

PROGRAMA SECTORIAL DE

OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA RECAUDATORIO Y FORTALECIMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

“SOSAPAMIM con Recaudación Eficiente y Finanzas Sostenibles”

2024–2027



ÍNDICE

ÍNDICE	1
PRESENTACIÓN	2
INTRODUCCIÓN	2
MARCO JURÍDICO	3
MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS RECTORES	5
Misión	5
Visión	6
Principios rectores	6
DIAGNÓSTICO	7
Contexto financiero y operativo	7
Padrón, facturación y sistema de cobro	7
Cartera vencida y recuperación de adeudos	7
Atención ciudadana y equidad social	8
Control de ingresos y conciliación	8
Capacidades del personal y gestión tecnológica	8
Análisis FODA	9
ÁRBOL DEL PROBLEMA, ÁRBOL DE OBJETIVOS Y VINCULACIÓN CON EL MARCO LÓGICO	10
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA Y VINCULACIÓN CON LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS	13
Fin	13
Propósito	13
Componentes	13
Actividades	14
OBJETIVOS Y DESARROLLO	14
METAS CUANTIFICADAS 2024-2027	15
SISTEMA DE INDICADORES Y EVALUACIÓN	16
MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	17
CONCLUSIONES	18

PRESENTACIÓN

El Programa Sectorial de Optimización del Sistema Recaudatorio y Fortalecimiento de la Sostenibilidad Financiera 2024–2027, denominado “SOSAPAMIM con Recaudación Eficiente y Finanzas Sostenibles”, constituye el instrumento de planeación derivado del Eje 3 del Plan de Desarrollo Institucional del Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Izúcar de Matamoros. Su finalidad es establecer una estrategia integral para mejorar la facturación, el cobro, la recuperación de adeudos, la atención a las personas usuarias y el control de los ingresos propios que sostienen la operación del organismo.

La prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento requiere recursos suficientes para cubrir energía eléctrica, combustibles, mantenimiento, materiales, refacciones, tecnologías, personal y servicios especializados. La recaudación no constituye únicamente una función administrativa, sino una condición indispensable para conservar la infraestructura, atender contingencias y mantener la continuidad de los servicios. Cuando los ingresos no se recuperan oportunamente, se reduce la liquidez, aumenta la presión sobre el presupuesto y se limita la capacidad institucional para programar acciones preventivas y correctivas.

El fortalecimiento recaudatorio deberá desarrollarse bajo principios de legalidad, equidad, transparencia, protección de datos personales y trato digno. Las campañas, incentivos, convenios, descuentos o facilidades de pago deberán sujetarse al acuerdo tarifario vigente, a las autorizaciones del Consejo de Administración y a reglas previamente establecidas. La atención diferenciada de personas adultas mayores, personas con discapacidad, mujeres jefas de hogar y otros grupos prioritarios no implicará exenciones discrecionales, sino mecanismos accesibles de orientación, revisión y regularización dentro del marco autorizado.

El Programa incorpora la Gestión para Resultados y la metodología de Marco Lógico, vinculando el diagnóstico comercial con objetivos, componentes, actividades, indicadores, metas y medios de verificación. Su ejecución será coordinada por la Dirección General, con participación de las áreas Comercial, Administrativa, Contable, Jurídica, de Tecnologías de la Información y demás unidades competentes. La Contraloría Interna coordinará el seguimiento, revisión y evaluación de los resultados, sin sustituir las responsabilidades operativas y financieras correspondientes a cada área.

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad financiera del SOSAPAMIM depende principalmente de su capacidad para generar, registrar y recuperar los ingresos derivados de los servicios que presta. La facturación oportuna, el padrón actualizado, la correcta clasificación de las personas usuarias, la aplicación de tarifas autorizadas, la disponibilidad de medios de pago, la conciliación de ingresos y la gestión de cuentas vencidas forman parte de un mismo proceso institucional. La debilidad en cualquiera de estos componentes puede provocar inconsistencias, retrasos, pérdida de información, inconformidades y menor capacidad de recuperación.

La existencia de cartera vencida responde a diferentes condiciones. En algunos casos se relaciona con dificultades económicas; en otros, con falta de información, domicilios desactualizados, errores en los registros, controversias sobre consumos, limitada disponibilidad de medios de pago o ausencia de

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

seguimiento. Esta diversidad exige abandonar tratamientos uniformes y clasificar las cuentas por antigüedad, monto, tipo de usuario, situación jurídica, historial de pago y viabilidad de recuperación.

La modernización recaudatoria no deberá reducirse a incrementar el número de notificaciones o intensificar las acciones de cobro. Requiere mejorar la calidad del padrón, fortalecer el sistema comercial, conciliar la facturación con los ingresos, profesionalizar la atención, resolver aclaraciones, ampliar canales de pago y generar información confiable. Un sistema recaudatorio eficiente debe facilitar el cumplimiento voluntario, corregir inconsistencias y aplicar medidas de recuperación proporcionales, documentadas y legalmente procedentes.

El periodo 2024–2027 se concibe como una etapa de consolidación del sistema comercial y financiero. Durante este periodo se fortalecerán la generación de reportes mensuales, segmentación de la cartera, notificación de cuentas vencidas, programas de pago anticipado, capacitación del personal, digitalización de procesos y evaluación de la eficiencia recaudatoria. Las acciones correspondientes a 2024 y 2025 deberán integrarse con la evidencia disponible, sin reconstruir actividades no documentadas, mientras que la programación de 2026 y 2027 deberá contar con metas y responsables desde su aprobación.

Instrumento

Eje o propósito de alineación

Objetivos de Desarrollo Sostenible	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas; ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos; ODS 5: Igualdad de género. De manera transversal contribuye al ODS 6: Agua limpia y saneamiento.
Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030	Eje General 1: Gobernanza con justicia y participación ciudadana.
Plan Estatal de Desarrollo Puebla 2024–2030	Eje 5: Gobierno Transformador y de Resultados.
Plan Municipal de Desarrollo de Izúcar de Matamoros 2024–2027	Eje 05: Trabajando con Transparencia y Participación Ciudadana por un Gobierno Honesto.
Plan de Desarrollo Institucional del SOSAPAMIM	Eje 3: Optimización del sistema recaudatorio y fortalecimiento de la sostenibilidad financiera.

3

MARCO JURÍDICO

El Programa Sectorial de Planeación Institucional y Gestión Eficiente de los Recursos Públicos se sustenta en las disposiciones que regulan el derecho humano al agua, la planeación institucional, la administración de los recursos públicos, la contabilidad gubernamental, la disciplina financiera, la evaluación del desempeño y las atribuciones de los organismos operadores. Por su relación directa con el objeto y contenido del programa, resultan aplicables los siguientes fundamentos:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

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

El **artículo 4** reconoce el derecho de toda persona al acceso, disposición y saneamiento de agua para consumo personal y doméstico en forma suficiente, salubre, aceptable y asequible. Los **artículos 25 y 26** establecen la rectoría del Estado y el sistema de planeación democrática, del cual deben derivarse objetivos, prioridades y programas institucionales. El **artículo 115, fracción III, inciso a)** asigna a los municipios la prestación de los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales. El **artículo 134** dispone que los recursos públicos deben administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y que sus resultados estarán sujetos a evaluación.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla

El **artículo 104** reconoce como responsabilidad municipal la prestación de los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales, mientras que el **artículo 105, fracción II**, permite establecer entidades descentralizadas para el cumplimiento de los objetivos de la administración municipal. El **artículo 107** integra los planes y programas municipales dentro del Sistema de Planeación del Desarrollo del Estado. El **artículo 108** ordena que los recursos de los municipios y sus entidades sean administrados con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, sujetando sus resultados a evaluación y estableciendo que las contrataciones deben asegurar las mejores condiciones disponibles.

Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla

Los **artículos 3, 4 y 5** reconocen a las entidades paramunicipales como integrantes de la administración pública municipal y como sujetos obligados del proceso de planeación. Los **artículos 35 y 37** disponen que los instrumentos derivados de la planeación deben contar con diagnóstico, objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores, metas, responsables y mecanismos de seguimiento y evaluación. Los **artículos 61, 62, 65 y 68** establecen la aplicación del Presupuesto basado en Resultados y regulan las etapas de instrumentación, control, seguimiento y evaluación, permitiendo detectar desviaciones, medir avances y retroalimentar la toma de decisiones.

Ley General de Contabilidad Gubernamental

Los **artículos 1 y 2** obligan a los entes públicos municipales y paramunicipales a registrar sus operaciones y generar información financiera bajo criterios de armonización, confiabilidad y transparencia. El **artículo 46** determina la información contable, presupuestaria y programática que debe producirse. El **artículo 54** exige vincular la cuenta pública con los objetivos de la planeación y con los resultados de los programas mediante indicadores. El **artículo 79** establece la obligación de publicar el Programa Anual de Evaluaciones, las metodologías, los indicadores y los resultados obtenidos.

Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios

El **artículo 1** sujeta a los municipios y a sus entes públicos a principios de responsabilidad hacendaria, sostenibilidad, racionalidad, transparencia, control y rendición de cuentas. Los **artículos 13 y 21** establecen que los entes públicos municipales únicamente podrán comprometer recursos con cargo al presupuesto autorizado, previa suficiencia presupuestaria e identificación de la fuente de ingresos, debiendo mantener control sobre sus obligaciones, adecuaciones y ejercicio del gasto.

Ley del Agua para el Estado de Puebla

Los **artículos 5 y 9** vinculan la política hídrica con el uso eficiente y sustentable del agua y obligan a los prestadores a generar información sobre los servicios a su cargo. El **artículo 10** reconoce a los organismos operadores como autoridades en materia de gestión del agua. El **artículo 23** les confiere facultades para

planear, administrar y prestar los servicios, así como proponer la estructura tarifaria considerando los costos directos e indirectos de operación. Los **artículos 32 y 33** obligan a garantizar continuidad, calidad y cobertura, procurar autosuficiencia financiera y establecer controles para alcanzar eficiencia técnica, comercial y administrativa. El **artículo 118** regula la actualización de cuotas y tarifas necesarias para la sostenibilidad de los servicios.

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público Estatal y Municipal

Los **artículos 7, 15 y 16** regulan las adquisiciones, arrendamientos y servicios efectuados por las entidades paramunicipales y establecen la licitación pública como regla general. Los **artículos 19 y 20** delimitan los supuestos excepcionales de contratación directa, los cuales deben encontrarse debidamente justificados. Los **artículos 131 y 132** obligan a informar sobre los actos y contratos celebrados y a conservar ordenadamente su documentación comprobatoria.

Ley General de Responsabilidades Administrativas

Los **artículos 6 y 7** obligan a los entes públicos a mantener condiciones estructurales y normativas que favorezcan una actuación ética y responsable. También disponen que las personas servidoras públicas deben actuar bajo los principios de legalidad, disciplina, objetividad, profesionalismo, honradez, integridad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia y racionalidad en el uso de los recursos públicos.

Normativa institucional complementaria

El Programa Sectorial observará el **Decreto de Creación del SOSAPAMIM**, publicado el 11 de octubre de 1994; su Reglamento Interior; el acuerdo tarifario vigente; los manuales de organización y procedimientos; el Plan de Desarrollo Institucional; los programas presupuestarios; el presupuesto autorizado; la Matriz de Administración de Riesgos; el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos; y las disposiciones aplicables en materia de transparencia, archivos, protección de datos personales, fiscalización y control interno.

Este marco jurídico permite que el Programa Sectorial opere como un instrumento formal de planeación y no únicamente como una referencia administrativa, vinculando los objetivos institucionales con la asignación de recursos, el control presupuestario, la evaluación del desempeño y la prestación sostenible de los servicios públicos a cargo del SOSAPAMIM.

MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS RECTORES

Misión

Consolidar una gestión institucional planificada, eficiente, transparente y orientada a resultados, que permita al SOSAPAMIM administrar responsablemente sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; fortalecer sus capacidades técnicas y administrativas; prevenir riesgos que puedan afectar la operación; y garantizar que los procesos de soporte contribuyan de manera efectiva a la continuidad, calidad y sostenibilidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Esta misión reconoce que la administración de los recursos públicos debe mantener una relación directa con las necesidades de la población usuaria. Cada proceso de planeación, contratación, pago, capacitación, control presupuestario, evaluación o mejora administrativa deberá traducirse en mejores

condiciones institucionales para operar la infraestructura, atender reportes, conservar equipos, mantener disponibles los sistemas y responder ante contingencias.

Visión

Al término del periodo 2024–2027, el SOSAPAMIM contará con un modelo institucional articulado, en el que la planeación estratégica, los programas presupuestarios, el presupuesto, la administración de riesgos, los procedimientos internos, la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas funcionen de manera coordinada. El organismo dispondrá de información financiera y operativa confiable, personal con capacidades fortalecidas, procesos estandarizados, controles preventivos y herramientas de seguimiento que permitan tomar decisiones oportunas y sostener la prestación de los servicios bajo criterios de responsabilidad pública.

La visión institucional contempla un organismo con mayor capacidad para anticipar necesidades, ordenar prioridades, justificar técnicamente sus decisiones, optimizar sus recursos y demostrar los resultados alcanzados. La consolidación de este modelo permitirá reducir la dependencia de respuestas improvisadas y fortalecer una cultura organizacional basada en planeación, evidencia, integridad y mejora continua.

Principios rectores

Legalidad. Toda decisión administrativa, financiera y presupuestaria deberá sustentarse en atribuciones expresas, disponibilidad presupuestaria y procedimientos formalmente establecidos.

Planeación orientada a resultados. Los recursos se programarán en función de objetivos, indicadores, metas y necesidades institucionales verificables, procurando que el gasto contribuya al cumplimiento del mandato del organismo.

Eficiencia y racionalidad. La utilización de recursos deberá privilegiar la relación más favorable entre costos, productos y resultados, sin afectar la continuidad o calidad de los servicios.

Transparencia y rendición de cuentas. La información institucional deberá generarse, conservarse y difundirse conforme a la normativa aplicable, permitiendo conocer el destino de los recursos y los avances obtenidos.

Integridad pública. El personal actuará con honradez, imparcialidad, responsabilidad y apego a los códigos de ética y conducta, evitando conflictos de interés, uso indebido de recursos o decisiones contrarias al interés público.

Igualdad y no discriminación. Las políticas de capacitación, desarrollo profesional, asignación de responsabilidades y atención institucional promoverán condiciones equitativas para mujeres y hombres.

Sostenibilidad financiera. Las decisiones presupuestarias deberán considerar la capacidad real de generación de ingresos, los costos de operación, las obligaciones institucionales y los riesgos que puedan afectar la viabilidad del organismo.

Mejora continua. Los procesos serán revisados periódicamente para detectar duplicidades, demoras, riesgos, controles insuficientes y oportunidades de simplificación o innovación.

DIAGNÓSTICO

Contexto financiero y operativo

El SOSAPAMIM requiere ingresos propios suficientes y oportunos para mantener la operación de los sistemas de agua potable, alcantarillado y saneamiento. Los costos de energía, mantenimiento, combustible, materiales, servicios tecnológicos y personal generan obligaciones permanentes que deben atenderse aun cuando la recaudación presente variaciones. Esta condición hace necesario fortalecer la relación entre facturación, cobranza, flujo de efectivo, programación presupuestaria y prioridades operativas.

La sostenibilidad financiera no significa trasladar indiscriminadamente los costos a las personas usuarias, sino administrar responsablemente los ingresos autorizados, reducir pérdidas administrativas, facilitar el cumplimiento y recuperar adeudos mediante procedimientos claros. El organismo deberá procurar un equilibrio entre suficiencia financiera, equidad social, calidad de la atención y continuidad de los servicios.

Padrón, facturación y sistema de cobro

La calidad del sistema recaudatorio depende de la integridad y actualización del padrón. Los datos sobre titularidad, domicilio, tipo de usuario, tarifa, medidor, consumo, pagos, adeudos, convenios y situación jurídica deben encontrarse debidamente registrados. La información incompleta o desactualizada puede generar duplicidad de cuentas, errores de facturación, notificaciones improcedentes y dificultad para localizar a las personas obligadas.

El sistema comercial deberá garantizar perfiles de acceso, trazabilidad de movimientos, respaldo de información, emisión de reportes y controles sobre ajustes, cancelaciones, bonificaciones, convenios y correcciones. La modernización tecnológica deberá acompañarse de procedimientos, responsabilidades y mecanismos de supervisión, evitando que las mejoras dependan únicamente de la adquisición de equipos o programas informáticos.

Cartera vencida y recuperación de adeudos

La cartera vencida deberá analizarse por antigüedad, monto, tipo de usuario y posibilidad de recuperación. No todas las cuentas presentan el mismo nivel de riesgo ni requieren las mismas acciones. La segmentación permitirá diferenciar entre adeudos recientes, cuentas con convenios, usuarios no localizados, predios deshabitados, controversias pendientes, adeudos de difícil recuperación y casos susceptibles de intervención jurídica.

Las acciones de recuperación deberán priorizar las cuentas con mayor viabilidad, sin abandonar el seguimiento general. La notificación mensual, los recordatorios, convenios y facilidades deberán documentarse y sujetarse a reglas uniformes. Los ajustes o beneficios económicos deberán contar con fundamento, autorización y evidencia, evitando condonaciones informales o tratamientos diferenciados carentes de justificación.

Atención ciudadana y equidad social

La experiencia de pago influye directamente en el cumplimiento. Horarios, tiempos de espera, claridad de los recibos, disponibilidad de canales, facilidad para presentar aclaraciones y capacidad del personal para resolver conflictos pueden favorecer o dificultar la recaudación. La mejora del sistema deberá incluir protocolos de atención, información accesible y mecanismos para resolver inconformidades sin generar cargas innecesarias.

Los grupos prioritarios deberán recibir orientación y atención accesible. Cuando el acuerdo tarifario contemple descuentos, tarifas preferenciales o facilidades, su aplicación deberá sustentarse en requisitos, expedientes y validaciones. La perspectiva social no deberá utilizarse para justificar decisiones discrecionales, sino para garantizar que los mecanismos autorizados lleguen a quienes acrediten las condiciones correspondientes.

Control de ingresos y conciliación

Los ingresos recaudados deberán conciliarse con los registros del sistema comercial, recibos, cortes de caja, depósitos bancarios y contabilidad. Las diferencias deberán identificarse y aclararse dentro del periodo correspondiente. La falta de conciliación oportuna puede provocar inconsistencias entre los montos facturados, cobrados, depositados y registrados contablemente.

Los reportes mensuales deberán distinguir facturación corriente, recaudación del periodo, recuperación de cartera vencida, pagos anticipados, convenios, ajustes, cancelaciones y saldos pendientes. Esta clasificación permitirá conocer el comportamiento real de los ingresos y evitar que el incremento de la recaudación se atribuya a conceptos extraordinarios sin analizar su origen.

Capacidades del personal y gestión tecnológica

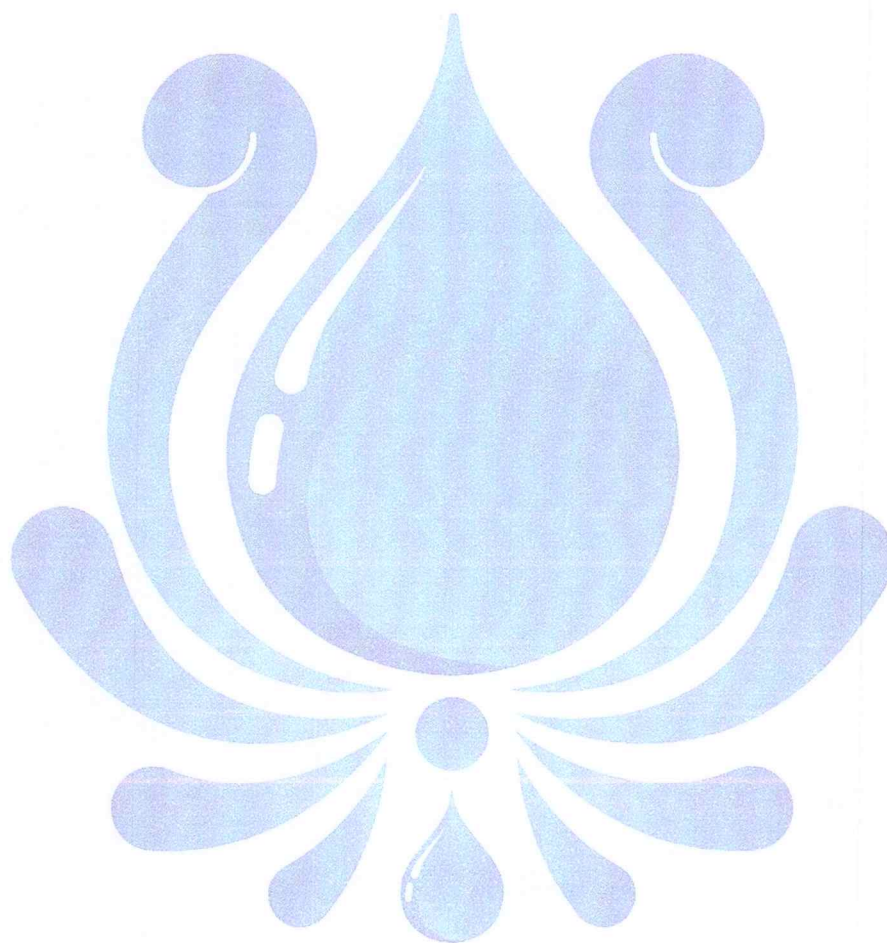
El personal del área comercial requiere conocimientos sobre el acuerdo tarifario, funcionamiento del sistema, atención ciudadana, manejo de conflictos, protección de datos personales, conciliación, cobranza y elaboración de reportes. La capacitación deberá responder a las funciones reales de cada puesto y producir evidencia de su aplicación.

La digitalización ofrece oportunidades para ampliar medios de pago, emitir avisos, consultar estados de cuenta y generar reportes. Su implementación deberá considerar seguridad de la información, respaldos, continuidad operativa, controles de acceso y mecanismos alternos ante fallas. La tecnología será un instrumento para fortalecer el proceso, no un sustituto del control administrativo.

Análisis FODA

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS • Capacidad institucional para generar ingresos propios. • Padrón de personas usuarias y sistema comercial especializado. • Personal con experiencia en facturación, cobro y atención. • Disponibilidad de oficinas y canales institucionales de pago. • Existencia de un acuerdo tarifario y procedimientos de cobranza. • Información histórica sobre pagos, consumos y adeudos.	DEBILIDADES • Cartera vencida que requiere clasificación y seguimiento permanente. • Necesidad de actualizar datos del padrón y depurar cuentas. • Sistematización perfectible de notificaciones y convenios. • Limitada integración entre información comercial, bancaria y contable. • Necesidades permanentes de capacitación del personal. • Procesos tecnológicos y medios de pago susceptibles de modernización.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES • Ampliación de medios digitales y alternativos de pago. • Campañas de pago oportuno y anticipado. • Segmentación de la cartera mediante análisis de datos. • Colaboración con instituciones financieras y comercios autorizados. • Uso de mensajes electrónicos y notificaciones programadas. • Programas de regularización sujetos al acuerdo tarifario.	AMENAZAS • Dificultades económicas de las personas usuarias. • Normalización del incumplimiento o resistencia al pago. • Incremento de costos operativos por encima de los ingresos. • Fallas tecnológicas, riesgos de seguridad o pérdida de información. • Datos desactualizados que dificulten la localización de usuarios. • Controversias por consumos, tarifas, ajustes o adeudos acumulados.

**ÁRBOL DEL PROBLEMA, ÁRBOL DE OBJETIVOS Y
VINCULACIÓN CON EL MARCO LÓGICO**



10

SOSAPAMIM
IZÚCAR DE MATAMOROS

ÁRBOL I

Eje 3 · Optimización del siste

Lectura ascendente: (

EFFECT

**Incremento de la
cartera vencida**

**Dificultad para programar
pagos y mantenimientos**

**Atención reactiva de
necesidades operativas**

**Inconformidad de
las personas usuarias**

ÁRBOL

Eje 3 · Optimización del siste

Lectura ascendente

FINES Y RE

**Cartera vencida
reducida**

**Programación financiera
confiable**

**Mejores condiciones para
la continuidad del servicio**

**Confianza institucional
fortalecida**

Vinculación con el Marco Lógico

Nivel	Resumen narrativo
Fin	Contribuir a la continuidad, calidad y sostenibilidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento mediante el fortalecimiento de los ingresos propios y la gestión responsable de la recaudación.
Propósito	El SOSAPAMIM mejora la eficiencia recaudatoria y reduce la cartera vencida mediante procesos comerciales actualizados, accesibles, controlados y socialmente responsables.
Componentes	Sistema de cobro mejorado; padrón actualizado; campañas e incentivos implementados; cartera vencida gestionada; reportes y conciliaciones integrados; personal capacitado; sistema comercial modernizado.
Actividades	Depuración del padrón; análisis de cartera; campañas; notificaciones; implementación del plan de pago anticipado; convenios; actualización tecnológica; capacitación; reportes mensuales; conciliaciones; revisión de indicadores y evaluación anual.

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA Y VINCULACIÓN CON LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

13

Fin

Contribuir a la continuidad y sostenibilidad de los servicios que presta el SOSAPAMIM mediante el fortalecimiento de la recaudación, recuperación de adeudos y administración transparente de los ingresos propios.

Indicador de Fin: Porcentaje de reducción de la cartera vencida respecto de la línea base validada.

Propósito

El SOSAPAMIM incrementa la eficiencia de sus procesos de facturación, cobro, recuperación y conciliación, facilitando el cumplimiento de las personas usuarias y fortaleciendo su disponibilidad financiera.

Indicador de Propósito: Porcentaje de eficiencia recaudatoria del periodo.

Componentes

1. Sistema de facturación y cobro actualizado.
2. Campañas de pago oportuno y anticipado implementadas.
3. Cartera vencida clasificada, notificada y gestionada.
4. Reportes de recaudación y conciliaciones integrados mensualmente.

5. Personal comercial capacitado en atención y resolución de conflictos.
6. Procesos y herramientas tecnológicas de cobro modernizados.
7. Mecanismos sociales de regularización aplicados conforme a la normativa.

Actividades

Las actividades comprenderán la actualización del padrón; revisión de cuentas; clasificación de la cartera; campañas mensuales; notificaciones; programas de pago anticipado; formalización y seguimiento de convenios; elaboración de reportes; conciliación con bancos y contabilidad; capacitación; revisión de perfiles de acceso; actualización del sistema comercial; evaluación trimestral de indicadores y análisis anual de la sostenibilidad financiera.

OBJETIVOS Y DESARROLLO

Objetivo estratégico 1. Modernizar el sistema de facturación, cobro y gestión comercial

El SOSAPAMIM fortalecerá la calidad y actualización del padrón, verificando información sobre titularidad, domicilio, tarifa, medidor, consumo, pagos y adeudos. La depuración deberá documentar altas, bajas, correcciones y cuentas con situaciones especiales, sin eliminar registros que deban conservarse para efectos administrativos, contables o jurídicos.

La modernización tecnológica contemplará controles de acceso, trazabilidad, respaldos, reportes y continuidad operativa. Se revisarán los medios de pago disponibles y la viabilidad de habilitar alternativas digitales o convenios con establecimientos autorizados, sujetándose a condiciones de seguridad, costo y conciliación.

Objetivo estratégico 2. Promover el cumplimiento oportuno mediante campañas e incentivos autorizados

Se desarrollarán campañas mensuales que expliquen fechas, medios de pago, beneficios del cumplimiento y relación entre recaudación y continuidad del servicio. Los mensajes deberán ser claros y evitar expresiones intimidatorias, privilegiando información verificable y orientación sobre los mecanismos disponibles.

El plan de pago anual anticipado deberá someterse a la autorización correspondiente y sujetarse al acuerdo tarifario vigente. Toda promoción deberá señalar requisitos, periodo, conceptos comprendidos y restricciones, garantizando que su aplicación sea uniforme y documentada.

Objetivo estratégico 3. Fortalecer la recuperación de la cartera vencida

La cartera se clasificará por antigüedad, monto, tipo de usuario, historial, convenio, localización y situación jurídica. Esta segmentación permitirá determinar acciones diferenciadas y priorizar las cuentas con mayor posibilidad de recuperación, evitando destinar los mismos recursos a casos con condiciones distintas.

Las notificaciones deberán contar con datos de identificación, monto, periodo, fundamento y medio para solicitar aclaraciones. Los convenios de pago deberán formalizarse, registrarse y monitorearse. Los incumplimientos se atenderán conforme a las disposiciones aplicables y a las determinaciones del organismo.

Objetivo estratégico 4. Fortalecer la atención ciudadana con perspectiva social

El personal comercial recibirá capacitación en atención, comunicación, manejo de conflictos, acuerdo tarifario, protección de datos y resolución de aclaraciones. Se establecerán criterios para recibir, canalizar y resolver inconformidades, procurando reducir tiempos y evitar respuestas contradictorias.

Los grupos prioritarios recibirán orientación accesible para conocer los beneficios o facilidades autorizadas. La aplicación de descuentos o tarifas preferenciales deberá sustentarse en requisitos, validaciones y expedientes, garantizando igualdad de trato y evitando decisiones discrecionales.

Objetivo estratégico 5. Consolidar el control y evaluación de los ingresos

Mensualmente se integrarán reportes que distingan facturación corriente, recaudación, recuperación de adeudos, pagos anticipados, convenios, ajustes y cartera pendiente. Estos reportes deberán conciliarse con los cortes de caja, depósitos bancarios y registros contables.

Los resultados serán evaluados trimestralmente para identificar variaciones, zonas con mayor rezago, cuentas de riesgo y efectividad de las campañas. Las decisiones deberán basarse en información comparable y cortes de fecha consistentes.

METAS CUANTIFICADAS 2024–2027

Se ejecutará el cien por ciento de las acciones recaudatorias autorizadas en cada programa anual. Para 2025 se reconoce una meta de 37 acciones, cuyo cumplimiento deberá medirse tanto en cantidad absoluta como en porcentaje, sin utilizar este indicador como sustituto de la medición de los ingresos efectivamente recuperados.

Se integrarán doce reportes mensuales de recaudación por cada ejercicio completo y se conciliará el cien por ciento de los ingresos registrados con los cortes de caja, depósitos bancarios, sistema comercial y contabilidad. Las diferencias deberán aclararse dentro del periodo correspondiente.

Se realizará el cien por ciento de los ciclos mensuales de notificación programados y se dará seguimiento a todas las cuentas incorporadas formalmente en la cartera prioritaria. La meta se medirá respecto del universo programado y no respecto de la totalidad del padrón cuando no exista capacidad operativa para gestionarlo durante el mismo periodo.

Se implementará un programa anual de pago anticipado, sujeto a autorización y disponibilidad normativa; se ejecutará el cien por ciento de las acciones de modernización comercial y se capacitará al cien por ciento del personal incluido en el diagnóstico anual de necesidades.

Al término de 2027 se buscará reducir en al menos 20% la cartera vencida respecto de la línea base validada. La línea base deberá establecerse mediante un corte técnico que identifique fecha, monto, número de cuentas, antigüedad, ajustes pendientes y criterios de depuración. La reducción deberá acreditarse mediante recuperación efectiva, regularización documentada o correcciones justificadas, sin considerar cancelaciones carentes de soporte.

SISTEMA DE INDICADORES Y EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Periodicidad	Método de cálculo	Unidad	Línea base	Año	Meta	Fuente	Sentido
Porcentaje de eficiencia recaudatoria	Mensual y trimestral	$(\text{Ingresos cobrados del periodo} / \text{Facturación exigible del periodo}) \times 100$	Porcentaje	Por determinar mediante corte validado	2024	Incremento anual respecto de la línea base	Sistema comercial, caja y contabilidad	Más es mejor
Porcentaje de reducción de cartera vencida	Anual	$((\text{Cartera vencida base} - \text{cartera vencida al cierre}) / \text{cartera vencida base}) \times 100$	Porcentaje	Corte validado de cartera	2024	20% en 2027	Reporte de cartera contabilidad	Más es mejor
Porcentaje de recuperación de cartera gestionada	Trimestral	$(\text{Monto recuperado} / \text{Monto de cartera incorporado a gestión}) \times 100$	Porcentaje	Por determinar	2024	Meta anual autorizada	Sistema comercial y recibos	Más es mejor
Porcentaje de acciones recaudatorias ejecutadas	Trimestral	$(\text{Acciones ejecutadas} / \text{Acciones programadas}) \times 100$	Porcentaje	0% al inicio de 2025	2025	100%: 37 acciones	Programa Presupuestario 2025	Más es mejor
Porcentaje de reportes mensuales elaborados	Mensual	$(\text{Reportes elaborados} / \text{Reportes programados}) \times 100$	Porcentaje	Según evidencia disponible	2024	100%: 12 por ejercicio	Reportes mensuales	Más es mejor
Porcentaje de ingresos conciliados	Mensual	$(\text{Ingresos conciliados} / \text{Ingresos registrados}) \times 100$	Porcentaje	Por determinar	2024	100%	Conciliaciones, bancos y contabilidad	Más es mejor
Porcentaje de cuentas prioritarias notificadas	Mensual	$(\text{Cuentas notificadas} / \text{Cuentas programadas}) \times 100$	Porcentaje	Por determinar	2024	100%	Notificaciones y bitácoras	Más es mejor

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

Nombre del indicador	Periodicidad	Método de cálculo	Unidad	Línea base	Año	Meta	Fuente	Sentido
Porcentaje de acciones de modernización del sistema de cobro	Trimestral	$(\text{Acciones realizadas} / \text{Acciones programadas}) \times 100$	Porcentaje	0% al inicio de 2025	2025	100%	Informes técnicos y comerciales	Más es mejor
Porcentaje de personal comercial capacitado	Semestral	$(\text{Personal capacitado} / \text{Personal programado}) \times 100$	Porcentaje	Según diagnóstico anual	2024	100%	Listas, constancias y evaluaciones	Más es mejor

Indicador operativo clave

Nombre: Porcentaje de acciones de recaudación ejecutadas.

Meta absoluta 2025: 37 acciones.

Equivalencia: 37 acciones realizadas representan el 100% del plan anual.

Frecuencia: Trimestral acumulada.

Método: $(\text{Acciones ejecutadas} / 37 \text{ acciones programadas}) \times 100$.

Indicador estratégico de resultado

Nombre: Porcentaje de reducción de la cartera vencida.

Meta: Reducción acumulada mínima del 20% al cierre de 2027.

Método: $((\text{Saldo vencido de la línea base} - \text{saldo vencido al cierre}) / \text{saldo vencido de la línea base}) \times 100$.

MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

El seguimiento estará a cargo de la Contraloría Interna del SOSAPAMIM, como instancia responsable de coordinar la recopilación, revisión, validación y análisis de la información generada por las áreas Comercial, Administrativa, Contable, Jurídica y de Tecnologías de la Información. Cada área deberá proporcionar los reportes y evidencias correspondientes a sus atribuciones, sin que la intervención de la Contraloría Interna sustituya la responsabilidad sobre la operación, registro, conciliación y resguardo documental.

Mensualmente se revisarán la facturación emitida, ingresos recaudados, cartera vencida, recuperación de adeudos, pagos anticipados, convenios, notificaciones, ajustes, cancelaciones, descuentos autorizados y conciliaciones. Los reportes deberán utilizar una fecha de corte uniforme y distinguir los ingresos corrientes de la recuperación de ejercicios anteriores. Toda diferencia entre el sistema comercial, caja, bancos y contabilidad deberá identificarse, explicarse y corregirse oportunamente.

La cartera vencida se analizará por rangos de antigüedad, tipo de usuario, monto, situación de la cuenta y viabilidad de recuperación. La Contraloría Interna verificará que los universos reportados sean consistentes, que las notificaciones correspondan a cuentas identificables y que los convenios cuenten con autorización, registro y seguimiento. Las cancelaciones, bonificaciones o modificaciones deberán conservar fundamento, autorización y evidencia.

Trimestralmente se evaluarán los indicadores, acciones programadas, comportamiento de los ingresos, eficiencia recaudatoria, reducción del rezago y cumplimiento de las medidas de modernización. Las desviaciones deberán acompañarse de una explicación técnica y una medida correctiva que señale responsable, plazo, resultado esperado y medio de verificación. La Contraloría Interna integrará un reporte ejecutivo para la Dirección General y dará seguimiento a los compromisos determinados.

Los resultados deberán interpretarse considerando factores como estacionalidad, campañas de pago anticipado, ajustes tarifarios, recuperación extraordinaria, convenios y variaciones en la facturación. El incremento nominal de los ingresos no se considerará por sí mismo una mejora de la eficiencia recaudatoria cuando derive exclusivamente de actualización de tarifas, pagos extraordinarios o conceptos ajenos al comportamiento ordinario de cobro.

Al cierre del ejercicio se realizará una evaluación integral que compare facturación, recaudación, recuperación, cartera vencida, costos de cobranza, acciones ejecutadas y evidencia disponible. Las conclusiones permitirán actualizar la línea base, ajustar la segmentación, mejorar los medios de pago y fortalecer la programación siguiente. La Contraloría Interna conservará un expediente anual que facilite los procesos de evaluación, control interno, fiscalización, transparencia y rendición de cuentas.

18

CONCLUSIONES

El Programa Sectorial de Optimización del Sistema Recaudatorio y Fortalecimiento de la Sostenibilidad Financiera "SOSAPAMIM con Recaudación Eficiente y Finanzas Sostenibles" 2024–2027 establece una ruta integral para mejorar la generación, recuperación, registro y control de los ingresos propios. Su diseño reconoce que la sostenibilidad del organismo depende de procesos comerciales confiables, una atención adecuada y una gestión de cartera basada en información verificable.

La implementación permitirá actualizar el padrón, modernizar el sistema de cobro, fortalecer la conciliación, segmentar la cartera, ampliar los medios de pago y profesionalizar al personal. Las campañas y mecanismos de regularización deberán facilitar el cumplimiento sin afectar la legalidad, equidad o transparencia de las decisiones.

El cumplimiento del Programa no se valorará únicamente por el número de campañas, notificaciones o acciones ejecutadas. La evaluación deberá determinar si aumentó la eficiencia recaudatoria, se recuperaron adeudos, disminuyó la cartera vencida, se conciliaron los ingresos y mejoró la atención. Esta distinción permitirá evitar resultados exclusivamente administrativos sin efecto financiero comprobable.

La perspectiva social será compatible con la disciplina financiera mediante criterios objetivos, requisitos uniformes y mecanismos autorizados. La atención a grupos prioritarios deberá traducirse en accesibilidad, orientación y aplicación adecuada de los beneficios vigentes, sin generar excepciones discrecionales ni comprometer la suficiencia de los recursos.

La consolidación del sistema recaudatorio fortalecerá la capacidad del SOSAPAMIM para cubrir obligaciones, programar mantenimientos, atender contingencias y sostener los servicios. Una recaudación

eficiente y transparente permitirá que el cumplimiento de las personas usuarias se transforme en mejores condiciones operativas y en una relación institucional basada en legalidad, corresponsabilidad y confianza.

FIRMAS DE AUTORIZACIÓN



SOSAPAMIM
IZÚCAR DE MATAMOROS
CONTRALORIA

Richard Steve Silva Guevara

Contralor Interno

Realizo

Irazema de los Angeles Saliano
González
Subdirectora Administrativa



SOSAPAMIM
IZÚCAR DE MATAMOROS
SUBDIRECCIÓN
ADMINISTRATIVO

Paul Rodríguez Cabrera

Director General

Autorizo

19

SOSAPAMIM
IZÚCAR DE MATAMOROS