COMISIÓN ESTATAL DE AGUAS

PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO

CEA QUERETARO Comisión Estatal de Aguas

ELABORACIÓN

Programa Institucional Estratégico CEA 2021-2027

CON BASE EN LAS ATRIBUCIONES QUE ME CONFIERE EL DECRETO POR EL QUE SE CREA LA COMISIÓN ESTATAL DE AGUAS PUBLICADO EN EL PERIÓDICO OFICIAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO "LA SOMBRA DE ARTEAGA" DE FECHA 13 DE MARZO DE 1980, EN LOS ARTÍCULOS 5 INCISO B) Y 11 FRACCIÓN V, EN RELACIÓN CON EL ARTÍCULO 23 FRACCIÓN I DE LA LEY DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL DEL ESTADO DE QUERÉTARO Y 40 FRACCIÓN XXXIV DE LA LEY QUE REGULA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DEL ESTADO DE QUERETARO, SE PROCEDIÓ A LA ELABORACIÓN DEL **"Programa Institucional Estratégico CEA 2021-2027"**, **REVISIÓN 00**, DE FECHA **OCTUBRE DE 2023**.

Rúbrica

LIC. LUIS ALBERTO VEGA RICOY
VOCAL EJECUTIVO

RESPONSABLE

Rúbrica

LIC. JUAN GERARDO ORTIZ LÓPEZ
TITULAR DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO

QUERÉTARO JUNTOS, ADELANTE.

QUERETARO Comisión Estatal de Aguas

Programa Institucional Estratégico CEA 2021 - 2027

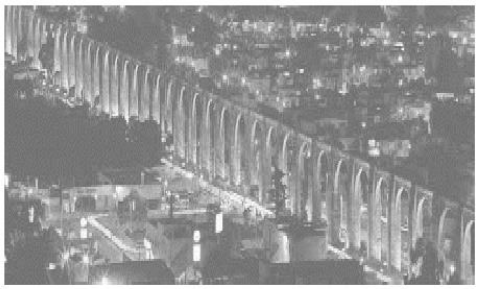
www.ceaqueretaro.gob.mx

Presentación del Vocal Ejecutivo 1
Introducción 3
I. Situación Actual 5
1. Demografía y abastecimiento de agua en el Estado 5
2. La Comisión Estatal de Aguas como organismo operador de agua 7
a) Producción y distribución de agua potable 7
b) Tratamiento y reutilización de aguas residuales 10
c) Situación Comercial 12
d) Situación Financiera 16
e) Desarrollo Organizacional 17
f) Compromiso con la ciudadanía 17
II. Planteamiento Estratégico 19
1. Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo 19
2. Nuestra Razón de ser 23
a) Misión y Visión 23
b) Principios y Valores 25
3. Línea Estratégica 26
a) Esquema General 26
b) Ejes Rectores de la Comisión Estatal de Aguas 28
III. Propuesta Estratégica 30
1. Garantizar el acceso a los servicios de Agua potable 30
a) Mantener y desarrollar la infraestructura hidráulica 30
b) Mantener y desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento 30
c) Proveer agua potable en zonas de difícil acceso 31
d) Organizar de la gestión hídrica 32
2. Gestión sustentable y cuidado del medio ambiente 34
a) Fomentar una cultura de uso y reutilización del agua 34
b) Incrementar la capacidad para el tratamiento y aprovechamiento de las aguas residuales 34
3. Calidad en el servicio y atención 36
a) Dotar agua potable con calidad 36
b) Facilitar la atención a los usuarios en trámites y servicios 36

d) Fortalecer la comunicación e imagen de la CEA con la sociedad y los usuarios 37
4. Sostenibilidad y sustentabilidad financiera....39
a) Ampliar la base de facturación 39
b) Hacer más eficiente la cobranza....41
c) Optimizar el uso de los recursos financieros y materiales....42
5. Elevar el desempeño y cultura organizacional 44
a) Desarrollar un personal calificado, comprometido y orgulloso de la institución 44
b) Aumentar la eficiencia en las operaciones de la CEA a través de las TIC's 44
c) Fortalecer la comunicación interna....44
d) Dar certeza jurídica a las acciones de la CEA....45
e) Fortalecer el proceso de planeación, evaluación, seguimiento y rendición de cuentas de los planes institucionales....46
IV. Consideraciones finales....47
Anexo Marco jurídico....48

Presentación del Vocal Ejecutivo

El ícono más importante de la Ciudad y del Estado de Querétaro es el Acueducto; obra maestra construida en el Siglo XVIII, gracias a Don Juan Antonio de Urrutia y Arana, Marqués de la Villa del Villar, como una respuesta a las necesidades de agua potable que desde aquellos años aquejaban a la capital del Estado.



Las causas que dieron origen a esta creación arquitectónica no se han disipado. Por el contrario, la población del Estado, y en particular de la zona metropolitana, ha mantenido una tendencia creciente, mientras los cuerpos de agua han resentido la carga de su explotación a lo largo de los años. En consecuencia, a pesar de nuevas obras importantes, como la del Acueducto II, el agua es, y ha sido, una variable que condiciona el rumbo del desarrollo y vida de los queretanos.

Durante su campaña y desde el inicio de su administración, el Gobernador Mauricio Kuri González ha dejado muy en claro su compromiso de *"Elevar a Querétaro al siguiente nivel"*. Esta frase implica elevar la calidad de vida de los queretanos, garantizar la certidumbre jurídica a la inversión y poder planear el desarrollo a largo plazo.

Absolutamente convencido de que el agua es prioritaria para el desarrollo de la vida y motor fundamental del crecimiento de Querétaro, el Gobernador ha considerado puntualmente que la seguridad hídrica del estado es un proyecto prioritario, tal como lo establece el Plan Estatal de Desarrollo. En consecuencia, el agua se consolida como uno de sus principales retos y una de las más importantes prioridades y líneas de política en su administración; todo ello para que Querétaro cuente con agua suficiente y de calidad.

Tal es la magnitud de este propósito, que una de las primeras acciones del Gobernador dentro de su administración ha sido instruir la realización de los estudios técnicos y económicos tendientes a determinar la viabilidad de construir una nueva magna obra que brinde agua a Querétaro para los siguientes cincuenta años: el Acueducto III. El Titular del Ejecutivo del Estado personalmente ha llevado a cabo gestiones ante las autoridades federales para obtener los apoyos correspondientes para este proyecto.

La Comisión Estatal de Aguas, consciente del mandato legal que le da origen, y atendiendo las instrucciones del Gobernador Mauricio Kuri González, asume su compromiso con la sociedad queretana para garantizar el abasto de agua de manera eficiente y sustentable, con la absoluta certeza de que su trabajo representa uno de los principales instrumentos de servicio que pueden existir para la sociedad.

El presente Programa Institucional Estratégico CEA 2021-2027, primer documento de esta naturaleza que se formula en la historia de la CEA, responde a la necesidad de establecer con precisión las directrices y acciones que guiarán el trabajo de la Comisión Estatal de Aguas para la presente administración. Este documento se ha realizado en atención a las atribuciones que los diferentes ordenamientos legales le confieren a esta Institución en su papel de organismo operador, así como el de regulador y promotor del agua; todo ello en concordancia con los objetivos y lineamientos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo, mismos que se han integrado haciendo acopio de las inquietudes de la sociedad a través de los diferentes foros de consulta que para el efecto se han realizado.

En mi calidad de servidor público, y como Vocal Ejecutivo de la Comisión Estatal de Aguas, me encuentro comprometido con la distinción que me ha otorgado el Gobernador para apoyarlo en elevar a Querétaro al siguiente nivel, dirigiendo a los trabajos de este organismo, tan rico en la experiencia acumulada de cada uno de sus trabajadores, a quienes me siento muy orgulloso de representar.

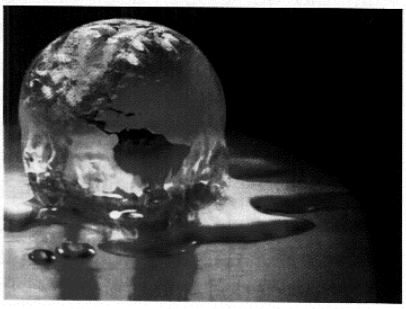
Atentamente

Rúbrica

Luis Alberto Vega Ricoy
Vocal Ejecutivo

Introducción

El agua es un elemento fundamental para la preservación de la vida en la Tierra; es, por sí mismo, un recurso crucial para la humanidad y para el resto de los seres vivos. El agua contribuye a la estabilidad del funcionamiento del entorno y de ecosistemas. En esencia, el cuerpo humano está constituido entre un 50 y un 70% de este líquido. El agua ha sido consagrada a nivel constitucional en nuestra Carta Magna como un derecho humano, alineado a la legislación nacional y a los preceptos internacionales que reconocen el Derecho Humano al Agua y Saneamiento.



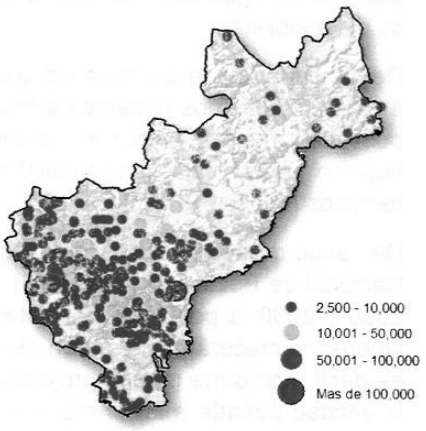
El agua es fundamental para el desarrollo humano y brinda el cimiento indispensable para el crecimiento económico con un profundo compromiso de sustentabilidad.

Si bien, dos terceras partes del este planeta se integran de agua, la gran mayoría de ésta, cerca del 99% no es apta para el consumo y actividad humana. La creciente demanda a lo largo de los años, el cambio climático y la contaminación de los mantos freáticos y cuerpos de agua han reducido aún más su disponibilidad.

De continuar las tendencias actuales, en el año 2025 las dos terceras partes de la población mundial vivirán en países con baja o muy baja disponibilidad de recursos hídricos.

De acuerdo con datos del Consejo Nacional de Población (CONAPO), entre 2020 y 2030 la población del Estado de Querétaro crecerá por el orden del 14%; es decir, conforme a esas proyecciones, la entidad pasaría a tener más de dos y medio millones de habitantes, lo cual representará en todos los ámbitos del desarrollo retos importantes para el Estado.

Las condiciones geográficas de Querétaro son un factor que impacta directamente en la agenda del agua. En su territorio convergen dos regiones hidrológicas: Lerma Santiago y Golfo Norte; ambas son consideradas como de baja disponibilidad. A esta situación habría que agregar que los polos de mayor concentración y dinamismo demográfico y económico se ubican en la zona suroeste de la entidad, la cual tiene una menor disponibilidad de agua.



Hoy en día, los retos en materia de abastecimiento de agua demandan la construcción de un marco normativo de vanguardia que garantice la seguridad hídrica en el Estado, a partir de la concientización del uso adecuado del agua, de una conveniente regulación para la extracción, conducción y distribución del vital líquido, así como para su saneamiento.

Para ello, la Comisión Estatal de Aguas, como organismo operador de agua potable en diecisiete de los dieciocho municipios del Estado, en buena medida responsable de la gestión hídrica del mismo, asume su compromiso de guiar y proporcionar los servicios de agua potable y saneamiento, así como contribuir al cumplimiento de la visión política del Gobernador Mauricio Kuri González con respecto al agua y con ello materializar su compromiso de *"Elevar a Querétaro al siguiente nivel"*.

Así pues, el desafío para la CEA es ubicarse como un organismo líder en excelencia y servicio, con la absoluta certeza que la situación actual de acceso y abasto de los servicios integrales de agua se pueden mejorar.

La Comisión es empática con las necesidades de la gente, solidaria con los queretanos más vulnerables y está plenamente convencida en poder cumplir con sus compromisos con la ciudadanía. Por ello, la CEA deberá continuar bajo la rectoría de los principios de eficacia y eficiencia, para que, basada en finanzas sanas y personal comprometido, pueda desarrollar y modernizar la infraestructura hídrica del Estado, permitiendo a todos sus habitantes el acceso al agua de calidad y a los servicios de drenaje y saneamiento que se merecen.

En consecuencia, para cumplir con el mandato del Gobernador Mauricio Kuri González en torno a su política pública con respecto al agua, la Comisión deberá realizar una evolución en todos sus procesos de gestión e implementación de nuevas tecnologías que permitan potenciar las capacidades físicas y humanas y estar en posibilidades de ejecutar las funciones fundamentales en beneficio de los queretanos en un tema tan sensible como el agua. De materializarse lo anterior, esta Comisión podrá aspirar a ser un referente nacional como entidad pública en la gestión del agua.

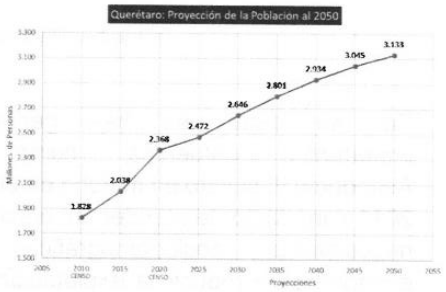
I. Situación Actual

1. Demografía y abastecimiento de agua en el Estado

El Estado de Querétaro es la segunda entidad de mayor dinámica poblacional del país. De acuerdo al Censo de Población y Vivienda del 2020, durante la segunda década del presente siglo, nuestra Entidad incrementó su número de habitantes en un 30%. La mayor movilidad se registró fundamentalmente en la Zona Metropolitana de Querétaro, que pasó de 1.1 a 1.5 millones; es decir, creció en un 40%. Con ello, el 95% del crecimiento poblacional del Estado se registró en el sur de su territorio.

Fuente: Censo INEGI 2020

De acuerdo a los datos del Censo del INEGI, se estima qué en promedio, entre el año 2015 y 2020, la población del Estado de Querétaro creció en promedio 181 personas diarias, lo que ha significado casi 135 mil viviendas nuevas en los últimos cinco años. Bajo ese ritmo de crecimiento, dentro de 20 años el Estado podría alcanzar alrededor de tres millones de habitantes. Bajo este contexto de crecimiento, se vislumbran fuertes presiones en el corto y mediano plazo para abastecer los servicios básicos a la nueva población.



Fuente: Censo INEGI 2010, Encuesta Intercensal INEGI 2015, Censo INEGI 2020, Proyección CONAPO 2016 - 2050

El abastecimiento de agua ha respondido al desafío antes citado, de acuerdo al Censo 2020 del INEGI, el 97.6% de las casas en el Estado cuenta con agua entubada y el 95.7% tiene acceso al drenaje. Sin embargo, continuar en esta tarea enfrenta importantes desafíos: la expansión territorial de la Zona Metropolitana de Querétaro, la dispersión de algunas comunidades, el abatimiento de algunos pozos y la condición de una parte de la infraestructura hidráulica, así como una cultura deficiente en el uso y cuidado del agua y la existencia del clandestinaje.

Fuente: Censo INEGI 2020

Por su parte, se han generado importantes esfuerzos, como el Acueducto II, puesto en marcha en el año 2011 con objeto de atender las creciente necesidades sociodemográficas y económicas y reducir la explotación del agua subterránea. A tal grado ha sido el incremento de la población, que esta obra tan significativa ya no es suficiente para garantizar que la dinámica no se detenga y Querétaro siga siendo un referente nacional por su capacidad para captar y ampliar inversiones en los distintos sectores de su economía y con ello generar las condiciones necesarias para que los queretanos tengan viviendas dignas, empleos bien remunerados y condiciones para que los anhelos personales puedan ser materializados,

En este sentido, el reto se centra en abastecer la demanda de agua potable que el crecimiento demográfico futuro generará, asegurar el acceso a agua de calidad hacia algunas localidades rurales, muchas de ellas alejadas y dispersas, así como renovar y complementar la infraestructura hidráulica y sanitaria.

En materia de cobertura de drenaje sanitario, de acuerdo a datos del INEGI, se requiere dotar de infraestructura a 19 mil personas, la mayoría ubicadas en localidades rurales. Los municipios con mayores carencias en materia de agua potable y drenaje son: Landa de Matamoros, Peñamiller y San Joaquín.

Por ello, los esfuerzos para dotar de los servicios a todo el estado precisan, además de recursos financieros, de soluciones creativas que generen nuevas alternativas para atender la problemática.

2. La Comisión Estatal de Aguas como organismo operador de agua

a) Producción y distribución de agua potable

La Comisión opera con un importante sistema de abastecimiento de agua potable: Durante el año 2021 se tuvo una oferta de 162.9 millones de metros cúbicos, se cuenta con una red de distribución cuya longitud actual es de 3,700 km y una capacidad instalada de almacenamiento de poco más de 120 miles de metros cúbicos. Sin embargo, estos números no son suficientes para abastecer todas las necesidades de Estado; de hecho, la Zona Metropolitana de Querétaro se encuentra en el umbral de equilibrio, donde la oferta de agua potable es prácticamente igual a la demanda.

Para que exista un abasto oportuno y eficiente del agua potable existen algunos retos importantes, los cuales debemos de considerar para establecer nuestros programas y metas.

a.1 Estado de la infraestructura de conducción y distribución:

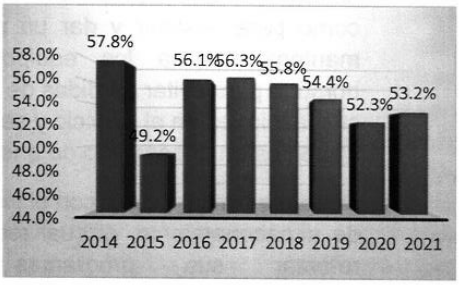
Es importante considerar que la red primaria de agua es infraestructura que demanda mantenimiento y paulatinamente su reemplazo, en virtud de ser materiales que tienen una vida útil finita. Por esta razón, hoy en día una importante proporción del esfuerzo humano, técnico y financiero de esta Comisión es destinado a la atención de dicha red para evitar pérdidas de agua por fugas, así como también a dar mantenimiento y reparar los equipos de bombeo y dar la mayor continuidad posible al servicio para evitar molestias a la ciudadanía.

Por esta razón, es importante tomar medidas estructurales para renovar y controlar líneas de distribución, así como para sustituir y dar un mayor mantenimiento a los equipos de bombeo para evitar pérdidas de agua, suspensiones en el servicio y ser más eficientes en el consumo de energía.

De forma similar ocurre con el sistema de almacenamiento, el cual requiere reforzar sus programas de mantenimiento y en algunos casos de sustitución de tanques, principalmente en el interior del Estado.

A lo anterior, debemos sumar la existencia de tomas no registradas o clandestinas que, a lo largo del tiempo, han sido utilizadas para sustraer agua de los sistemas sin que exista registro y pago alguno, lo cual, además de ser una merma de recursos para la Comisión, también representa un detrimento al patrimonio de los usuarios cumplidos.

Como resultado, la eficiencia física de este Organismo, medida como la relación entre el volumen de agua facturada y el volumen de agua producida, ha disminuido ligera y paulatinamente, pasando de 56.1% en 2016 a 53.2% en octubre de 2021, ubicando a la CEA por debajo del promedio a nivel nacional.



Fuente: elaboración propia CEA 2022

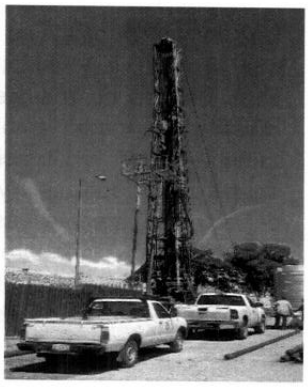
Promedio Nacional es 57.04%. "Programa de Indicadores de Gestión de Organismos Operadores". IMTA

En consecuencia, para cumplir con el mandato del Gobernador Mauricio Kuri González de hacer una CEA más productiva, es necesario incrementar de manera sostenida los niveles de eficiencia y aprovechar en mayor medida el agua producida, mediante programas de revisión, control, mantenimiento reparación y reemplazo de tuberías, lo que a su vez implica destinar importantes inversiones.

a.2 Agotamiento de las fuentes de abastecimiento:

El proyecto de construcción del Acueducto II, puesto en operación en el año de 2011, tuvo como objetivo fundamental dotar de agua a la Zona Metropolitana de la capital del Estado, reduciendo la extracción de agua subterránea. A través de esta obra, se detuvo la operación de casi la mitad de los pozos de la ciudad; sin embargo, a lo largo del tiempo, el crecimiento de nuestra entidad ha ido generando mayores necesidades, de tal manera que actualmente la oferta de agua de pozos y la proveniente del Acueducto II, se encuentra cercana de alcanzar la demanda de la población.

Actualmente la CEA cuenta con 264 pozos, de los cuales en 20% de ellos, es necesario llevar a cabo acciones de rehabilitación mayor, derivado de la presión hídrica provocada por el crecimiento de la demanda. Por lo anterior, como medida de mitigación a la sobreexplotación del acuífero, se continuará con la sustitución de agua superficial por agua subterránea para replicar los resultados favorables que tuvo Acueducto II.



Es por ello, que es de suma importancia, no sólo garantizar los volúmenes de producción actual, sino también sentar las bases para que, en los siguientes años Querétaro pueda satisfacer la demanda de agua y sea capaz de continuar la senda hacia su desarrollo.

En este sentido, buscar alternativas que proporcionen el agua que se necesita para satisfacer la demanda presente y futura es una de las prioridades de este Gobierno y en consecuencia una de los propósitos fundamentales de la Comisión Estatal de Aguas para la presente administración.

a.3 Satisfacer la demanda de agua e infraestructura para acompañar al desarrollo del Estado

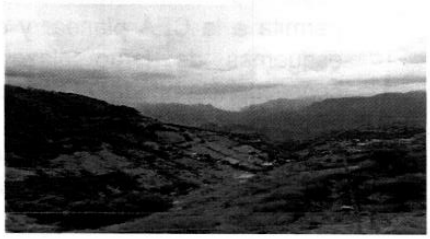
El crecimiento territorial y demográfico de la mancha urbana conlleva hacia la construcción de nuevos desarrollos habitacionales, comerciales e industriales en zonas en las cuales la CEA no presta el servicio e incluso carece de la infraestructura necesaria que permita lograr ese objetivo. La falta de recursos por parte de este organismo para nuevas inversiones ha motivado esquemas de autoabasto, así como solicitudes de concesiones por parte de algunos inversionistas del sector inmobiliario; situación que, sin una adecuada supervisión y regulación, origina mayores costos a la ciudadanía que los utiliza y distorsiones de mercado.

Por este motivo, se requiere impulsar nuevos esquemas de coordinación y colaboración con los municipios y con los inversionistas inmobiliarios para que en estos casos se pueda desarrollar una infraestructura que permita a la CEA planear y ejecutar esquemas de largo plazo, y en consecuencia brindar el servicio a los ciudadanos que ocupen los nuevos predios, estableciendo las bases para futuros desarrollos en beneficio de la población queretana.

a.4 Dotar de agua a zonas de difícil acceso.

Hay una conciencia acerca de los rezagos históricos con los que subsisten algunas comunidades del Estado que no cuentan con los servicios fundamentales que brinden acceso a una vida digna.

Se tiene identificados núcleos poblacionales cuyo abastecimiento de agua se efectúa a través de vertientes o pequeños cuerpos de agua, que en muchos casos no cumplen las condiciones mínimas de calidad y cantidad, lo cual puede dar paso a algún problema de salud. Dar acceso al agua apta para su consumo a estas personas implica fuertes inversiones y elevados costos de operación. En consecuencia, es necesario procurar nuevas formas sustentables y menos onerosas para que la gente ubicada en esas localidades pueda contar con agua que les garantice su salud y atender sus necesidades básicas.



b) Tratamiento y reutilización de aguas residuales

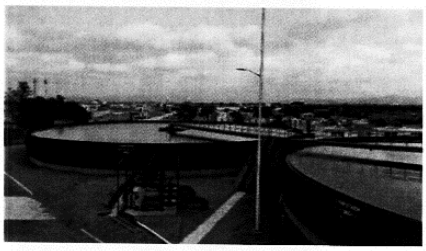
Una de las tareas más importantes que la Comisión Estatal de Aguas tiene, en aras de la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente, es el tratamiento y reutilización de las aguas que la población y la industria generan de manera residual. Bajo este contexto, Querétaro hoy en día tiene un enorme reto por realizar para alcanzar una buena cobertura en esta materia.

Durante los últimos años, comparativamente con otros estados de la República, Querétaro ha disminuido su participación en el tratamiento de aguas de aguas residuales, retrocediendo algunas posiciones. De acuerdo a datos de CONAGUA, en el año 2010 nuestra entidad ocupaba el lugar 17 con 46.2% en ese rubro, mientras que, en el 2019, se posicionó como el Estado 24 con 49.5%. Alcanzar una cobertura mayor, como la que el Estado requiere y debe tener, implica prácticamente duplicar la capacidad de tratamiento de aguas residuales, lo que a su vez conlleva fuertes inversiones y tiempo para construirlas y ponerlas en marcha.

b.1 Tratamiento de aguas residuales.

Una condición para permitir la construcción de fraccionamientos y parques industriales ha sido establecer plantas de tratamiento con una capacidad diseñada al tamaño de los desarrollos en cuestión. Sin embargo, esta práctica ha motivado la multiplicación de muchas pequeñas unidades con tecnologías disímbolas, lo que a su vez ocasiona altos costos de operación y mantenimiento.

Por otra parte, la ausencia de inversiones para construir plantas de mayor capacidad ha originado un déficit en el tratamiento de las aguas negras, tanto en las zonas urbanas como de poblaciones medias.



Elevar a Querétaro al siguiente nivel en el tratamiento de aguas residuales requiere incrementar de manera significativa la capacidad instalada actual, mediante el desarrollo e implementación de proyectos de plantas de operación regional y por ende de mayor capacidad. Llevarlo a cabo implica

fuertes inversiones, principalmente al considerar los colectores encargados de conducir las aguas negras. Por ello, es importante analizar distintos mecanismos y fuentes de recursos que permitan alcanzar el objetivo.

b.2 Reutilización de Agua Tratada

La reutilización del agua tratada es una tarea que debe atenderse. De conformidad con los datos de CONAGUA en su publicación "Situación del Subsector Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento" edición 2020, el estado de Querétaro aprovecha aproximadamente la mitad del agua tratada, lo que en el año 2019 lo ubicó en el lugar 24 entre las entidades del país.

En la medida en la que se incremente la reutilización del agua, se logrará por una parte disminuir los costos de algunas empresas, cuyos procesos les permita utilizar este tipo de recurso y, por otra, reducir las presiones para suministrar agua potable para los usos en los que ésta resulta insustituible.

Es por eso que los procesos de tratamiento requieren producir agua con los grados de calidad que algunos procesos emplean; asimismo es necesario poner en marcha "líneas moradas" que permitan comercializar el agua hacia quienes harán uso de ella. Para ello, se requieren importantes inversiones.

b.3 Otras formas sustentables de tratamiento y reutilización de agua.

Finalmente, al igual que en el caso del agua potable, se hace necesario que en aquellos lugares donde es difícil y costoso el desalojo de aguas sucias bajo métodos tradicionales y predominantemente urbanos, se promueva el uso de técnicas sustentables de bajo costo en beneficio del medio ambiente y la biodiversidad.

c) Situación Comercial

El área comercial en los organismos operadores de agua juega un papel fundamental para su funcionamiento y sustentabilidad. Por una parte, son la ventanilla y primer punto de contacto y servicio con los usuarios para hacer frente a sus requerimientos y, por otro lado, tiene la misión de recaudar ingresos por la prestación de servicios y así hacer frente a los costos de operación, administración y de inversión que permitan brindar y mejorar este servicio, indispensable para la ciudadanía.

Por este motivo, es de la mayor importancia que la Comisión Estatal de Aguas fortalezca su área comercial con el fin de aumentar los ingresos propios, mediante una recaudación eficiente y equitativa, que promueva un cobro justo, un uso responsable del agua y disponga de un padrón de usuarios que refleje de manera cabal la actividad en la que se emplea este recurso.

Desafortunadamente, como en muchos otros organismos, la recaudación lograda por esta Comisión ha resultado insuficiente para cubrir todas sus necesidades a un nivel deseable para cumplir con su misión y proporcionar sus servicios en el corto y largo plazos con características de claridad, oportunidad y eficacia.

En resumen, para que la CEA proporcione mejores servicios precisa de aumentar sus ingresos; para ello debe contar con una base de cobro y un marco tarifario adecuado y equitativo, como el que la población queretana demanda.

c.1 Padrón de Usuarios y tarifas

Una de las características del esquema tarifario de la CEA es su nivel de diversificación. Existen 15 tipos de tarifas, cada una de ellas con el objetivo de atender de manera específica a diversos segmentos y características socioeconómicas de la población y de las actividades económicas. El 71% del padrón se ubica en los segmentos económico, de beneficencia y el rural, que son de bajas tarifas, independientemente de su nivel de consumo, mientras que el 4.3% comprende a usuarios industriales y comerciales.

Al cierre del año 2021, existían más de 2 mil tomas domésticas con demanda promedio superior a los 100 metros cúbicos mensuales y casi 17 mil usuarios cuyo consumo se ubicó entre 30 y 100 metros cúbicos. Es decir, 4% del padrón hace uso de tarifas domésticas manteniendo niveles altos de consumo; en algunos casos más de ocho veces el promedio por toma de todos los usuarios de la CEA.

Los datos anteriores reflejan la posibilidad de que existan locales comerciales o industriales cuyos contratos son de tipo doméstico, cuando en realidad ejercen actividades comerciales o industriales; o bien, hay usuarios que hacen un uso irracional del líquido sacando provecho de sus bajos costos. En consecuencia, se requiere llevar a cabo una regularización de tomas.

Revisar y actualizar el padrón de usuarios contribuirá a disminuir las pérdidas por agua no contabilizada y otras irregularidades, así como un incremento gradual en la recaudación.

Además de lo anterior, se hace necesario diseñar esquemas tarifarios que incentiven el uso racional del agua entre los usuarios, independientemente de su nivel socioeconómico, actividad laboral o ubicación geográfica.

Por otra parte, existen muchos usuarios a los que no ha resultado posible generarles su contrato, como el caso de asentamientos y unidades habitacionales en régimen condominal, debido a circunstancias ajenas a ellos. Por dicho motivo, con el objeto de regularizar y ampliar la base de facturación y hacerla más justa e incluyente, resulta imperativo desarrollar mecanismos que permitan incorporar a estas personas, lo cual contribuirá a generar mayor cohesión social entre la población.

c.2 Sistemas de Medición y Facturación

La precisión en los sistemas de medición es la base para un cobro justo; en consecuencia, se requiere contar con equipos cuya vida útil les permita mostrar el consumo real de cada una de las tomas contratadas. En este sentido, la capacidad operativa de la Institución en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros, para coordinar y movilizar

al capital humano de toma de lecturas e instalación de medidores, permitirá garantizar esta labor. Otro elemento importante para este objetivo son las políticas de consumo mínimo que se tengan al momento de la facturación, así como el hecho de que ante los esquemas de macromedición en unidades condominales suelen generar algunas fieferencias e incoformidades entre los vecinos.

En el caso de la CEA, poco más del 40% de los medidores instalados tiene más de cinco años de uso, lo que implica el riesgo de que existan inexactitudes en la medición. Asimismo, hay facturas que manifiestan un consumo cero por carecer de medidor o porque éste se ubica en un lugar donde no es posible tomar la lectura. Bajo esas circunstancias, no se tiene la certeza de que la lectura sea exacta y pueden darse cobros injustos.

Ante ello, es importante evaluar la incorporación de innovaciones tecnológicas y alternativas para la toma de lecturas e instalar medidores donde no los haya, identificando las mejores alternativas para su colocación.

c.3 Cobranza y Cartera

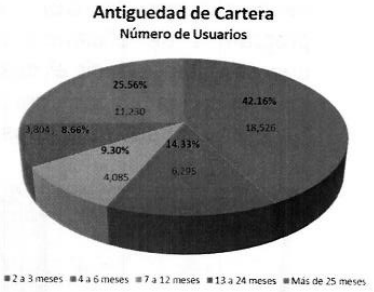
La cobranza y la recuperación de la cartera en el pago de los servicios relacionados al agua son problemas que vulneran la autosuficiencia financiera de diversos organismos de agua, que como consecuencia limitan la operación, mantenimiento y expansión de los servicios que se prestan. En muchos de los casos la existencia de morosidad en el pago de los servicios del agua puede promover su uso irresponsable.

En el caso de la CEA, la recuperación de cartera ha sido un problema de varios años, mismo que se ha agudizado como consecuencia de la crisis económica derivada de la pandemia por COVID 19 y que ha perjudicado considerablemente a un número de familias.

Independientemente del monto total de la cartera vencida, existen un par de parámetros que pueden ser indicativos de la dificultad actual que enfrenta el organismo para la recuperación de los adeudos: la antigüedad y el monto por contrato.

Al cierre del año 2021, más de 20 mil usuarios cuya antigüedad de sus adeudos era superior a seis meses, presentaban una morosidad por la cantidad 730 millones de pesos. Por otra parte, casi 16 mil contratos sumaban adeudos de dos ó más

meses con una morosidad superior a 5 mil pesos.



Fuente: elaboración propia CEA 2022

La combinación de ambos indicadores pone de manifiesto la necesidad de este organismo por aplicar fórmulas efectivas para incrementar la cobranza y recuperar cartera cuyos montos o antigüedad hacen difícil su recuperación.

Uno de los principales retos que se enfrenta en esta materia es una adecuada conciliación entre el respeto al derecho humano al agua y la necesidad de contar con mecanismos efectivos que favorezcan la cultura del cuidado del agua y el pago del servicio entre la ciudadanía; por lo que, a través de diferentes esquemas, se debe facilitar a los usuarios la solución de los problemas que los adeudos con el Organismo puedan ocasionar, ofreciendo alternativas para su pago.

c.3 Atención y servicio a los usuarios

La atención a sus usuarios es la razón fundamental del trabajo de la CEA; el nivel de satisfacción es indudablemente el mejor indicador de la calidad de los servicios que proporciona. Por esta razón, es importante mejorar la opinión y la percepción que estos tengan sobre los mismos.

Hoy en día, la ciudadanía demanda la atención inmediata a sus problemas a través de trámites claros y sencillos, así como del uso de herramientas tecnológicas que le permitan resolverlos sin tener que trasladarse a las oficinas de la dependencia que le corresponde. Por esta razón, la CEA debe de fortalecer de manera muy particular su trabajo para incorporarse a esta dinámica y llevar a cabo una simplificación en sus trámites, que incluya una estrategia de mejora del proceso y de disminución de requisitos, así como en el uso de medios digitales de comunicación.

d) Situación Financiera

Contar con unas finanzas sanas es, además de una obligación legal de cualquier organismo público, una condición necesaria para su sustento en el mediano y largo plazo. En el caso de la CEA, a pesar de manifestar un ingreso creciente, éste no ha sido suficiente para satisfacer los requerimientos de la institución y cubrir las necesidades que Querétaro exige.

En efecto, los ingresos totales de la CEA crecieron 41% de 2013 a 2021; sin embargo, estos han estado limitados, entre otras razones, por la falta de oportunidad en el pago de los usuarios, así como por la propia estructura tarifaria de la Institución, tal como ha sido comentado. A esta situación se suma el hecho de que durante los últimos años los apoyos gubernamentales han disminuido.

En apego a la Ley de Disciplina Financiera y bajo una política de no endeudamiento, la CEA ha mantenido un balance presupuestario equilibrado, situación que ha establecido límites precisos a su gasto corriente y de inversión al monto de los ingresos que percibe.

Por el lado del gasto, existe una alta concentración de éste en determinados rubros, principalmente fijos, lo que ocasiona poco margen en su manejo.

Una de las erogaciones más importantes de esta Comisión es la energía eléctrica, la cual es un insumo importante para la extracción y conducción de agua y cuyo costo ha estado al alza. En consecuencia, es necesario que la CEA establezca programas de eficiencia energética que permitan reducir el peso de este insumo en las finanzas del organismo y liberar recursos para otros fines.

En resumen, la disponibilidad de recursos es escasa para ampliar, mantener y sustituir las instalaciones hidráulicas y sanitarias, así como para el equipamiento, y construcción de nueva infraestructura. Ante ello, independiente de lograr un incremento significativo en la recaudación, es necesario encontrar mejores fórmulas de eficiencia y optimización del uso de los recursos.

Sin embargo, si bien es cierto que es muy importante incrementar los ingresos por la venta de bienes y servicios, no es factible esperar que todas las inversiones en infraestructura requeridas puedan ser financiadas solamente por este medio. Por ello, es imperativo buscar esquemas de apoyo, colaboración e inversión que permita vencer el

desafío que la CEA tiene por delante para alcanzar el siguiente nivel.

e) Desarrollo Organizacional

Para lograr los objetivos de eficiencia, la Comisión Estatal de Aguas requiere contar con un personal comprometido e identificado con la institución y su trabajo. Para ello, es importante fortalecer distintos factores, como la comunicación, establecer metas y objetivos claros, el reconocimiento a sus logros y la capacitación, como una forma para desarrollar y mejorar la productividad del personal.

Los resultados de la más reciente encuesta de clima organizacional muestran entre las principales necesidades del personal el sentirse apoyado y orientado, así como los deseos de contar con mayor trabajo en equipo, obtener una mejor capacitación y mejorar los canales de comunicación interna. Sobre este diagnóstico se debe trabajar de una manera prioritaria y mejorar el ambiente laboral.

Es necesario potencializar la gran fortaleza que significa el bagaje de experiencia y conocimientos que su personal posee en cada una de sus diferentes especialidades mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional en la institución. Al redefinir aquellos aspectos que sean necesarios, se podrá conducir a esta Comisión hacia una mayor capacidad y actitud de servicio para con la ciudadanía, bajo un nuevo modelo de actuación.

En conclusión, es necesario privilegiar, motivar e involucrar al personal de la CEA en una dinámica que permita ser una organización de un nivel superior al de muchos otros organismos operadores de agua, que tenga como fin primordial la absoluta satisfacción de la ciudadanía y atender sus inquietudes con empatía y diligencia.

f) Compromiso con la ciudadanía

Como organismo público, la CEA se encuentra doblemente obligada a mantener un compromiso de servicio y comunicación con la ciudadanía y promover en ella los valores de cuidado al agua y en general al medio ambiente.

En algunos casos, la socialización insuficiente de las acciones de la CEA o bien la existencia de intereses ajenos ha motivado inconformidades entre ciertos miembros de la comunidad que se puedan sentir afectados. De igual forma, existen inquietudes y en ocasiones quejas sobre problemas en la calidad del servicio o cobros injustificados. Ante ambas circunstancias, la ciudadanía debe ser atendida con la empatía y asertividad que se requieren y ser canalizados hacia la mejor solución. En conclusión, se debe refrendar el compromiso institucional con la población por medio de una comunicación constante para resolver sus preocupaciones, así como también informar las obras y acciones de la CEA y de los beneficios que éstas traerán consigo.

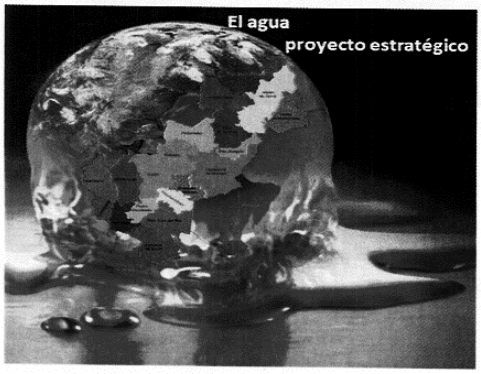
Por otra parte, debe reconocerse que aún existe en una parte de la sociedad existe desconocimiento sobre la complejidad del problema de abasto y escasez de agua, así como de las mejores prácticas en el uso del líquido que tienen como consecuencia su desaprovechamiento y altos cobros en los recibos de los usuarios.

Ante ello, la CEA debe jugar un papel fundamental en la promoción de prácticas responsables en el uso y cuidado del agua, así como la protección del medio ambiente. Por esta razón es importante fortalecer los programas encaminados a los diferentes segmentos de la población para mejorar la cultura del uso y cuidado del vital líquido.

II. Planteamiento Estratégico

1. Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo

El Plan Estatal de Desarrollo, dado a conocer por el Gobernador Mauricio Kuri González el pasado 21 de febrero de 2021, pone de manifiesto su preocupación por la seguridad hídrica del Estado, al ubicar al agua como uno de sus seis proyectos prioritarios, considerando a ésta como la base y motor fundamental para el desarrollo.



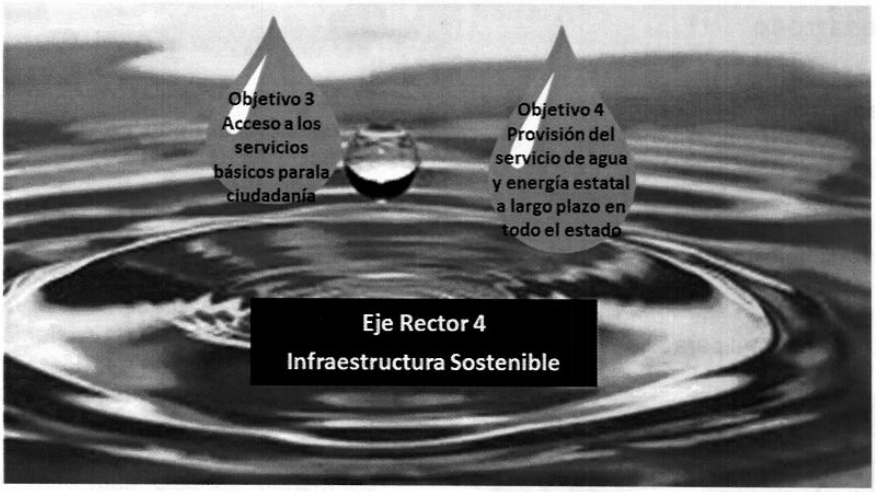
Al considerar al agua como una prioridad, refrenda su compromiso de mantener la calidad de la vida de los queretanos a través de un manejo sostenible y coordinado del agua, con la participación de la ciudadanía, de las instituciones y de los diversos órdenes de gobierno; de esta manera, se podrá cumplir a cabalidad con el derecho constitucional de acceso al agua, en condiciones adecuadas de calidad y cantidad.

Dentro de dicho documento de planeación, el agua se ubica en el Eje Rector 4, Medio Ambiente e Infraestructura Sostenible, el cual propone *"Ordenar y vigilar el equilibrio ecológico, así como proyectar la infraestructura y el desarrollo para la prosperidad del presente y el futuro del estado, en un marco de sustentabilidad"*, para lo cual plantea los siguientes objetivos líneas estratégicas, acciones y retos.

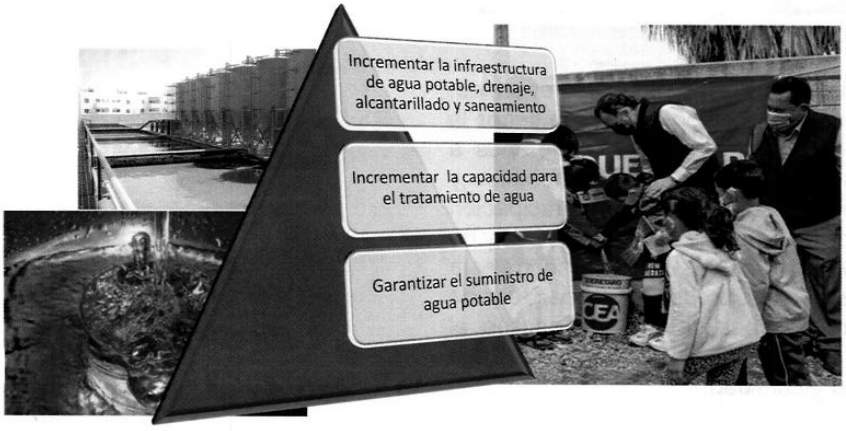
De manera paralela, esta Comisión debe atender el *Eje Rector 6, Gobierno Ciudadano,* cuyos principios la harán ser una institución púbica cercana a la gente, transparente y moderna

PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO · QUERÉTARO JUNTOS, ADELANTE. · CEA QUERETARO Comisión Estatal de Aguas

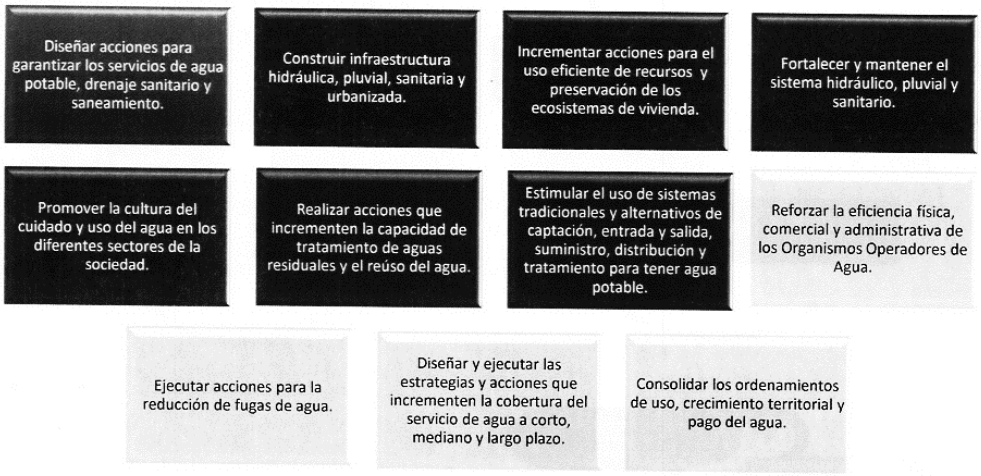
Objetivos



Líneas estratégicas

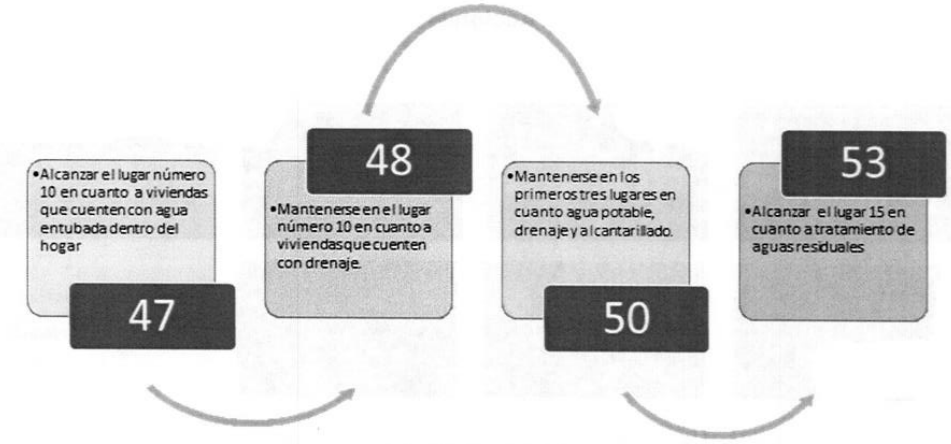


Acciones


Diseñar acciones para garantizar los servicios de agua potable, drenaje sanitario y saneamiento.
Construir infraestructura hidráulica, pluvial, sanitaria y urbanizada.
Incrementar acciones para el uso eficiente de recursos y preservación de los ecosistemas de vivienda.
Fortalecer y mantener el sistema hidráulico, pluvial y sanitario.
Promover la cultura del cuidado y uso del agua en los diferentes sectores de la sociedad.
Realizar acciones que incrementen la capacidad de tratamiento de aguas residuales y el reúso del agua.
Estimular el uso de sistemas tradicionales y alternativos de captación, entrada y salida, suministro, distribución y tratamiento para tener agua potable.
Reforzar la eficiencia física, comercial y administrativa de los Organismos Operadores de Agua.
Ejecutar acciones para la reducción de fugas de agua.
Diseñar y ejecutar las estrategias y acciones que incrementen la cobertura del servicio de agua a corto, mediano y largo plazo.
Consolidar los ordenamientos de uso, crecimiento territorial y pago del agua.

PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO · QUERÉTARO JUNTOS, ADELANTE · CEA QUERETARO Comisión Estatal de Aguas

Retos



2. Nuestra Razón de ser

a) Misión y Visión

Bajo todas las consideraciones anteriores, es importante definir la misión y visión institucionales que brindarán el marco general de actuación de la Comisión Estatal de Aguas durante los próximos años, así como el logro de sus grandes metas; todo ello de acuerdo a las crecientes demandas actuales de la sociedad queretana y a las instrucciones y política dictada por el Gobernador Mauricio Kuri González.

Para refrendar el compromiso institucional de contribuir al desarrollo del Estado, de elevarlo al siguiente nivel, así como de respeto y cuidado del medio ambiente, la Comisión Estatal de Aguas deberá evolucionar en todos sus procesos de gestión e implementar nuevas tecnologías y formas de operación e información que permitan potenciar las capacidades físicas y humanas.

Llevar a cabo lo anterior permitirá cumplir con las funciones fundamentales de abastecer el agua con calidad en el corto y largo plazos, así como de tratar y reutilizar el agua para ser sustentable con el medio ambiente; todo ello con el beneficio y satisfacción de los queretanos en un tema tan sensible como es el agua.

De materializarse lo anterior, esta Comisión podrá aspirar a ser un referente nacional como entidad pública en la gestión del agua.

Esta Misión de la Comisión Estatal de Aguas refleja el propósito de integrar los siguientes elementos: El agua como un factor de desarrollo y bienestar, la sustentabilidad y el derecho humano a este líquido.

La visión indica los deseos de llevar a la CEA aun nivel destacado entre los organismos operadores de agua en el país, con servicios de calidad y con plena confianza en su capital humano.

PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO · QUERÉTARO JUNTOS, ADELANTE · CEA QUERETARO Comisión Estatal de Aguas

Misión

Contribuir al bienestar del Estado de Querétaro, proporcionando y coordinando los servicios de agua potable y saneamiento con responsabilidad social, cuidado al medio ambiente y respeto al derecho humano al agua.

Visión

Ser un organismo líder en el sector, sustentable y sostenible, que provee servicios de calidad a sus usuarios con tecnologías de vanguardia y un personal comprometido y orgulloso con su trabajo.

b) Principios y Valores

Con base en los códigos de conducta y de ética, se refrenda un conjunto de principios y valores institucionales que permitirán una mayor calidad en la convivencia de la Comisión con la sociedad y otras instituciones, así como un mayor respeto y mejor ambiente de trabajo entre sus trabajadores.

Los principios y valores son los siguientes:

3. Línea Estratégica

a) Esquema General

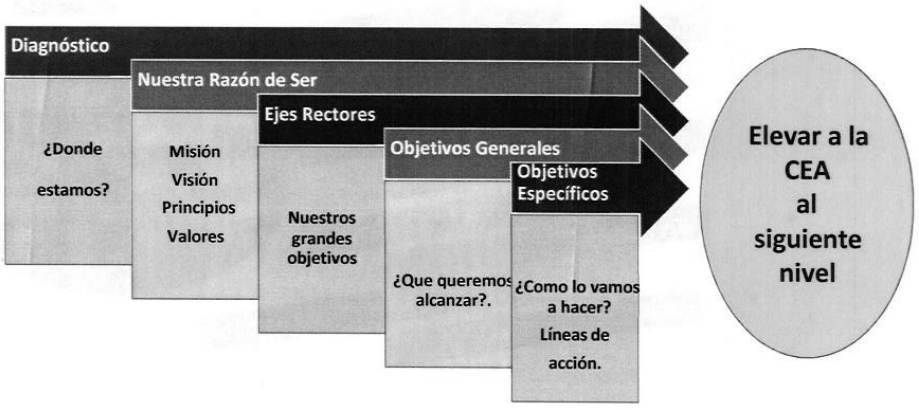
En atención a las grandes líneas estratégicas establecidas para lo integración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027, la Comisión Estatal de Aguas ha trazado una ruta de planeación que incluye el diagnóstico de la situación que actualmente se vive, tanto de manera interna, como del entorno que la rodea y en la cual se han planteado de los grandes retos que enfrenta.

Considerando lo anterior, tomado como base el Plan Estatal de Desarrollo, se han definido la misión, visión, principios y valores, los cuales confirman el compromiso de la Institución con la sociedad.

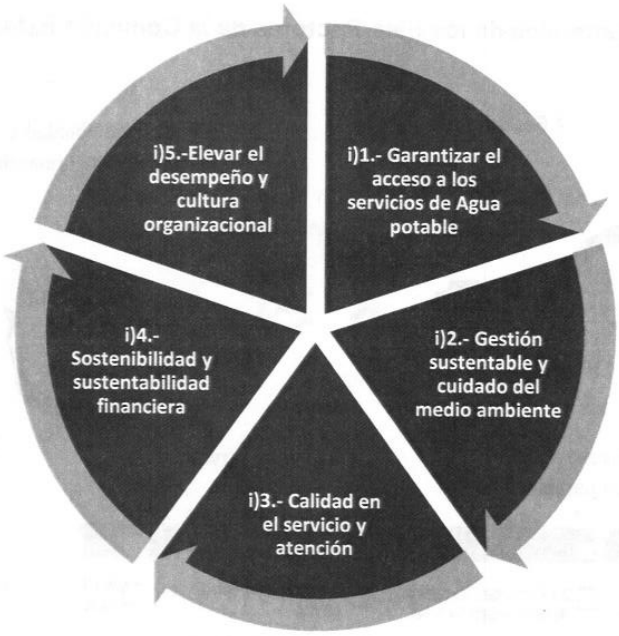
El trabajo ha permitido precisar los Ejes Rectores, que son, en esencia, los grandes objetivos estratégicos sobre los cuales debe desempeñarse esta Institución para los próximos años.

El esquema general de planeación empleado es el siguiente:

Esquema General de Planeación



Ejes Rectores de la Comisión Estatal de Aguas

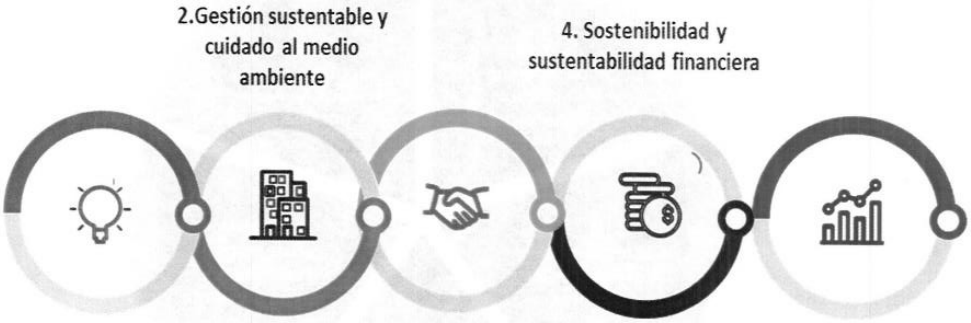


PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO · QUERÉTARO JUNTOS, ADELANTE · CEA QUERETARO Comisión Estatal de Aguas

b) Ejes Rectores de la Comisión Estatal de Aguas

Con base en el Plan Estatal de Desarrollo, se plantea que la CEA responda a los siguientes Ejes Rectores, los que a su vez incluyen cada uno de ellos un conjunto de objetivos generales y específicos:

Objetivos Generales de los Ejes Rectores de la Comisión Estatal de Aguas



Objetivos Generales

1.1 Mantener y desarrollar la infraestructura hidráulica	**2.1** Fomentar una cultura de uso y reúso del agua	**3.1** Dotar agua potable con calidad	**4.1** Ampliar la base de facturación	**5.1** Desarrollar un personal calificado, comprometido y orgulloso con la institución
1.2 Mantener y desarrollar nueva fuentes de abastecimiento	**2.2** Incrementar la capacidad para el tratamiento y aprovechamiento de las aguas residuales	**3.2** Facilitar la atención a los usuarios en trámites y servicios	**4.2** Hacer más eficiente la cobranza	**5.2** Aumentar la eficiencia en las operaciones de la CEA a través de las TIC's
1.3 Proveer agua potable en zonas de difícil acceso		**3.3** Fortalecer la comunicación e imagen institucional de la CEA con la sociedad y usuarios	**4.3** Optimizar el uso de los recursos financieros y materiales	**5.3** Fortalecer la comunicación interna
1.4 Organizar la gestión hídrica				**5.4** Dar certeza jurídica a las acciones de la CEA
				5.5 Fortalecer el proceso de planeación, evaluación, seguimiento y rendición de cuentas de los planes institucionales

Objetivos Específicos de la Comisión Estatal de Aguas

Eje Rector	Objetivos Generales	Objetivos Específicos
1. Garantizar el acceso a los servicios de agua potable	1.1 Mantener y desarrollar la infraestructura hidráulica	Mantener y desarrollar fuentes de abastecimiento
		Acueducto III
	1.2 Mantener y desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento	Mantener y reponer líneas y tanques de abastecimiento
		Mantenimiento y nuevos tanques de abastecimiento
		Instalar líneas de conducción y distribución hacia nuevos núcleos de población
	1.3 Proveer de agua potable en zonas de difícil acceso	Generar mecanismos alternos de abastecimiento de agua potable
	1.4 Organizar la gestión hídrica	Ley de Aguas del Estado de Querétaro
		Organismos operadores concesionados
		Distribución de agua mediante camiones cisterna
		Dictaminar factibilidades que garanticen los servicios de manera ordenada y transparente
2. Gestión sustentable y cuidado del medio ambiente	2.1 Fomentar una Cultura de uso y reúso del agua	Cultura del agua
		Promover el uso de mecanismos alternos para descarga y tratamiento de aguas residuales
	2.2 Incrementar la capacidad para el tratamiento y aprovechamiento de las aguas residuales	Aumentar la capacidad de Tratamiento
		Brindar mantenimiento a las plantas de tratamiento de aguas residuales
		Mantener y construir colectores
		Desarrollar infraestructura que permita el reúso del agua
3. Calidad en el servicio y atención	3.1 Dotar de agua potable con calidad	Garantizar el servicio continuo y mejorar la atención al usuario
		Gestionar las factibilidades para proveer los servicios de aguas para atender la demanda generada
	3.2 Facilitar la atención a los usuarios en tramites y servicios	Implementar una sola plataforma de contacto, que permita al usuario llevar a cabo sus trámites de manera virtual
		Acercar la atención de aclaraciones, trámites y servicios al ciudadano
		Simplificar trámites y servicios
	3.3 Fortalecer la comunicaión e imagen de la CEA con la sociedad y usuarios	Mejorar la cultura de servicio al usuario
		Mantener informada a la sociedad de las acciones de la CEA y comunicar adecuadamente la imagen institucional
		Socializar con la comunidad las obras a ejecutar
		Atender con diligencia las inquietudes y solicitudes y quejas de los usuarios
4. Sostenibilidad y sustentabilidad financiera	4.1 Ampliar la base de facturación	Mejorar el proceso de facturación
		Facilitar y promover la contratación y regularización de desarrollos y asentamientos
		Disminuir y desincentivar el clandestinaje
		Revisar y actualizar permanentemente el padrón de usuarios
		Revisar la estructura tarifaria
	4.2 Hacer más eficiente la cobranza	Disminuir la cartera vencida
		Fomentar la cultura de pago entre los usuarios
	4.3 Optimizar el uso de los recursos financieros y materiales	Implementar el uso de tecnologías que reduzcan el costo de la energía y aumenten la eficiencia energética
		Nuevos esquemas financieros
		Implementar presupuesto basado en resultados
		redistribuir los recursos
5. Elevar el desempeño y cultura organizacional	5.1 Desarrollar un personal calificado, comprometido y orgulloso de la institución	Ejecutar el programa anual de capacitación
	5.2 Aumentar la eficiencia en las operaciones de la CEA a través de las TIC´s	Oficina virtual
		Unificación de bases de datos y tecnologías
	5.3 Fortalecer la comunicación interna	Establecer un programa de comunicación interna que fomente la participación de los empleados
		Obtener la certificación de "Great Place to Work"
	5.4 Dar certeza juridica a las acciones de la CEA	Reducir el número de denuncias improcedentes
		Cumplir con lo establecido en la norma, evitando así observaciones o sanciones por su falta de aplicación
		Reducir el número de denuncias improcedentesRevisar la contratación y seguimiento de obra pública
	5.5 Fortalecer el proceso de planeación, evaluación, seguimiento y rendición de cuentas de los planes institucionales	Coordinar la elaboración y seguimiento de los planes y programas
		Simplificar los procesos de la Institución, y promover los cambios normativos

III. Propuesta Estratégica

1. Garantizar el acceso a los servicios de Agua potable

Este eje rector integra una de las facultades y atribuciones básicas de la CEA, que es dotar de los servicios de agua potable a la población, garantizando el acceso, no sólo en la actualidad, sino también en el futuro.

Para ello, se establecen los siguientes objetivos generales y líneas de acción:

a) Mantener y desarrollar la infraestructura hidráulica

a.1 Mantener y desarrollar fuentes de abastecimiento

Las líneas estratégicas de este objetivo tienen el propósito de contar con un programa de mantenimiento de los pozos actuales, así como desarrollar proyectos que permitan su sustitución, cuando sea necesario. Para ello, se debe tomar en cuenta que hoy en día existe una sobreexplotación de los mantos acuíferos, principalmente en la zona metropolitana y por ende debe tenerse mucho cuidado en no continuar deteriorando las reservas hídircas del subsuelo. En consecuencia, la reposición de pozos se hará solo en casos estericta mete necesarios.

a.2 Acueducto III

A fin de permitir la recarga de los mantos acuíferos y brindar el abasto del vital líquido al estado de Querétaro, es de gran relevancia llevar a cabo las acciones conducentes para evaluar e implementar el proyecto de Acueducto III. Con esta magna obra se permitirá garantizar a la población queretana contar con agua al menos por los siguientes 50 años.

En consecuencia, durante el ejercicio de 2022 se realizarán los estudios técnicos que permitan evaluar la viabilidad, costo y temporalidad de la obra. De manera paralela, se llevarán a cabo las gestiones ante las instancias federales para obtener las autorizaciones y apoyos que resulten necesarios.

b) Mantener y desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento

b.1 Mantener y reponer líneas y tanques de abastecimiento

Una de las prioridades para abastecer agua al Estado con la mayor eficiencia posible es el mantenimiento y sustitución de las líneas de conducción y distribución de agua potable. Existe infraestructura que se ha deteriorado con el paso del tiempo, originando fugas, algunas de ellas no visibles desde la superficie, provocando importantes pérdidas de agua en perjuicio, tanto de los índices de servicio, como de los costos de operación.

Bajo la presente línea, la detección y reparación de fugas es fundamental para brindar un mejor y más eficiente servicio. Por ello, es importante desarrollar acciones y proyectos, bajo nuevas modalidades y tecnologías, además de las formas tradicionales, encaminados a inspeccionar, reparar y dar mantenimiento a las tuberías, así como, en los casos que sea necesario, sustituir tramos de conducción.

Parte importante de esta línea es la regulación de presiones y sectorización, a través de la cual se tiene mayor capacidad para detectar y controlar oportunamente las fugas existentes en las líneas, así como las probables tomas clandestinas. Como resultado, se dispondrá de mayor facilidad para repararlas. Por ello, se desarrollarán los proyectos que permitan ir avanzando en esta dirección.

El conjunto de estas acciones permitirá incrementar paulatinamente los índices de eficiencia física; tarea que requiere de tiempo y recursos. El resultado será mejorar el servicio, aprovechar mejor el agua producida y optimizar la estructura de costos.

b.2 Mantenimiento y nuevos tanques de abasteciemiento

De manera análoga, se fortalecerán los programas de mantenimiento a los tanques de abastecimiento exictentes, reduciendo las fugas que puedan existir y en coordinación con los desarrolladores se construirán aquellos en los que se requiera.

b.3 Instalar líneas de conducción y distribución hacia nuevos núcleos de población

Mediante un adecuado análisis de la planeación urbana y de su viabilidad, de manera concertada y corresponsable con desarrolladores y otras instituciones involucradas, se establecerán nuevas líneas de conducción y distribución, además de sistemas de abastecimiento hacia núcleos habitacionales o industriales que se encuentren en desarrollo, así como hacia aquellos asentamientos que de acuerdo a la Ley sea posible atender.

c) Proveer agua potable en zonas de difícil acceso

c.1 Generar mecanismos y formas alternas para abastecer agua potable

Llevar agua potable a la gente más necesitada en comunidades rurales remotas es una de las principales preocupaciones de este gobierno. Para alcanzar este desafío, deben explorarse y poner en práctica métodos y técnicas alternativas que sean adecuadas a las condiciones del terreno, distancia y disponibilidad del agua.

El presente objetivo propone analizar la factibilidad de promover e implementar nuevas formas para tener acceso al agua, como son atrapanieblas, presas subterráneas y cosechas de agua. Cada una de estas técnicas responde a condiciones climatológicas específicas, por lo que su implementación dependerá de ello.

Por otra parte, se continuará con los programas de apoyo mediante filtros purificadores domésticos para incrementar el nivel de certeza sobre la calidad de agua en lugares donde la población se abastece en algunos cuerpos de agua no regulados.

d) Organizar de la gestión hídrica

d.1 Ley de Aguas del Estado de Querétaro

Con objeto de regular la operación de la distribución de agua potable, así como de su tratamiento y reuse, se fortalecerá el marco jurídico y de actuación de todos los agentes involucrados en esta actividad. Para ello, en coordinación con la legislatura estatal se propondrá la Ley de Aguas para el Estado de Querétaro.

Esta iniciativa brindará el marco jurídico que permita fortalecer la gobernanza y el marco institucional del sector hídirco de Querétaro en beneficio de la población.

d.2 Organismos operadores concesionados

Desde hace muchos años el crecimiento de las zonas urbanas ha dado pie a que autoridades federales y algunas municipales permitan la distribución de agua potable a algunas personas físicas o morales en lugares en los que, en su momento, no era posible ser atendidos por la CEA. Bajo este contexto, es importante fortalecer los mecanismos de coordinación y en su caso impulsar las medidas normativas que permitan garantizar que la población queretana reciba un servicio homogéneo en calidad, precio y disponibilidad, independientemente de la empresa prestadora de servicios u organismo operador que se trate.

En el caso de que existan solicitudes para nuevas concesiones por parte de personas físicas o morales, se analizará la posibilidad de que preferentemente sea la CEA, con la colaboración y corresponsabilidad de los desarrolladores, quien pueda brindar el servicio. En caso de que esto no sea factible y se autoricen algunas solicitudes en coordinación con los municipios responsables, se les aplicarán las condiciones que, de acuerdo a la Ley, garanticen de forma suficiente, salubre, aceptable y asequible el agua que los beneficiaros merecen.

d.3 Distribución de agua mediante camiones cisterna

Análogamente, es importante coordinar y en aquellos temas en los que la Ley le permita, regular, para que los distribuidores de agua mediante camiones tipo cisterna

puedan ofrecer un servicio de calidad y precio justo bajo reglas claras de competencia y operación, observando, para tal fin las normas oficiales mexicanas aplicables.

d..4 Dictaminar factibilidades que garanticen los servicios de manera ordenada y transparente

El otorgamiento de factibilidades es un elemento coadyuvante del ordenamiento urbano, que permite brindar la calidad y sostenibilidad a los servicios de agua potable y drenaje a personas que invierten su patrimonio en un inmueble. Esta Comisión se propone dar mayor transparencia al otorgamiento de estas autorizaciones, bajo criterios estrictamente técnicos y a la vez brindar certeza a los desarrolladores, mediante procedimientos sencillos y automatizados.

2. Gestión sustentable y cuidado del medio ambiente

a) Fomentar una cultura de uso y reutilización del agua

a.1 Cultura del Agua

El propósito fundamental de este objetivo es generalizar la concientización y el cambio de actitud hacia el cuidado y preservación del recurso hídrico contando con la invaluable participación de la sociedad, destacando su importancia e impacto en el desarrollo sostenible de la entidad.

Para ello, se establecerá una campaña permanente a través de talleres, foros, eventos interactivos y material didáctico. Asimismo, se realizarán convenios con diferentes instituciones y organizaciones no gubernamentales para preservar el vital líquido y generar conciencia de un mejor uso.

a.2 Promover el uso de mecanismos alternos para descarga y tratamiento de aguas residuales

Es importante impulsar formas alternativas para el aprovechamiento de aguas residuales de manera sostenible en comunidades rurales mediante técnicas de biodepuración. En este contexto, se buscará promover la instalación de humedales artificiales y se analizará la viabilidad de otros sistemas de tratamientos de aguas, nutrientes y energía.

b) Incrementar la capacidad para el tratamiento y aprovechamiento de las aguas residuales

b.1 Aumentar la capacidad de Tratamiento

Bajo esta línea se trabajará en dos ámbitos: por una parte, construir y ampliar plantas de tratamiento en aquellos municipios del interior del Estado en los cuales existan mayores necesidades. Para ello, es importante potenciar los recursos financieros mediante la búsqueda de apoyos de los diversos programas de carácter federal, así como encontrar fórmulas de coordinación con los gobiernos municipales y particulares.

Por otra parte, en la zona metropolitana se trabajará en desarrollar proyectos y construir plantas regionales, cuya capacidad permita brindar servicio a núcleos poblacionales grandes, eliminando la necesidad de edificar pequeñas instalaciones, cuyo costo de operación en su conjunto es muy alto.

Implementar este tipo de proyectos precisa de tiempo e inversiones importantes. Para ello, se buscarán esquemas de apoyo, fondeo e inversión que permitan llevarlas a cabo.

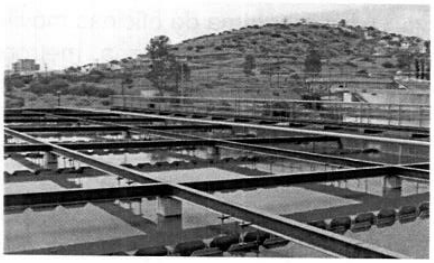
b.2 Brindar mantenimiento a las plantas de tratamiento de aguas residuales

Para aprovechar la capacidad instalada de las plantas, es importante continuar con los programas de mantenimiento de cada una de ellas.

b.3 Mantener y construir colectores

Otro elemento importante para explotar la capacidad instalada es el mantenimiento de los colectores sanitarios. Al efecto, se establecerán los programas correspondientes.

Para el caso de la construcción de nuevas plantas, éstas deberán considerar el desarrollo de los colectores necesarios. Todo ello bajo las fórmulas financieras que para el efecto establezcan.



b.4 Desarrollar infraestructura que permita el reúso del agua

Un elemento de gran relevancia para mejorar el aprovechamiento del agua potable y preservar la reserva acuífera, es la reutilización de las aguas tratadas. Por este motivo, se establecerán proyectos y acuerdos con los particulares con el fin de llevar a cabo las inversiones necesarias que permitan tratar aguas negras y distribuirlas con un grado de calidad que sea útil para ciertos procesos de producción y, en consecuencia, estar en posibilidad de comercializarla con un valor agregado mayor al actual.

3. Calidad en el servicio y atención

a) Dotar agua potable con calidad

Ofrecer agua potable bajo los mejores estándares de calidad es una obligación de la CEA; razón por la cual se continuará con las pruebas de laboratorio para certificar su nivel de pureza y se ampliará la capacidad con el laboratorio regional de Jalpan.

b) Facilitar la atención a los usuarios en trámites y servicios

b.1 Implementar una sola plataforma de contacto, que permita al usuario llevar a cabo sus trámites de manera virtual

A través de una plataforma tecnológica accesible, que permita tener una vista consolidada de todas las interacciones que requieran los usuarios, se pretende acercar todos los trámites de la CEA de manera digital, a través de aplicaciones sencillas.

Con el apoyo de una plataforma multi contacto, a través de una sola pantalla se tendrá la capacidad de contar con una vista integral de la interacción con los clientes, permitiendo que los esfuerzos se centren en la satisfacción del usuario.

De este modo con ello, se pretende brindar más y mejores servicios digitales a los ciudadanos, que le generen mayor valor agregado, eliminando filas y tiempos de espera.

b.2 Acercar la atención de aclaraciones, trámites y servicios al ciudadano

De manera complementaria, bajo una filosofía de servicio y con la intención de facilitar a los usuarios la atención de sus trámites, durante la presente administración se pondrá en marcha un programa de oficinas móviles a las colonias de la zona metropolitana. Con esto se busca reducir los tiempos de espera y de respuesta al usuario, disminuir sus desplazamientos y brindarle rapidez en la solución eficiente de sus necesidades, principalmente a personas que no se encuentran familiarizadas con las herramientas tecnológicas.

b.3 Simplificar trámites y servicios.

Como complemento de los puntos anteriores, se llevará a cabo una revisión de los principales trámites que el público solicita para dar mayor agilidad y transparencia a los mismos.

Entre ellos, es de gran relevancia agilizar la contratación de los servicios prestados por la comisión, garantizando en todo momento el derecho humano de acceso al agua, buscando en el marco de la Ley documentos e información repetitiva a la hora de hacer los trámites.

Establecer una mejora regulatoria de esta naturaleza implica evidentemente, que esta línea de trabajo se haga de manera coordinada con el desarrollo de las plataformas tecnológicas anteriormente citadas.

d) Fortalecer la comunicación e imagen de la CEA con la sociedad y los usuarios

d.1 Mejorar la cultura de servicio al usuario.

Debemos concebir que la atención al ciudadano es en esencia una de las razones de ser de esta Comisión; filosofía que debe permear a todos y cada uno de los empleados de la institución, pero principalmente en aquellos que están en contacto directo con los usuarios, especialmente en las áreas de trámites, cobro, lecturas y atención a fugas, entre otros.

Por ello, se reforzará la capacitación en materia de atención al público y obtener las certificaciones que permitan a los servidores públicos contar con una nueva actitud de servicio que muestre respeto, empatía y asertividad en la atención de la gente.

Desarrollar un mejor servicio permitirá contar con atención de calidad y oportuna para que en consecuencia exista una mayor recaudación, mejor depuración de cartera, eficiencia en la identificación de usuarios y en la atención en cuanto a cambio de medidores.

d.2 Mantener informada a la sociedad de las acciones de la CEA y comunicar adecuadamente la imagen institucional

Con la finalidad de cumplir con el objetivo de mantener informada a la

sociedad de las acciones y obras ejecutadas por la CEA, a través de los diferentes canales de difusión y comunicación disponibles, principalmente los digitales, se implementará una serie de estrategias de imagen institucional tendientes a posicionar el nombre y presencia de la Comisión. Estas tareas estarán enfocadas a cumplir con las expectativas de los usuarios, bajo principios de coherencia y adaptando los contenidos de los mensajes al público al que van dirigidos.

d.3 Socializar con la comunidad las obras a ejecutar.

La realización de obras y acciones en la CEA siempre tendrán el objetivo de allegar beneficios a la sociedad; sin embargo, esto debe hacerse patente a la ciudadanía, principalmente con aquellos sectores de la sociedad que perciben que pueden sufrir algunas afectaciones. Así pues, es objetivo mantener una participación proactiva para socializar con la ciudadanía los beneficios de las obras y proyectos de la CEA desde antes que éstas se realicen. Asimismo, en caso de que durante su ejecución existan algunas afectaciones, éstas se concertarán con la ciudadanía

De igual manera, en beneficio de una mayor transparencia, se continuará promoviendo la participación ciudadana durante la ejecución de las obras a través de las contralorías sociales con el objetivo de que éstas permitan dar certeza de que las acciones de la CEA se lleven a cabo con estricto apego a la ley.

d.4 Atender con diligencia las inquietudes y solicitudes y quejas de los usuarios.

La rápida atención a las demandas de la sociedad y los usuarios son una prioridad. Para ello se revisarán los mecanismos de comunicación,

principalmente del Centro de Atención de llamadas para que pueda darse un seguimiento puntual a las solicitudes recibidas y atenderlas con rapidez y efectividad.

4. Sostenibilidad y sustentabilidad financiera

a) Ampliar la base de facturación

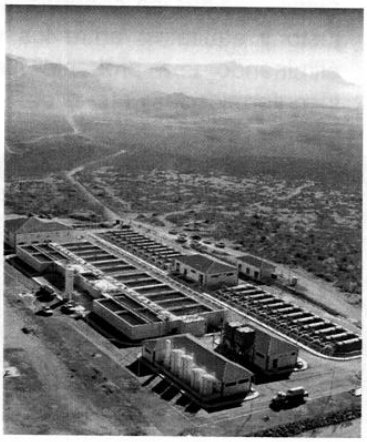
a.1 Mejorar el proceso de medición.

La eficiencia en la medición de consumos es uno de los factores más importantes para el análisis y aprovechamiento del recurso hídrico, reflejado a su vez en el cobro de los recursos conforme a consumos reales, promoviendo y generando indirectamente el uso racional del agua potable.

Por ello, se continuará con la sustitución y modernización de los sistemas de micromedición, se instalarán medidores en tomas que actualmente no cuenten con ellos y se sustituirán aquellos que estén por encima de su vida útil, haciendo pruebas selectivas a otros para determinar la exactitud de su funcionamiento.

Por otra parte, se evaluarán y en su caso se implementarán mecanismos de innovación tecnológica que permitan llevar a cabo los procesos físicos de medición para estar seguros de que cada una de las lecturas reflejen el consumo real del usuario, revisando aquellos casos que de manera frecuente indiquen que la lectura fue cero o que tengan un patrón de consumo mínimo.

Finalmente, se implementarán, políticas y mecanismos para que los macromedidores sean un referente en cuanto a la evaluación, incentivando con ello una mejor cultura del cuidado y pago del agua.



a.2 Facilitar y promover la contratación y regularización de desarrollos y asentamientos.

El hecho de que existan circunstancias que impidan que los condominios puedan ser individualizados ha generado adeudos importantes y algunas problemáticas entre los vecinos afectados, en detrimento de los propios ingresos de la CEA, originando un círculo vicioso, a veces de compleja solución.

Para atender esta situación se desarrollarán los mecanismos que permitan realizar contratos individuales, sin menoscabo de que el desarrollador cumpla con las obligaciones contraídas con esta Comisión y otras autoridades. Bajo el mismo objetivo, se revisarán y modificarán los procesos de macromedición para que este tipo de instrumentos sean tomados como

referencia en aquellos casos en los que exista micromedidores. Mediante estas medidas se generará un cobro justo y equitativo entre los vecinos, eliminando una probable fuente de inconformidades entre ellos.

a.3 Disminuir y desincentivar el clandestinaje.

Con el apoyo de las acciones en materia de atención y prevención de fugas, se identificará la probable existencia de tomas clandestinas, por lo que, atendiendo en todo momento las medidas que la Ley le permita a la institución se promoverá la disminución del clandestinaje; al tiempo que se buscará la regularización las tomas de agua en beneficio de todos los usuarios.

a.4 Revisar y actualizar permanentemente el padrón de usuarios.

A fin de fortalecer las condiciones de equidad y cobro justo en función del uso que se le dé al agua, se llevará a cabo una constante revisión del padrón de usuarios, para actualizar aquellos casos en los que el tipo de contrato no corresponda al destino real del servicio.

a.5 Revisar la estructura tarifaria

La estructura tarifaria es un elemento fundamental en la sustentabilidad y papel de los organismos operadores de agua en la sociedad. Por una parte, como fuente de ingresos, ésta debe reflejar los costos marginales que el organismo operador incurre por brindar el servicio; por otro lado, debe ser un elemento de justicia social que incentive y premie el uso racional del este recurso limitado. En consecuencia, las tarifas son parte esencial para un buen funcionamiento del organismo operador y pueden condicionar la calidad del servicio.

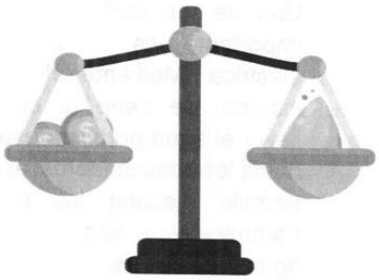
Como corolario de lo anterior, se puede afirmar que las tarifas son parte esencial para el correcto funcionamiento de este organismo operador y condicionan la calidad en la prestación de los servicios.

Bajo el principio fundamental de que pague más quien más consuma, esta Comisión establecerá las acciones que permitan garantizar suficiente agua para el futuro; todo ello sin incrementar los costos a aquellos usuarios que hacen un uso racional del recurso y sin que este factor se convierta en un elemento inflacionario.

La nueva estructura tarifaria incentivará el uso racional y fomentará el uso de agua tratada en donde sea posible, al tiempo que se brindarán

mayores beneficios a personas con discapacidad, adultos mayores, jubilados y pensionados.

En general, se procurará contar con una estructura de tarifas que genere mayor equidad y proporcionalidad en la contribución de los ciudadanos para cubrir el pago que corresponde a los servicios que reciben, de conformidad con el mandato constitucional. Todo ello sin menoscabo de atender el principio fundamental del derecho humano al agua.



b) Hacer más eficiente la cobranza.

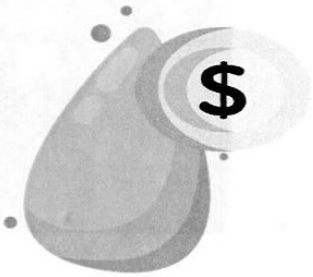
b.1 Disminuir la cartera vencida.

La base inicial para alcanzar una autosuficiencia financiera es mantener una cobranza sana. La falta de efectividad para lograr una recaudación oportuna ocasiona que conforme transcurre el tiempo sin que exista el pago, al usuario le será más difícil liquidar sus adeudos.

La presencia de un importante volumen de cartera vencida es un problema crónico, aunque no exclusivo de esta Comisión como organismo operador de agua. La falta de pago, entre otras cosas se origina por la ausencia de una cultura de cumplimiento por parte de algunos usuarios. Ello ha reducido de manera importante los flujos financieros de la Institución para obtener los recursos que le permitan desarrollar más programas de mantenimiento e inversión.

En este sentido, se incrementarán las campañas para promover y facilitar el pago en aquellos usuarios que presenten adeudos importantes. Así mismo, para casos de mayor dificultad de cobro se establecerán los convenios con promotores externos para que, de acuerdo a la Ley, se lleven a cabo acciones de cobranza directa.

En el caso de los gobiernos municipales, se buscará generar acuerdo que permitan el cumplimiento de sus obligaciones con el Organismo.

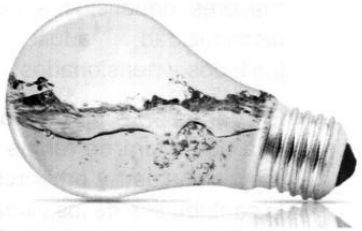


b.2 Fomentar la cultura de pago entre los usuarios

Con el propósito de evitar la acumulación de los adeudos y dar más dinamismo al flujo financiero de los ingresos institucionales, es necesario establecer las medidas que promuevan y fomenten el pago puntual entre los usuarios.

En razón de lo anterior, se establecerán las campañas promocionales que promuevan este principio de justicia social de pagar puntualmente los servicios, se reforzarán los puntos de cobro para hacerlos aún más accesibles y al alcance de la gente, principalmente mejorando la plataforma de contacto para el cobro por los medios electrónicos.

Finalmente, sin detrimento del derecho humano al agua, resulta fundamental realizar acciones para que los usuarios morosos vean limitado su servicio de agua y así incentivar su pago puntual.



c) Optimizar el uso de los recursos financieros y materiales

c.1 Implementar el uso de tecnologías y alternativas que reduzcan el costo de la energía y aumenten la eficiencia energética.

Uno de los costos operativos más importante es el de la energía eléctrica. Mediante el uso de este insumo, se tiene la capacidad de llevar el agua potable desde la fuente hasta los consumidores, al tiempo que permite ejecutar los procesos de tratamiento y saneamiento de las aguas residuales.

Por tal motivo, es importante aplicar un conjunto de medidas que permitan utilizar de manera eficiente, oportuna y eficaz la energía en los procesos y sistemas de extracción, distribución y saneamiento de agua, entre los que se encuentran el control de fugas, el mantenimiento oportuno a los sistemas de bombeo y las formas alternativas para abastecerse de la energía eléctrica; así como la búsqueda de tipos de tarifas que puedan reducir el costo por kilowatt hora.

c.2 Nuevos esquemas financieros

Emprender todas las acciones que han sido consideradas en el presente plan para requier de un importante volumen de recursos que de nnguna manera puedan ser afrontadas financieramente con los ingresos que pueda lograr la institución, aún fortaleciendo su recadación con todas las medidas aquí planteadas.

Por este motivo, en apego al marco legal vigente, y sin afectar la solvencia financiera de la Institución, se buscarán esquemas que permitan acceder a recursos que permitan alcanzar los propósitos establecidos. Por ello se buscará tener acceso a fondos gubernamentales, coinversiones y esquemas de los finacnaciamiento que sean precisos

c.3 Implementar presupuesto basado en resultados

Se generarán las bases para que mediante la metodología del Presupuesto basado en Resultados (PbR) se promueva la calidad del gasto público y una adecuada rendición de cuentas. Con ello se pretende incrementar el uso racional de los recursos.

c.4 Redistribuir los recursos

Es un propósito fundamental de la presente administración emprender una serie de medidas tendientes a incrementar los ingresos institucionales. En tanto éstas van madurando y dando los resultados deseados, es importante en cada una de las áreas que integran el organismo haga un ejercicio que permita optimizar el uso de los recursos de los que dispone.

5. Elevar el desempeño y cultura organizacional

a) Desarrollar un personal calificado, comprometido y orgulloso de la institución

A fin de generar una dinámica de motivación, superación y desarrollo entre el personal de la Institución, se diseñarán diversos programas de reconocimientos y estímulos para que aquellos servidores públicos que destaquen por su desempeño, aportación o logros dentro de la Comisión, así como por su permanencia en la misma.

b) Aumentar la eficiencia en las operaciones de la CEA a través de las TIC's

Las tecnologías de información y comunicación en la institución deben de enfocarse a facilitar la interacción y solución de los problemas del usuario, hacer los procesos internos de la Comisión más eficientes y reducir los costos de operación.

b.1 Oficina Virtual

Con el objetivo de reducir los traslados de la gente a las oficinas de la CEA al máximo posible, se desarrollarán las aplicaciones digitales que permitan al usuario, contratar, pagar, hacer aclaraciones y levantar las observaciones que considere pertinentes desde la comodidad de su hogar u oficina. En razón de lo anterior, se apoyará en la simplificación de algunos trámites.

b.2 Unificación de bases de datos y tecnologías

Para facilitar la toma de decisiones, con un enfoque a procesos se integrarán las bases de datos en una sola plataforma tecnológica unificada y renovada, aprovechando los de libre acceso. Esto permitirá, además de hacer frente al dinamismo del sector y un mejor aprovechamiento de los recursos destinados a las tecnologías de información y comunicación.

c) Fortalecer la comunicación interna

c.1 Establecer un programa de comunicación interna que fomente la participación de los empleados.

Uno de los empeños fundamentales de la presente administración es elevar el nivel de satisfacción de cada uno de los empleados de la Institución. Para ello, se pretende establecer un conjunto de medidas que permitan equilibrar la calidad de vida, el sentido de pertenencia, así

como alinear los objetivos institucionales. En consecuencia, habrá un mayor rendimiento y productividad.

En atención a esta directriz, se fortalecerán las campañas de comunicación interna para dar a conocer los objetivos y logros institucionales, así como de los principales hechos que trasciendan hacia el interior de la organización y generar nuevas formas de convivencia interpersonal.

c.2 Obtener la certificación de "Great Place to Work"

Como un elemento que permita alcanzar el objetivo de lograr una mayor calidad de vida laboral y compromiso, así como sentido de pertenencia en los empleados con la Institución, se harán las gestiones y trabajos correspondiente para obtener la Certificación de "Great Place to Work".

d) Dar certeza jurídica a las acciones de la CEA

d.1 Reducir el número de denuncias improcedentes

Para ello, se requiere llevar a cabo las acciones conducentes con las áreas involucradas de la Comisión, para que en el caso de demandas y denuncias se cuente con todos los elementos probatorios que permitan defender los intereses de este Organismo, entre los que se encuentra acreditar la propiedad de la infraestructura de la CEA. Para ello, se trabajará en integrar en su totalidad un padrón de infraestructura.

d.2 Cumplir con lo establecido en la norma, evitando así observaciones o sanciones por su falta de aplicación.

La Dirección Divisional Jurídica difundirá a todos los servidores públicos las actualizaciones en la normatividad aplicable a las funciones y operación de esta Comisión con el fin de que las acciones se apeguen al marco jurídico vigente.

d.3 Revisar la contratación y seguimiento de obra pública.

El desarrollo de los proyectos de obra pública no es un proceso exclusivamente técnico y económico; también es importante atender las causas que pueden generar retrasos, incumplimientos de los contratistas y eventuales incrementos de los costos durante su ejecución.

Esta labor implica revisar también los procesos prelicitatorios, tales como obtención de permisos y derechos de paso y llevar a cabo la concertación social que se requiera; los licitatorios, como son la evaluación y calificación de las propuestas; de supervisión de obra y trámite de estimaciones. En resumen, realizar una revisión al

proceso de manera integral para contar con la certeza de que la obra se desarrollará con la mayor eficiencia posible.

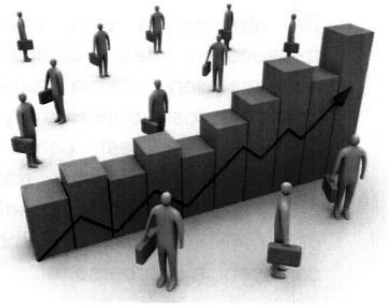
e) Fortalecer el proceso de planeación, evaluación, seguimiento y rendición de cuentas de los planes institucionales

e.1 Coordinar la elaboración y seguimiento de los planes y programas.

Con base en el presente Programa Institucional Estratégico CEA 2021-2027, se establecerán y revisarán los planes y programas operativos de cada una de las áreas de la Comisión, para que dentro de los márgenes presupuestales establecidos se fijen metas e indicadores, bajo una dinámica de seguimiento y evaluación que permita revisar el rumbo y tomar las decisiones que se consideren adecuadas.

e.2 Simplificar los procesos de la Institución, y promover los cambios normativos.

En atención a los objetivos de política, dictados por el Gobernador Mauricio Kuri González de simplificar los trámites de servicios, en coordinación con la Comisión de Mejora Regulatoria, esta Comisión llevará a cabo una revisión de sus principales trámites para simplificar aquellos en los que se requiera brindar una atención más eficiente a los usuarios.



IV. Consideraciones finales

Los próximos seis años plantean un enorme reto para que la Comisión Estatal de Aguas pueda consolidarse como un organismo operador de agua de primer nivel en nuestro país y ser uno de los motores del desarrollo y bienestar del Estado de Querétaro, siguiendo la directriz del Gobernador Mauricio Kuri González de ubicar el agua como uno de sus principales temas de política pública y prioridades dentro de su administración.

Alcanzar las metas en cada una de las líneas de trabajo aquí planteadas es una tarea que requiere un enorme esfuerzo de todos los servidores públicos que integran esta Comisión. En consecuencia, no se puede escatimar esfuerzos para ello.

Es importante tomar en cuenta que, sin menoscabo de todos los temas importantes y necesarios a resolver, es una prioridad absoluta de esta administración garantizar que el Estado pueda contar con agua para las siguientes generaciones. Por esta razón, es preeminente concluir los estudios técnicos, al igual que construir y poner en marcha la que será a gran obra de este Gobierno, el Acueducto III.

A lo anterior, debe considerarse que la presente administración tiene la importante labor de sentar las bases para que, de acuerdo al contrato, en el año 2027 la Comisión Estatal de Aguas pueda recibir y operar plenamente el Acueducto II.

El ritmo de crecimiento económico y demográfico que nuestro Estado ha tenido, y experimentará en los próximos años, multiplica el desafío ya existente y hace que los recursos humanos, financieros y materiales con los que se cuenta puedan parecer insuficientes. Por tal motivo, es impostergable generar mayores ingresos mejorando por todos los medios posibles, dentro de las atribuciones y la Ley, la capacidad de cobro de la Comisión Estatal de Aguas, así como optimizar el uso de los recursos con los que se cuente.

No obstante, debemos tomar en cuenta que, dada la magnitud de los retos, optimizar la cobranza no será suficiente para poder sufragar lo necesario. Por ende, se deben buscar diversas fuentes de recursos y modalidades para allegarse de ellos.

Finamente se debe recordar que traer más agua al Estado y optimizar el funcionamiento de la Comisión no es condición suficiente para conciliar el apoyo a las actividades humanas con la preservación del medio ambiente; también se requiere de todos los queretanos para hacer un uso más responsable del agua.

Anexo Marco jurídico

ÁMBITO FEDERAL

Constitución

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Leyes

1. Ley de Aguas Nacionales
2. Ley Federal de Derechos en materia de Aguas Nacionales
3. Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano
4. Ley de Planeación
5. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
6. Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública
7. Ley General de Mejora Regulatoria
8. Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.
9. Ley General de Cambio Climático.
10. Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente
11. Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
12. Ley General de Responsabilidades Administrativas.
13. Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y Municipios.
14. Ley General de Salud.
15. Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
16. Ley de Coordinación Fiscal.
17. Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas.
18. Ley de Amparo, Reglamentaria de los artículos 103 y 107 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
19. Ley de Firma Electrónica Avanzada.
20. Ley General de Archivos

Reglamentos

1. Reglamento de la Ley de Aguas Nacionales.
2. Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Evaluación del Impacto Ambiental.
3. Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
4. Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas.

Códigos

1. Código Fiscal de la Federación
2. Código Penal Federal

Normas Oficiales Mexicanas

1. NOM-127-SSA1-1994. Salud ambiental, Agua para uso y consumo humano. Límites permisibles de calidad y tratamientos a que debe someterse el agua para su potabilización.
2. NOM-179-SSA1-1998. Vigilancia y evaluación del control de calidad del agua para uso y consumo humano, distribuida por sistemas de abastecimiento público.

3. NOM-230-SSA1-2002. Salud ambiental. Agua para uso y consumo humano. Requisitos sanitarios que se deben cumplir en los sistemas de abastecimiento públicos y privados durante el manejo del agua. Procedimientos sanitarios para el muestreo.
4. NOM-012-SSA1-1993. Requisitos sanitarios que deben cumplir los sistemas de abastecimiento de agua para uso y consumo humano públicos y privados.
5. NOM-014-SSA1-1993. Procedimientos sanitarios para el muestreo de agua para uso y consumo humano en sistemas de abastecimiento de agua públicos y privados.

ÁMBITO ESTATAL

Constitución

1. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro.

Leyes

1. Ley que Regula la prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Querétaro.
2. Ley de Planeación del Estado de Querétaro.
3. Ley para el Manejo de Recursos Públicos del Estado de Querétaro.
4. Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Querétaro.
5. Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Querétaro.
6. Ley de Procedimientos Administrativos del Estado de Querétaro
7. Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados del Estado de Querétaro
8. Ley de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Querétaro
9. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Querétaro
10. Ley para la Prevención, Gestión Integral y Economía Circular de los Residuos del Estado de Querétaro
11. Ley de Archivos del Estado de Querétaro.
12. Ley de Cambio Climático para el Estado de Querétaro.
13. Ley de Entrega Recepción del Estado de Querétaro
14. Ley de los Trabajadores del Estado de Querétaro
15. Ley de Obra Pública del Estado de Querétaro
16. Ley de Responsabilidad Patrimonial del Estado de Querétaro
17. Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Querétaro
18. Ley de Derechos Humanos del Estado de Querétaro.
19. Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Querétaro.
20. Ley de Salud del Estado de Querétaro.
21. Ley de Asociaciones Público Privadas para el Estado de Querétaro. Ley que Regula la

prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Querétaro.
22. Ley de Deuda Pública del Estado de Querétaro
23. Ley de Hacienda del Estado de Querétaro
24. Ley de Publicaciones Oficiales del Estado de Querétaro
25. Ley Electoral del Estado de Querétaro
26. Ley de Procedimiento Contencioso Administrativo del Estado de Querétaro.
27. Ley de la Unidad de Medida y Actualización del Estado de Querétaro.
28. Ley de Firma Electrónica Avanzada para el Estado de Querétaro
29. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro.

Reglamentos

1. Reglamento Interior de la Comisión Estatal de Aguas de Querétaro.
2. Reglamento para el Control de las Descargas de Aguas Residuales a los Sistemas de Alcantarillado del Estado de Querétaro
3. Reglamento de la Ley de Planeación del Estado De Querétaro
4. Reglamento para el Uso Eficiente del Agua en las Poblaciones del Estado de Querétaro

Códigos

1. Código Urbano del Estado de Querétaro
2. Código Ambiental del Estado de Querétaro
3. Código de Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y sus Entidades.
4. Código Fiscal del Estado de Querétaro
5. Código Penal para el Estado de Querétaro

Lineamientos y Acuerdos

1. Lineamientos para la elaboración e integración de memorias documentales de las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
2. Acuerdo que establece la tarifa aplicable a las Dependencias del Poder Ejecutivo del Estado, incluyendo los centros penitenciarios y de internamiento en el Estado, respecto de los servicios de agua potable, alcantarillado, saneamiento y disposición de sus aguas residuales y tratadas, correspondiente a los consumos que se generen a partir del mes de enero de dos mil dieciocho.
3. Acuerdo que sectoriza a las entidades paraestatales del Estado de Querétaro

Normatividad Institucional

1. Decreto por el que se crea la Comisión Estatal de Aguas.
2. Código de Conducta de la Comisión Estatal de Aguas.