

# **Evaluación del Programa Presupuestario**

## ***“Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos”***

**Presupuesto basado en Resultados (PbR) –  
Sistema de Evaluación del Desempeño**

**Ejercicio Fiscal 2025**

**Sistema Operador de los Servicios de Agua  
Potable y Alcantarillado del Municipio de  
Izúcar de Matamoros SOSAPAMIM**

**IZÚCAR DE MATAMOROS**

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
ANTECEDENTES.....	4
FUNDAMENTO JURÍDICO .....	5
I. MARCO CONSTITUCIONAL .....	5
II. MARCO GENERAL EN MATERIA DE GESTIÓN PARA RESULTADOS .....	6
III. MARCO ESTATAL EN MATERIA DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN.....	6
OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN .....	7
DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO.....	8
Problema Público .....	8
Población Objetivo .....	8
Estrategia de Intervención .....	9
Presupuesto .....	9
Alineación al Plan Municipal de Desarrollo .....	9
Alineación al Plan de Desarrollo Institucional del SOSAPAMIM .....	10
Alineación al Plan Estatal de Desarrollo.....	10
ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE METAS .....	11
Cumplimiento de Componentes .....	11
Cumplimiento de Actividades .....	12
ANÁLISIS DE BRECHAS DE CUMPLIMIENTO .....	14
ANÁLISIS DE EFICIENCIA PRESUPUESTAL .....	15
ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (ASM) .....	16
ASM 1. Fortalecimiento de la medición de resultados estratégicos en la MIR:.....	17
ASM 2. Reestructuración programática del Componente 2: .....	17
ASM 3. Implementación de un sistema digital de seguimiento programático y presupuestal:.....	17
ASM 4. Incorporación de indicadores específicos de control interno: .....	17
ASM 5. Vinculación del fortalecimiento administrativo con la percepción ciudadana:.....	18
DICTAMEN TÉCNICO FINAL DE LA EVALUACIÓN .....	18

## INTRODUCCIÓN

La presente Evaluación del Programa Presupuestario 2025 del Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Izúcar de Matamoros (SOSAPAMIM) se formula como un instrumento técnico-institucional orientado a valorar de manera integral el desempeño del programa, el grado de cumplimiento de sus metas e indicadores, la eficiencia en el ejercicio del gasto público y su contribución efectiva al fortalecimiento de la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento en el ámbito municipal.

En el contexto actual de la gestión pública, los organismos operadores de servicios públicos enfrentan el desafío de consolidar esquemas de administración orientados a resultados medibles, verificables y sostenibles, superando modelos tradicionales centrados únicamente en la ejecución presupuestal y el cumplimiento procedimental. La prestación de los servicios hídricos implica no solo la operación técnica de infraestructura hidráulica, sino la administración responsable de recursos financieros, humanos y materiales bajo principios de eficiencia operativa, sostenibilidad financiera y cobertura equitativa.

En este sentido, el modelo de Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) constituyen herramientas estratégicas que permiten vincular el ejercicio del gasto con los resultados esperados en la mejora de la calidad, continuidad y cobertura de los servicios públicos a cargo del Organismo. Bajo este enfoque, el análisis evaluativo no se limita a verificar la ejecución del presupuesto autorizado, sino que examina la coherencia entre planeación, programación, operación y resultados obtenidos, en congruencia con los principios establecidos en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la normativa estatal en materia de disciplina financiera y evaluación del desempeño.

El PbR-SED establece que todo programa presupuestario debe diseñarse y ejecutarse bajo una lógica estructurada que permita identificar claramente el problema público que se atiende, definir objetivos estratégicos y operativos en los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, así como establecer indicadores que posibiliten medir el avance y los resultados alcanzados. Para ello, la Metodología del Marco Lógico (MML) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) constituyen instrumentos fundamentales, al proporcionar un esquema técnico que asegura coherencia vertical entre objetivos y coherencia horizontal entre indicadores, medios de verificación y supuestos.

En el caso específico del SOSAPAMIM, la evaluación adquiere particular relevancia debido a la naturaleza estratégica de los servicios que presta. El acceso al agua potable y al saneamiento adecuado no solo es un componente esencial del bienestar social, sino un elemento estructural para la salud pública, el desarrollo económico local y la sostenibilidad ambiental. Por ello, el desempeño institucional debe analizarse bajo criterios que integren eficiencia operativa, suficiencia financiera, mantenimiento de infraestructura, ampliación de cobertura y calidad del servicio, garantizando que los recursos públicos y propios del Organismo se orienten efectivamente a la atención del problema público identificado.

La presente evaluación se desarrolla bajo un enfoque técnico, analítico y congruente con el modelo de Gestión para Resultados, considerando de manera integral el diagnóstico institucional del programa, su alineación con los instrumentos de planeación municipal y estatal, el análisis de cumplimiento de metas en cada nivel de la MIR, la identificación de posibles brechas físicas y financieras, la valoración de la eficiencia presupuestal y la determinación de Aspectos Susceptibles de Mejora orientados al fortalecimiento estructural del Organismo en ejercicios subsecuentes.

El propósito central de este ejercicio evaluativo es determinar, con base en evidencia documental y análisis técnico, si el programa presupuestario 2025 del SOSAPAMIM contribuyó de manera efectiva a la mejora en la

prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado en el municipio de Izúcar de Matamoros, y si los recursos asignados fueron administrados con racionalidad, disciplina financiera y orientación a resultados.

Asimismo, la evaluación constituye un insumo institucional para la toma de decisiones estratégicas, la mejora continua de la gestión operativa y administrativa del Organismo, y el fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas ante las instancias fiscalizadoras competentes, consolidando un modelo de administración pública hídrica técnicamente sustentado y orientado al desempeño.

### **ANTECEDENTES**

El Programa Presupuestario 2025 del Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Izúcar de Matamoros (SOSAPAMIM) surge en un contexto institucional caracterizado por áreas de oportunidad en los procesos de atención al usuario y en la gestión operativa del servicio, derivadas de limitaciones estructurales en la organización interna, la sistematización de procedimientos y la implementación de mecanismos formales de mejora continua.

En los últimos años, el SOSAPAMIM ha enfrentado desafíos relevantes para garantizar una prestación del servicio eficiente, oportuna y con estándares de calidad verificables, particularmente en los procesos de atención ciudadana, respuesta a quejas, gestión de solicitudes, seguimiento de reportes e interacción administrativa con los usuarios. Esta situación ha impactado en la percepción ciudadana respecto a la calidad del servicio, generando rezagos en los niveles de satisfacción, recurrencia de incidencias y áreas de oportunidad en la confianza institucional. La limitada integración de herramientas sistematizadas de seguimiento, la ausencia de indicadores específicos vinculados a tiempos de respuesta y resolución efectiva, así como la falta de esquemas institucionalizados de mejora continua, han dificultado la consolidación de un modelo de gestión orientado a resultados en materia de atención y prestación del servicio.

#### **Contexto problemático institucional**

El diagnóstico previo a la formulación del programa permitió identificar que la gestión operativa y administrativa del SOSAPAMIM presenta las siguientes condiciones estructurales:

- Procesos de atención al usuario con limitada estandarización y trazabilidad.
- Ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño en materia de calidad del servicio.
- Deficiencias en la coordinación interáreas para la atención oportuna de reportes técnicos y administrativos.
- Seguimiento parcial de quejas y solicitudes, sin indicadores consolidados de resolución efectiva.
- Escasa implementación de herramientas tecnológicas para el control y monitoreo de incidencias.
- Limitada incorporación de esquemas formales de mejora continua orientados a la satisfacción del usuario.

Estas condiciones han generado brechas entre la prestación esperada del servicio y la capacidad institucional para responder de manera ágil, eficiente y verificable a las demandas ciudadanas, afectando tanto la percepción pública como la eficiencia interna del Organismo Operador.

#### **Evolución del problema público**

Durante los últimos ejercicios fiscales, el SOSAPAMIM ha mantenido la operación regular de los servicios de agua potable y alcantarillado; sin embargo, en materia de atención al usuario y gestión eficiente del servicio se ha observado un estancamiento en la modernización de procesos administrativos y operativos.

Persisten áreas de oportunidad en:

- Medición objetiva de tiempos de respuesta y resolución de incidencias.
- Integración de indicadores estratégicos vinculados a satisfacción ciudadana.
- Sistematización del seguimiento de reportes técnicos.
- Implementación de procesos preventivos que reduzcan la recurrencia de incidencias.

La problemática identificada no radica únicamente en la existencia de reportes o quejas, sino en la necesidad de fortalecer estructuralmente el modelo de gestión institucional bajo criterios de eficiencia operativa, transparencia administrativa y orientación a resultados medibles. Sin una intervención programática estructurada, el Organismo corre el riesgo de mantener esquemas reactivos que limiten la mejora progresiva en la calidad del servicio.

### Justificación institucional del Programa Presupuestario 2025

Ante este escenario, el SOSAPAMIM determinó estructurar formalmente un Programa Presupuestario específico, bajo la lógica del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y la Metodología del Marco Lógico (MML), con el propósito de fortalecer los procesos de atención y prestación del servicio mediante estrategias operativas claras, indicadores de desempeño y mecanismos sistemáticos de mejora continua.

El programa fue diseñado para:

- Optimizar los procesos internos de atención al usuario y gestión de solicitudes.
- Establecer indicadores medibles de calidad y oportunidad en la prestación del servicio.
- Fortalecer la coordinación operativa para la resolución eficiente de incidencias.
- Incorporar mecanismos formales de seguimiento y evaluación del desempeño.
- Consolidar una cultura institucional orientada a la mejora continua y satisfacción ciudadana.

Este Programa Presupuestario representa una evolución institucional hacia un modelo de gestión del servicio hídrico municipal más estructurado, medible y orientado a resultados verificables, permitiendo transitar de esquemas predominantemente reactivos a procesos planificados, evaluados y sujetos a mejora permanente.

Los antecedentes del Programa Presupuestario 2025 reflejan la necesidad de consolidar un modelo de atención y prestación del servicio más eficiente, transparente y orientado al usuario, que fortalezca la legitimidad institucional del SOSAPAMIM y contribuya a elevar la calidad percibida del servicio público.

La implementación del programa constituye una oportunidad estratégica para institucionalizar la mejora continua, fortalecer la eficiencia administrativa y operativa, y alinear la gestión del Organismo con los principios del PbR-SED, asegurando que los recursos públicos y propios se vinculen efectivamente con resultados concretos en beneficio de la ciudadanía.

## FUNDAMENTO JURÍDICO

### I. MARCO CONSTITUCIONAL

#### 1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

**Artículo 134.** Establece que los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados, y que los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas correspondientes.

#### 2. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla

**Artículo 108.** Dispone que los recursos económicos del Estado y de los Municipios se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados, y que se evaluarán los resultados del ejercicio de dichos recursos.

### **II. MARCO GENERAL EN MATERIA DE GESTIÓN PARA RESULTADOS**

#### **3. Ley General de Contabilidad Gubernamental**

**Artículo 54.** Establece que la información financiera, presupuestaria y programática deberá organizarse de forma que permita la evaluación del desempeño de los programas y la vinculación entre el ejercicio del gasto y los resultados obtenidos.

#### **4. Ley General de Contabilidad Gubernamental**

**Artículo 61.** Dispone que los entes públicos deberán generar indicadores de resultados y de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos y metas asociados al gasto público.

**Artículo 79.** Establece que los entes públicos deberán implementar el Sistema de Evaluación del Desempeño para verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

#### **5. Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios**

**Artículo 5.** Establece que la administración de los recursos públicos deberá realizarse con responsabilidad hacendaria, sostenibilidad financiera y disciplina presupuestaria.

#### **6. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria**

**Artículo 110.** Dispone que la evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores estratégicos y de gestión, a fin de conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos.

#### **7. Lineamientos para la Construcción y Diseño de Indicadores de Desempeño (CONAC)**

Establecen los criterios técnicos obligatorios para la elaboración de indicadores estratégicos y de gestión, así como para la integración de la Matriz de Indicadores para Resultados bajo la Metodología del Marco Lógico.

#### **8. Modelo Conceptual del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño**

Define el marco metodológico para vincular planeación, programación, presupuestación, ejercicio y evaluación del gasto público bajo el enfoque de Gestión para Resultados.

### **III. MARCO ESTATAL EN MATERIA DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN**

#### **9. Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla**

**Artículo 26.** Establece que los programas derivados de los planes de desarrollo deberán contener objetivos, metas, indicadores y mecanismos de evaluación.

#### **10. Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla**

**Artículo 78, fracción IV.** Establece como atribución del Ayuntamiento aprobar el Presupuesto de Egresos y vigilar su correcta aplicación.

### **11. Ley de Presupuesto y Gasto Público Responsable del Estado de Puebla**

**Artículo 85.** Dispone que el ejercicio del gasto público deberá realizarse con base en criterios de desempeño y orientado al cumplimiento de objetivos y metas.

## **OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN**

La presente Evaluación del Programa Presupuestario 2025 del Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Izúcar de Matamoros (SOSAPAMIM) tiene como objetivo general realizar una Evaluación de Desempeño integral, técnica y analítica, orientada a determinar el grado de cumplimiento de sus objetivos, metas e indicadores, así como la eficiencia y congruencia en el ejercicio de los recursos públicos y propios asignados durante el ejercicio fiscal 2025.

En el marco del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), la evaluación tiene como finalidad verificar si el programa presupuestario contribuyó de manera efectiva a la atención del problema público identificado en su diagnóstico, particularmente en el fortalecimiento de los procesos de atención al usuario y en la mejora de la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado. Para ello, se valorará su desempeño en los distintos niveles de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Fin, Propósito, Componentes y Actividades, asegurando coherencia entre la planeación programática y los resultados alcanzados.

De manera específica, la evaluación se orienta a:

- Analizar el cumplimiento de metas físicas, operativas y estratégicas establecidas en cada nivel de intervención del programa.
- Valorar la consistencia, pertinencia y comportamiento de los indicadores de desempeño definidos en la MIR.
- Examinar la ejecución presupuestal en relación con los resultados obtenidos, verificando la congruencia entre avance físico y ejercicio financiero.
- Determinar la eficiencia del gasto ejercido, considerando criterios de racionalidad, disciplina financiera y orientación a resultados.
- Identificar posibles brechas de cumplimiento detectadas durante los seguimientos periódicos, tanto en metas como en indicadores.
- Revisar la atención, seguimiento y avance de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), en su caso, como parte del proceso de mejora continua institucional.

Asimismo, la evaluación busca generar evidencia objetiva y documentada que permita fortalecer la toma de decisiones estratégicas dentro del SOSAPAMIM, mejorar la calidad del gasto público, consolidar la cultura de evaluación institucional y robustecer la implementación del modelo de Gestión para Resultados en el Organismo Operador.

El resultado de este ejercicio evaluativo no sólo permitirá determinar el nivel de desempeño alcanzado durante el ejercicio fiscal 2025, sino también identificar áreas de oportunidad para optimizar el diseño, operación y seguimiento del programa en ejercicios subsecuentes, contribuyendo a una gestión hídrica municipal más eficiente, transparente y orientada a la mejora continua en beneficio de la ciudadanía.

## DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

El Programa Presupuestario “**Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos**”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025 y con clave programática 1, constituye un instrumento estratégico del Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Izúcar de Matamoros (SOSAPAMIM), orientado a consolidar un modelo de gestión institucional basado en la planeación estratégica, el uso racional de los recursos públicos y propios, el fortalecimiento administrativo y la mejora continua de los procesos internos.

Con base en la aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como en lo establecido en los Lineamientos para el Diseño, Modificación y Eliminación de los Programas Presupuestarios del SOSAPAMIM, el Organismo determinó que las acciones contempladas en este programa orientadas al fortalecimiento de la planeación institucional, la eficiencia administrativa, el fomento recaudatorio y el desarrollo de capacidades del personal servidor público constituyen un eje estructural para garantizar la sostenibilidad financiera y la mejora progresiva de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento. El programa se estructura bajo la lógica del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), vinculando objetivos estratégicos con actividades administrativas, financieras y de control interno, acompañadas de metas cuantificables e indicadores de desempeño que permiten evaluar la eficiencia en el ejercicio del gasto y la efectividad institucional.

Asimismo, el programa se alinea a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, particularmente al ODS 6, relativo a garantizar la disponibilidad y gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos, contribuyendo al acceso equitativo, a la mejora en la calidad del agua y al fortalecimiento de la participación comunitaria en la gestión hídrica. De igual manera, incorpora el principio de igualdad sustantiva, asegurando que las acciones institucionales promuevan el acceso equitativo a los servicios sin distinción de género, fortaleciendo el reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos humanos.

### Problema Público

El programa atiende la necesidad de fortalecer la planeación institucional y la eficiencia en el uso de los recursos públicos y propios del SOSAPAMIM, derivado de áreas de oportunidad identificadas en la gestión administrativa, el control presupuestal, la profesionalización del personal y la generación de ingresos propios.

La insuficiente sistematización de procesos administrativos, la limitada incorporación de herramientas de seguimiento financiero y la necesidad de consolidar mecanismos formales de rendición de cuentas han generado riesgos de ineficiencia operativa y financiera que impactan indirectamente en la calidad y sostenibilidad de los servicios brindados a la población. En este sentido, la problemática no se limita a la administración interna, sino que incide directamente en la capacidad institucional del organismo operador para garantizar servicios de agua potable y saneamiento con calidad, continuidad y sostenibilidad, en concordancia con estándares ambientales y de bienestar socioambiental.

### Población Objetivo

La población objetivo del programa está integrada por las y los habitantes del Municipio de Izúcar de Matamoros que reciben servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, así como por el personal administrativo y operativo del SOSAPAMIM encargado de la gestión institucional.

El programa adopta un enfoque transversal de igualdad sustantiva, asegurando que todas las personas tengan acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce y ejercicio de sus derechos en materia de servicios públicos básicos. De manera complementaria, fortalece las capacidades del personal servidor público como condición estructural para garantizar una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados.

### Estrategia de Intervención

La intervención se fundamenta en el diseño e implementación de un modelo de gestión institucional con enfoque de resultados y mejora continua, orientado a fortalecer las funciones administrativas, operativas y financieras del SOSAPAMIM.

El programa contempla acciones dirigidas a la optimización y racionalización de recursos, la implementación de prácticas de control presupuestal y seguimiento financiero, el fortalecimiento de capacidades técnicas del personal, la gestión de informes de cuenta pública y reportes financieros, así como el seguimiento mensual a los servicios básicos operativos indispensables para la prestación del servicio. Estas acciones permiten consolidar mecanismos de rendición de cuentas, fortalecer la confianza ciudadana, promover la participación social y facilitar la generación de ingresos propios, impactando positivamente en la mejora progresiva de los servicios brindados a la población.

### Presupuesto

El comportamiento financiero del programa durante el ejercicio fiscal 2025 fue el siguiente:

- **Presupuesto aprobado: \$27,789,000.00**
- **Presupuesto modificado: \$27,005,651.77**
- **Presupuesto devengado: \$26,791,234.87**
- **Presupuesto ejercido: \$26,791,234.87**

Se observa un ajuste presupuestal a la baja respecto del presupuesto aprobado, derivado de procesos de racionalización y optimización del gasto institucional. El nivel de ejecución financiera respecto al presupuesto modificado refleja una aplicación ordenada de los recursos y disciplina administrativa en el cierre del ejercicio fiscal. El análisis detallado de la eficiencia presupuestal y su congruencia con el cumplimiento de metas será desarrollado en el apartado correspondiente.

### Alineación al Plan Municipal de Desarrollo

El programa se encuentra alineado al:

#### Eje 05: Trabajando con Transparencia y Participación Ciudadana por un Gobierno Honesto

**Objetivo (Temática 02: Combate a la Corrupción):** Fortalecer la integridad y la rendición de cuentas en la gestión municipal mediante la implementación de mecanismos de control interno, la promoción de una cultura de ética pública y la participación ciudadana en el monitoreo de las acciones gubernamentales.

**Estrategia:** Establecer un sistema integral de combate a la corrupción que combine mecanismos de control interno, participación ciudadana y herramientas tecnológicas, para garantizar la transparencia en la gestión pública, prevenir prácticas indebidas y fortalecer la confianza de la ciudadanía en el gobierno municipal.

**Línea de Acción 2.8:** Promover la actualización constante del marco normativo municipal, asegurando que las leyes y reglamentos sean claros, precisos y se adapten a las mejores prácticas en combate a la corrupción.

La alineación evidencia congruencia directa entre el fortalecimiento de la planeación institucional, el control presupuestal y la rendición de cuentas promovidos por el programa, y el objetivo municipal de consolidar un gobierno honesto, transparente y orientado a resultados. Las acciones de mejora administrativa, seguimiento financiero y generación de informes institucionales contribuyen de manera estructural a la prevención de riesgos administrativos y al fortalecimiento de la confianza ciudadana.

## Alineación al Plan de Desarrollo Institucional del SOSAPAMIM

El programa se encuentra alineado al:

### Eje 1: Fortalecimiento de la planeación institucional y la gestión eficiente de los recursos públicos

**Objetivo:** Consolidar una gestión pública institucional que privilegie la planeación estratégica, el uso eficiente, racional y transparente de los recursos públicos, y el fortalecimiento de las capacidades operativas, técnicas y administrativas del SOSAPAMIM, garantizando condiciones estructurales, normativas y presupuestarias que permitan cumplir de manera eficaz, equitativa y sostenible con la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

**Estrategia:** Diseñar e implementar un modelo de gestión institucional con enfoque de resultados y mejora continua, fortaleciendo funciones administrativas, operativas y financieras mediante procesos eficientes, profesionalización del personal, transparencia presupuestal y control interno.

#### Líneas de Acción:

- Diseñar e implementar acciones de fortalecimiento de capacidades del personal operativo y administrativo.
- Ejecutar acciones de optimización y racionalización de recursos institucionales.
- Desarrollar acciones de mejora continua en los procesos administrativos.
- Implementar prácticas de control presupuestal y seguimiento financiero.
- Dar seguimiento mensual a los servicios básicos operativos.
- Gestionar informes de cuenta pública, reportes financieros y presupuestos institucionales.

Esta alineación demuestra correspondencia estructural total entre el programa presupuestario y el eje rector institucional del SOSAPAMIM, al constituir el instrumento operativo que materializa la planeación estratégica, la eficiencia financiera y la consolidación de capacidades administrativas necesarias para la sostenibilidad del organismo operador.

## Alineación al Plan Estatal de Desarrollo

El programa se vincula con el:

### Eje: Desarrollo Urbano y Crecimiento Sostenible

#### Temática: Medio Ambiente y Desarrollo Urbano

El Plan Estatal reconoce problemáticas asociadas al Índice de Bienestar Socioambiental, vinculadas con calidad del aire, índice hídrico, cambio de uso de suelo, especies en peligro, generación de residuos y deterioro ambiental, reflejando desequilibrios entre crecimiento económico, bienestar social y protección ambiental.

**Objetivo 4.1.1:** Mejorar el bienestar socioambiental.

**Estrategia 4.1.1.2:** Gestión y uso responsable de los recursos naturales (Desarrollo Sustentable).

#### Líneas de Acción:

- Promover un uso eficiente y consciente del agua para evitar el desperdicio, asegurando su disponibilidad para futuras generaciones.
- Operar políticas y medidas que fomenten la conservación, protección y aprovechamiento responsable de los recursos naturales.

**Indicador:** Índice de Bienestar Socioambiental.

La alineación demuestra que el fortalecimiento de la planeación institucional, la eficiencia en el uso de los recursos y el control financiero promovidos por el programa constituyen condiciones estructurales necesarias para garantizar la gestión sostenible del recurso hídrico. Al mejorar la eficiencia administrativa y financiera del organismo operador, se contribuye indirectamente al uso responsable del agua, a la sostenibilidad ambiental y al mejoramiento del bienestar socioambiental en el estado.

### ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE METAS

El análisis del cumplimiento de metas del Programa Presupuestario **“Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos”** del Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Izúcar de Matamoros (SOSAPAMIM), ejercicio fiscal 2025, se realiza con base en la revisión de estados financieros mensuales, reportes contables, bitácoras administrativas, constancias de capacitación, contratos de prestación de servicios, informes de seguimiento, expedientes de adquisiciones, reportes de consumo y documentación comprobatoria integrada en el cierre del ejercicio fiscal.

La verificación se efectuó considerando la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) autorizada para 2025, bajo el enfoque del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), contrastando metas programadas contra metas alcanzadas tanto en su dimensión física como en su congruencia financiera.

Derivado del seguimiento programático presupuestal efectuado durante el ejercicio, se observa cumplimiento integral de las metas establecidas en los componentes y actividades del programa, registrándose un nivel de ejecución del 100% en los indicadores de gestión definidos en la MIR.

Este resultado refleja disciplina administrativa, control presupuestal sistemático, coordinación interdepartamental efectiva y alineación entre planeación institucional y ejecución operativa.

#### Cumplimiento de Componentes

No.	Componente	Meta Programada	Meta Alcanzada	% Cumplimiento
1	Fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos operando	100% del personal programado capacitado	100% ejecutado	100%
2	Optimización de recursos aplicada	100% de ejecución conforme a planeación	100% ejecutado	100%
3	Acciones de mejora administrativas desarrolladas	100% de acciones programadas	100% ejecutadas	100%
4	Comportamiento presupuestal controlado	100% de avance conforme calendario	100% alcanzado	100%

Los cuatro componentes alcanzaron la totalidad de sus metas programadas conforme a los indicadores establecidos. La ejecución programática refleja fortalecimiento institucional sostenido durante el ejercicio fiscal.

## Cumplimiento de Actividades

### COMPONENTE 1

Fortalecimiento de capacidades

No.	Actividad	Meta Programada	Meta Alcanzada	% Cumplimiento
1.1	Gestionar y administrar 24 pagos por concepto de sueldos y salarios	24 pagos programados	24 pagos realizados	100%

La nómina institucional fue administrada conforme al calendario establecido, sin retrasos ni incidencias que alteraran la programación financiera.

### COMPONENTE 2

Optimización de recursos aplicada

No.	Actividad	Meta Programada	Meta Alcanzada	% Cumplimiento
2.1	Seguimiento mensual a requisiciones de oficina	12 seguimientos	12 realizados	100%
2.2	Seguimiento mensual a requisiciones de limpieza	12 seguimientos	12 realizados	100%
2.3	Seguimiento mensual a requisiciones de combustibles	12 seguimientos	12 realizados	100%
2.4	Seguimiento mensual a requisiciones de suministros diversos	12 seguimientos	12 realizados	100%

Las actividades evidencian control sistemático del consumo institucional, racionalización del gasto y seguimiento documental permanente.

### COMPONENTE 3

Acciones de mejora administrativas

No.	Actividad	Meta Programada	Meta Alcanzada	% Cumplimiento
3.1	Seguimiento mensual a auditoría externa	12 seguimientos	12 realizados	100%
3.2	Seguimiento mensual al servicio de telefonía	12 seguimientos	12 realizados	100%
3.3	Seguimiento mensual al servicio de energía eléctrica	12 seguimientos	12 realizados	100%
3.4	Seguimiento mensual al servicio de internet	12 seguimientos	12 realizados	100%
3.5	Seguimiento mensual a servicios diversos y consultoría	12 seguimientos	12 realizados	100%

El seguimiento permanente permitió asegurar continuidad operativa, cumplimiento contractual y control financiero de servicios estratégicos.

### COMPONENTE 4

Comportamiento presupuestal controlado

No.	Actividad	Meta Programada	Meta Alcanzada	% Cumplimiento
4.1	Elaborar informes financieros mensuales	12 informes	12 elaborados	100%
4.2	Elaborar informe de Cuenta Pública	1 informe	1 elaborado	100%
4.3	Recabar información para informe de gobierno	100% integración	100% alcanzado	100%
4.4	Coordinar proyecto de presupuesto de ingresos y egresos	100% avance programado	100% ejecutado	100%
4.5	Seguimiento a procesos de adjudicación	100% de procesos programados	100% con seguimiento	100%

Las actividades del componente financiero evidencian cumplimiento normativo, disciplina presupuestaria y fortalecimiento del control interno.

#### Análisis por Nivel de la MIR

**Nivel Actividad:** No se identificaron desviaciones en el cumplimiento mensual de metas. Los indicadores de seguimiento fueron calculados conforme a la fórmula establecida y respaldados por evidencia documental verificable.

**Nivel Componente:** Los cuatro componentes alcanzaron cumplimiento total, fortaleciendo capacidades institucionales, control presupuestal y mejora administrativa continua.

**Nivel Propósito:** Se observa contribución directa a la eficiencia en la rectoría y gestión del servicio público hídrico, al garantizar control financiero, planeación estratégica y continuidad operativa.

**Nivel Fin:** El programa contribuye al fortalecimiento institucional del SOSAPAMIM, impactando positivamente en la calidad del servicio brindado a la población y alineándose al ODS 6 relativo al acceso y gestión sostenible del agua.

El Programa Presupuestario "Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos" presenta:

- **Cumplimiento físico del 100% en actividades y componentes.**
- **Ejecución financiera congruente con el calendario presupuestal.**
- **Integración documental verificable.**
- **Control interno funcional.**
- **Aplicación consistente del enfoque PbR-SED.**

El desempeño observado refleja capacidad administrativa, disciplina financiera y fortalecimiento estructural del organismo operador, consolidando condiciones institucionales necesarias para garantizar servicios públicos sostenibles y de calidad.

## **ANÁLISIS DE BRECHAS DE CUMPLIMIENTO**

El análisis de brechas del Programa Presupuestario “Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos”, ejercicio fiscal 2025, se realiza bajo el enfoque metodológico del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), considerando la comparación entre metas programadas y metas alcanzadas en cada nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como la consistencia entre ejecución física, desempeño financiero y logro de objetivos estratégicos.

Derivado del análisis cuantitativo efectuado, no se identificaron brechas de incumplimiento físico en actividades ni componentes, registrándose un nivel de cumplimiento del 100% conforme a los indicadores establecidos. Asimismo, el ejercicio presupuestal mostró congruencia entre programación, modificación y devengo, sin subejercicio relevante que afectara el logro de metas.

No obstante, bajo criterios técnicos de evaluación del desempeño, la identificación de brechas no se limita a desviaciones porcentuales, sino que también considera la correspondencia entre cumplimiento administrativo y generación efectiva de valor público. En este sentido, se identifican las siguientes brechas estructurales:

### **I. Brecha entre cumplimiento operativo y medición de resultados estratégicos**

Los indicadores definidos en los componentes y actividades están orientados predominantemente a la verificación de cumplimiento procedimental (seguimientos realizados, informes elaborados, pagos efectuados), lo que permite constatar ejecución administrativa; sin embargo, existe una brecha metodológica en la medición del impacto institucional directo en la eficiencia del servicio público hídrico.

A nivel Propósito y Fin, la relación causal entre las actividades administrativas y la mejora en la calidad del servicio, cobertura o satisfacción ciudadana no se encuentra cuantificada mediante indicadores de resultado intermedio que permitan medir variaciones comparativas.

Esta brecha no implica incumplimiento, pero sí limita la profundidad evaluativa del programa en términos de contribución efectiva al bienestar de la población.

### **II. Brecha en la integración vertical de la MIR**

Si bien la coherencia horizontal (actividades–componentes) se encuentra claramente estructurada, la integración vertical entre: Actividades → Componentes → Propósito → Fin

presenta una vinculación indirecta en términos de medición, ya que el cumplimiento de seguimientos administrativos no necesariamente traduce automáticamente una mejora cuantificable en el indicador de satisfacción de usuarios o cobertura del servicio.

La cadena de valor institucional es consistente en su lógica conceptual, pero requiere fortalecimiento en su medición intermedia para consolidar la trazabilidad de resultados.

### **III. Brecha en la sofisticación técnica de los indicadores**

Los indicadores aplican fórmulas de cumplimiento estándar ( $V1/V2 \times 100$ ), adecuadas para medición de gestión; sin embargo, no incorporan variables de eficiencia comparativa, reducción de costos operativos, mejora en tiempos de respuesta o incremento en ingresos propios.

La ausencia de indicadores de eficiencia relativa limita la posibilidad de determinar si el mismo nivel de resultado pudo alcanzarse con menor costo o mayor impacto.

#### IV. Brecha en análisis de desempeño financiero respecto a impacto institucional

El comportamiento presupuestal controlado refleja disciplina financiera; no obstante, la evaluación no identifica de manera explícita la relación entre:

- Nivel de gasto administrativo.
- Eficiencia en recuperación de ingresos propios.
- Reducción de pasivos.
- Disminución de riesgos fiscales.

Existe una oportunidad técnica para incorporar indicadores financieros estratégicos que vinculen control presupuestal con sostenibilidad institucional de mediano plazo.

#### Valoración Técnica Integral de Brechas

El programa no presenta brechas cuantitativas de cumplimiento físico ni desviaciones presupuestales que comprometan su ejecución durante el ejercicio fiscal 2025.

Las brechas identificadas son de carácter metodológico y estratégico, relacionadas con:

- Profundización en la medición de impacto institucional.
- Fortalecimiento de la integración vertical de la MIR.
- Evolución hacia indicadores de eficiencia y sostenibilidad financiera.
- Incorporación de métricas de control interno más robustas.

Estas brechas no afectan el logro de metas programadas, pero representan áreas de mejora para robustecer el diseño del programa presupuestario en ejercicios fiscales subsecuentes y fortalecer su alineación plena con los principios de Gestión para Resultados.

### ANÁLISIS DE EFICIENCIA PRESUPUESTAL

El comportamiento financiero del Programa Presupuestario “Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos” durante el ejercicio fiscal 2025 fue el siguiente:

Concepto	Monto (MXN)
Presupuesto Aprobado	\$27,789,000.00
Presupuesto Modificado	\$27,005,651.77
Presupuesto Devengado	\$26,791,234.87
Presupuesto Ejercido	\$26,791,234.87

Del análisis comparativo se desprenden los siguientes elementos técnicos relevantes:

En primer término, la variación entre el Presupuesto Aprobado y el Presupuesto Modificado representa una reducción del 2.82%, equivalente a \$783,348.23. Esta adecuación presupuestal no obedece a recortes estructurales ni a cancelación de metas, sino a ajustes derivados de procesos de optimización del gasto, racionalización administrativa y control interno orientado a evitar erogaciones innecesarias.

La modificación presupuestal se realizó sin afectar el cumplimiento físico del programa, el cual alcanzó el 100% de metas en componentes y actividades conforme a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Esto demuestra que la reducción presupuestal fue absorbida mediante eficiencia operativa y mejora en la gestión interna, sin comprometer los objetivos institucionales.

En segundo término, la relación entre Presupuesto Modificado y Presupuesto Devengado refleja un nivel de ejecución del 99.21%, lo que indica una alta capacidad de absorción del recurso autorizado, manteniendo control del gasto y evitando subejercicio significativo. La diferencia entre Modificado y Devengado equivale a \$214,416.90, lo que representa un margen menor al 1%, considerado técnicamente razonable dentro de la administración pública, especialmente en programas de carácter administrativo-operativo.

Asimismo, la correspondencia total entre Presupuesto Devengado y Presupuesto Ejercido (100%) evidencia cierre presupuestal ordenado, ausencia de pasivos pendientes vinculados al programa y correcta aplicación del principio de devengo contable conforme a la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Desde el enfoque del Presupuesto basado en Resultados (PbR), la congruencia entre metas físicas alcanzadas (100%) y nivel de ejercicio financiero (99.21% del modificado y 96.42% del aprobado) demuestra eficiencia en la utilización de recursos públicos, ya que el programa logró cumplir integralmente sus objetivos sin necesidad de ejercer la totalidad del presupuesto originalmente aprobado.

En términos de disciplina financiera y responsabilidad hacendaria, el comportamiento observado refleja:

- **Adecuada planeación y programación del gasto.**
- **Capacidad institucional para ajustar presupuestos sin afectar metas.**
- **Control interno funcional.**
- **Racionalización de recursos administrativos.**
- **Correspondencia directa entre ejecución financiera y cumplimiento programático.**

En consecuencia, el análisis justificativo permite concluir que el programa no sólo cumplió con sus metas físicas, sino que lo hizo bajo criterios de eficiencia, economía y control presupuestal, fortaleciendo la sostenibilidad financiera del organismo operador y garantizando uso responsable del recurso público. Este comportamiento financiero constituye evidencia sólida ante instancias fiscalizadoras de que la administración del Programa Presupuestario 2025 se realizó bajo principios de legalidad, eficiencia y orientación a resultados.

En términos de desempeño financiero, el Programa Presupuestario “**Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos**” puede clasificarse con:

**EFICIENCIA PRESUPUESTAL ÓPTIMA Y MANEJO RESPONSABLE DEL RECURSO PÚBLICO.**

### **ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (ASM)**

Derivado del análisis integral de cumplimiento de metas, de la revisión de la consistencia metodológica de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como del estudio del comportamiento presupuestal del Programa Presupuestario “Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, se determinan los siguientes Aspectos Susceptibles de Mejora, con el propósito de fortalecer el diseño programático, robustecer la medición de resultados y consolidar la implementación del modelo de Gestión para Resultados en el Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Izúcar de Matamoros.

## **SISTEMA OPERADOR DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL MUNICIPIO DE IZÚCAR DE MATAMOROS**

Los presentes ASM deberán incorporarse en el proceso de planeación, programación y presupuestación del ejercicio fiscal 2026, asegurando su formalización en la actualización de la MIR y en la estructura programática correspondiente.

### **ASM 1. Fortalecimiento de la medición de resultados estratégicos en la MIR:**

El análisis efectuado permitió identificar que los indicadores vigentes se concentran predominantemente en la medición de cumplimiento operativo y administrativo. Si bien esto permitió verificar la ejecución del programa, se observa la necesidad de evolucionar hacia indicadores que midan con mayor precisión el impacto institucional y la generación de valor público.

Para el ejercicio fiscal 2026 deberá realizarse una actualización técnica de la MIR que incorpore indicadores orientados a medir eficiencia recaudatoria, variaciones en tiempos de respuesta administrativa, desempeño comparativo interanual y reducción de riesgos operativos y financieros. Esta adecuación permitirá fortalecer la integración vertical entre los niveles de Actividad, Componente, Propósito y Fin, garantizando mayor trazabilidad en la cadena de resultados.

### **ASM 2. Reestructuración programática del Componente 2:**

Derivado del análisis del diseño programático, se determina que el Componente 2 denominado "Optimización de recursos aplicada" requiere una delimitación temática más precisa dentro de la estructura programática institucional.

En consecuencia, para el ejercicio fiscal 2026 deberá integrarse estructuralmente dentro del Programa Presupuestario "Fomento de Cultura del Agua y Desarrollo Sustentable", a cargo de la Subdirección Administrativa, asegurando coherencia estratégica y evitando dispersión conceptual entre programas.

La incorporación formal de este componente dentro del programa señalado permitirá una mejor alineación con los objetivos de sostenibilidad, uso eficiente del recurso hídrico y racionalización institucional, así como una vinculación directa con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 6. Esta adecuación deberá reflejarse en el anteproyecto presupuestal 2026 y en la actualización de la MIR correspondiente.

### **ASM 3. Implementación de un sistema digital de seguimiento programático y presupuestal:**

Se identifica la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y seguimiento mediante la implementación, durante el ejercicio fiscal 2026, de un sistema digital interno que permita integrar el monitoreo físico y financiero del programa en tiempo real.

Este sistema deberá facilitar la automatización del cálculo de indicadores, la generación de reportes ejecutivos periódicos y la consolidación de evidencia documental digitalizada, fortaleciendo la transparencia, la trazabilidad institucional y la reducción de riesgos administrativos.

### **ASM 4. Incorporación de indicadores específicos de control interno:**

Para el ejercicio fiscal 2026 deberá fortalecerse la medición del desempeño en materia de control interno mediante la incorporación de indicadores específicos que permitan cuantificar el número de observaciones de auditoría, el nivel de solventación, el cumplimiento normativo en procesos de adjudicación y el tiempo promedio de entrega de información financiera.

La incorporación de estos indicadores permitirá medir de manera objetiva el impacto del fortalecimiento administrativo y la mejora en la disciplina presupuestaria del organismo operador.

**ASM 5. Vinculación del fortalecimiento administrativo con la percepción ciudadana:**

Se recomienda que, durante el ejercicio fiscal 2026, se implemente un mecanismo estructurado de medición de satisfacción ciudadana que permita vincular de manera directa el fortalecimiento institucional con la calidad del servicio hídrico prestado a la población. La integración de este mecanismo permitirá evaluar el impacto real del programa en el nivel Fin de la MIR y consolidar un enfoque centrado en resultados y bienestar social.

**DICTAMEN TÉCNICO FINAL DE LA EVALUACIÓN**

Con fundamento en el análisis integral efectuado al Programa Presupuestario "Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos", correspondiente al ejercicio fiscal 2025 del Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Izúcar de Matamoros (SOSAPAMIM), y considerando la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el cumplimiento físico de metas, la congruencia programático-presupuestal, la evidencia documental integrada y el comportamiento financiero del programa, se emite el presente Dictamen Técnico.

El programa presentó cumplimiento físico del 100% en los componentes y actividades establecidos en la MIR 2025, evidenciando ejecución sistemática conforme al calendario programado y respaldo documental verificable mediante estados financieros, reportes contables, contratos, bitácoras administrativas y documentación de control interno.

En materia presupuestal, el comportamiento financiero mostró disciplina administrativa, racionalización del gasto y correspondencia entre metas alcanzadas y recursos ejercidos. El presupuesto modificado fue devengado y ejercido de manera consistente, sin generar pasivos asociados ni desviaciones que afectaran el logro de objetivos institucionales. Se observó congruencia entre programación, modificación presupuestal y ejecución financiera, lo que refleja control presupuestal efectivo.

Desde el enfoque del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), el programa demuestra adecuada coherencia horizontal entre actividades y componentes, así como consistencia operativa en la implementación de acciones orientadas al fortalecimiento administrativo, control financiero y mejora institucional del organismo operador.

A nivel Propósito y Fin, el programa contribuye al fortalecimiento estructural del SOSAPAMIM mediante la consolidación de prácticas de planeación estratégica, seguimiento presupuestal y rendición de cuentas, elementos indispensables para garantizar la sostenibilidad financiera y la mejora progresiva en la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento a la población de Izúcar de Matamoros.

No se identificaron brechas de incumplimiento físico ni desviaciones presupuestales que comprometan la ejecución del programa durante el ejercicio fiscal evaluado. Las áreas de oportunidad detectadas se relacionan con el fortalecimiento metodológico de la MIR, la incorporación de indicadores de impacto institucional y la consolidación de mecanismos digitales de seguimiento, mismas que han sido integradas como Aspectos Susceptibles de Mejora para el ejercicio fiscal 2026.

En consecuencia, y con base en la evidencia analizada, el Programa Presupuestario "Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos" se dictamina con:

**DESEMPEÑO SATISFACTORIO, CUMPLIMIENTO INTEGRAL DE METAS Y MANEJO RESPONSABLE DEL RECURSO PÚBLICO.**

El presente dictamen se emite para efectos de evaluación del desempeño, mejora continua institucional y fortalecimiento del modelo de Gestión para Resultados en el Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Izúcar de Matamoros.

### ANEXOS DOCUMENTALES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Como parte del proceso de evaluación del Programa Presupuestario "Planeación y Eficiencia en el Uso de los Recursos", ejercicio fiscal 2025 del Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Izúcar de Matamoros (SOSAPAMIM), se integran al presente informe los anexos documentales que contienen la evidencia que sustenta el análisis realizado.

Dichos anexos corresponden a los medios de verificación establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), entre los que se encuentran reportes de actividades, bitácoras administrativas, informes técnicos, registros administrativos, constancias de capacitación, requisiciones, reportes de consumo, estados financieros, reportes contables, informes presupuestales y documentación de procesos administrativos.

La documentación anexa permite acreditar el cumplimiento de metas, la ejecución de actividades y la congruencia entre el avance físico y el ejercicio financiero del programa evaluado, quedando disponible para efectos de revisión por parte de las instancias de control y fiscalización correspondientes.

### FIRMAS DE AUTORIZACIÓN



Richard Steve Silva Guevara  
Contralor Interno

Realizó



**SOSAPAMIM**  
IZÚCAR DE MATAMOROS  
SOSAPAMIM  
CONTRALORÍA



Irazema de los Angeles Saliano  
González  
Subdirectora Administrativa

Revisó



**SOSAPAMIM**  
IZÚCAR DE MATAMOROS  
SUBDIRECCIÓN  
ADMINISTRATIVO



Paul Rodríguez Cabrera  
Director General

Autorizo



**SOSAPAMIM**  
IZÚCAR DE MATAMOROS  
DIRECCIÓN  
GENERAL

IZÚCAR DE MATAMOROS