado E Impresión	4,900.00	B03
3361	Servicios de Apoyo Administrativo y Fotocopiado	0.00	B03
3362	Impresiones de Documentos Oficiales para la Prestación de Servicios Publico	4,900.00	B03
3500	Servicios de Instalación, Reparación, Mantenimiento y Conservación	3,403.41	B03
3550	Reparación y Mantenimiento de Equipo de Transporte	3,403.41	B03
3551	Reparación y Mantenimiento de Vehículos Terrestres, Aéreos y Lacustres	3,403.41	B03
	Total Dependencia	3,597,812.66	

Categoría	Cuantificación	Metodología y Criterios para Clasificar cada Concepto de Gasto
Gastos en Operación Directos	\$ 3,379,785.48	Los gastos de operación son aquellos destinados a mantener un activo en su condición existente o a modificarlo para que vuelva a estar en condiciones apropiadas de trabajo.
Gastos en Operación Indirectos	No aplica	No aplica

Categoría	Cuantificación	Metodología y Criterios para Clasificar cada Concepto de Gasto
Gastos en Mantenimiento	\$21,8027.18	Aquellos en que incurre la empresa como consecuencia de los servicios externos y trabajos internos que resultan necesarios para conservar en perfecto estado de uso y presentación de las instalaciones y elementos utilizados en el ejercicio de la actividad.
Gastos en capital	No aplica	No aplica
Gasto Total	\$ 3,597,812.66	

Anexo 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados
Análisis del contribuyente.	1	Se realizó un estudio profundo de la situación de las causas que originan la problemática de la ciudadanía por la falta de recaudación de ingresos por el servicio de agua potable y sus accesorios, considerando los siguientes elementos: solvencia y su Fortaleza económica, la poca disposición de pago o los trámites gubernamentales tan engorroso.
Plan de Recaudación.	2	Este plan consta de varias etapas. Es necesarios la realización previa de un estudio de la población que recibe el servicio (población objetivo), para así enviar una Carta invitación la cual es entregada por los notificadores del área de comercialización o incluso por un tercero, en la cual se invita a la ciudadanía a realizar el pago del suministro del agua y con ello ponerse al corriente en sus obligaciones. El proceso de visita al ciudadano comienza con la entrega de un citatorio, para después realizar una notificación, posteriormente una vista/inspección, garantizando en todo momento el derecho de audiencia del ciudadano en vista de generar la resolución sobre el pago que debe realizar.
Pago o recaudación de ingresos.	3	Se realiza con la finalidad de idear estrategias de publicidad encaminadas a incentivar a los contribuyentes para realizar el pago por el servicio de agua, además de otorgar apoyos por parte del Organismo a grupos vulnerables y sectores minoritarios, así descuentos que estimulen a los usuarios para finalmente verse reflejado en un aumento de los ingresos.
Incremento de bienes y servicios	4	En este proceso general se consideran varias intervenciones aplicadas por el organismo descentralizado para el incremento de los bienes y servicios, una vez que el ciudadano muestra disposición en el pago oportuno del servicio y que en ocasiones regularizan su situación de pago de contribuciones de oportunidad que generen dichos bienes y servicios.

Anexo 4. Flujograma del Programa



Bibliografía y fuentes consultadas.

Código Financiero del Estado de México y Municipios. Recuperado de:
<http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/cod/vig/codvig007.pdf>

Compendio de Manual de Organización 2019-2021 del O.P.D.A.P.A.S. La Paz.

CONEVAL 2020. TdR de Diseño. Recuperado de:
https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones_Disenio.aspx

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (2019) Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_090819.pdf

Estadística Básica Municipal 2019, Índice Social. Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del estado de México (IGECEM). Recuperado de: https://igecem.edomex.gob.mx/indole_social

Estado de avance presupuestal de egresos. La Paz-086 del 1 de diciembre al 31 de diciembre de 2019.

Gobierno de México, (2019) Plan de Desarrollo Nacional 2019-2024. Recuperado de: <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>

Gobierno del Estado de México, (2018) Plan de Desarrollo del Estado de México. Recuperado de:
<https://edomex.gob.mx/sites/edomex.gob.mx/files/files/PDEM%202017-2023%20PE.pdf>

Gobierno Municipal de La Paz, Estado de México, (2019). Bando Municipal 2019 del H. Ayuntamiento de La Paz. Recuperado de:
<https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/bdo/bdo2019/bdo052.pdf>

Gobierno Municipal de La Paz, Estado de México, (2019) Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021 del H. Ayuntamiento de La Paz. Recuperado de:
<http://www.losreyeslapaz.gob.mx/pdf/bando/plan.pdf>

Gobierno Municipal de La Paz, Estado de México, (2019) Plan de desarrollo Urbano vigente del Municipio de La Paz. Recuperado de:
<http://www.losreyeslapaz.gob.mx/#/>

Ley de Ingresos del Estado de México y Municipios. Recuperado de:
<http://legislacion.edomex.gob.mx/node/32992>

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Recuperado de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_220120.pdf

Manual de Organización y Operación 2019-2021 del O.P.D.A.P.A.S. La Paz.

Manual de Organización y Procedimientos 2019-2021 del O.P.D.A.P.A.S. La Paz.

Manual único de Contabilidad Gubernamental. Recuperado de:
<https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2019/may311.pdf>

Metodología para la construcción y Operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN). Recuperado de:
<https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2018/nov065.pdf>

Organigrama O.P.D.A.P.A.S. La Paz.

Organización de las Naciones Unidas. Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Reglamento Interior 2019-2021 del O.P.D.A.P.A.S. La Paz.

Reglamento Interno 2019-2021 del O.P.D.A.P.A.S. La Paz.

Relación de personal que labora en el área de Comercialización, *Plantilla del personal con perfil de puesto O.P.D.A.P.A.S. 2019-2021.*

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Clasificador por Objeto del gasto 2019. Recuperado de:
https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_006.pdf

Sistema de Coordinación Hacendaria. Sistema Progress. Recuperado de:
<http://snchf.gob.mx/>

Formatos:

PbRM-01a Programa anual Dimensión Administrativa del Gasto.

PbRM-01b Programa anual Descripción del Programa presupuestario.

PbRM-01c Programa Anual de Metas de actividad por Proyecto.

PbRM-01d Ficha técnica de diseño de indicadores estratégicos o de gestión 2019 (Variación porcentual en la regularización recaudatoria; Variación porcentual en el fortalecimiento de la recaudación corriente; Variación porcentual en el fortalecimiento de los ingresos propios municipales; Variación porcentual en el incremento en los ingresos municipales; Porcentaje de notificaciones; Variación porcentual de padrones de cobro Porcentaje de difusión del pago y Variación porcentual en la actualización catastral).

PbRM-01e Matriz de Indicadores para resultados 2019.

PbRM-02a Calendarización de metas de actividades por Proyecto.

Oficios:

Se obtuvo información de los documentos que se otorgaron al evaluador en los siguientes oficios:

OPD/COMER/171/2020 (Recaudación de derechos por suministro de agua potable 2019; Cobertura de agua potable; Padrón de contribuyentes y/o usuarios con uso doméstico y comercial)

OPD/COMER/182/2020 (Ingreso global calendarizado 2019; Comparativa de ingresos 2019 con 2018; Tarifas de cobro; Documentos de acreditación para descuento 2019; Descuentos 2019; Cuentas desglosadas por colonia; Actualización de los padrones de cobro 2019; Plan anual; Plan de trabajo anual 2019 del área de Comercialización; Mecanismos de atención a usuarios; Árbol de problemas; Árbol de objetivos; Formato para proporcionar cifras de recaudación de los derechos por servicio de agua asiguable 2019).