

Agua y Saneamiento de Toluca

Programa Anual de Evaluación 2023

Informe final

Evaluación de Procesos

**Programa presupuestario:
01050202 Fortalecimiento de
los ingresos**

**Proyecto: 010502020101 Captación y
recaudación de ingresos**



Contenido

Introducción	3
Objetivos de la Evaluación	5
1. Descripción del Programa	6
Contexto operativo	6
Problemática que pretende atender el programa.....	8
Identificación de la población potencial, objetivo y atendida	10
Condiciones operativas bajo las cuales opera el programa	11
2. Diseño Metodológico y Estrategia del Trabajo de Campo.	14
2.1. Recopilación	15
2.2. Trabajo de Campo	16
2.3. Análisis de Gabinete.....	17
2.4. Análisis Cualitativo	19
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa.....	20
3.1. Descripción general.....	20
4. Descripción del Modelo de Procesos por etapa.....	21
4.1 Planeación.....	21
4.2 Difusión.....	44
4.3 Solicitud de Apoyo.....	45
4.4 Selección de beneficiarios.....	47
4.5 Producción de bienes y servicios	51
4.6 Distribución de bienes y servicios.....	55
4.7 Entrega de Apoyos	56
4.8 Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	59
5. Hallazgos y Resultados	61
5.1 Hallazgos.....	61
5.2 Buenas prácticas.....	64
6. Recomendaciones y Conclusiones	65
6.1 Conclusiones	65
6.2 Recomendaciones.....	66
6.3 Valoración	67
Bibliografía.....	69
Anexos.....	72
Anexo I. Ficha técnica de identificación del programa.....	72
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa.	74



Programa Anual de Evaluación 2023
Evaluación de Procesos



Anexo III. Flujogramas del programa.	75
Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa.	79
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.	80
Anexo VI. Concentrado programático: detalle de metas y actividades por áreas	83
Anexo VII. Instrumento de recolección de información de la evaluación de procesos del programa	85
Anexo VIII. Ficha Técnica con los datos generales de la Instancia Evaluadora y el Costo de la Evaluación	86

Introducción

El agua es un recurso indispensable para el bienestar de la población, y forma parte de un derecho humano, sin embargo, su aprovechamiento parte una serie de procesos técnicos de gestión y administración que implica la concurrencia de los 3 órdenes de gobierno (federación, estado y municipios).

A nivel municipal, el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos faculta a los municipios para ser responsables del agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales. Asimismo, el artículo 45 de la Ley de Aguas Nacionales les otorga las competencias para la explotación, uso o aprovechamiento de las aguas nacionales (incluye las residuales), desde su punto de extracción o de su entrega por parte de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA).

De tal forma que el financiamiento de la política hídrica es por medio del pago de derechos por el uso y aprovechamiento de este recurso mediante su extracción, transformación y reutilización, que dan lugar a ingresos que se deben aplicar a las actividades relacionadas con la administración del agua, con la construcción, operación y conservación de la infraestructura hidráulica y con la prestación de los servicios públicos inherentes.

Así la recaudación de ingresos a cargo de los Organismos Operadores de Agua Potable y Alcantarillado en el Estado de México permite generar recursos que sirvan para financiar esta política desde su ámbito territorial de competencia como lo establece principalmente la Ley de Ingresos de los Municipios del Estado de México para el Ejercicio Fiscal 2023 que hace referencia a que los municipios pueden gravar el aprovechamiento y explotación de los recursos hídricos es por medio del cobro de derechos (ingresos no tributarios).

El Organismo Público Descentralizado por Servicio de Carácter Municipal, denominado Agua y Saneamiento de Toluca (en lo sucesivo AYST), es un ente no lucrativo con personalidad jurídica y patrimonio propios, el cual tiene como finalidad principal conservar, mejorar e incrementar los servicios de agua potable y alcantarillado en el Municipio de Toluca, actuando con base en las atribuciones que establecen las disposiciones legales, teniendo como objetivos el servicio social y el beneficio colectivo.

En términos presupuestales la atribución de cobro de derechos se materializa mediante el programa **01050202 Fortalecimiento de los ingresos**, soportado para su operación en el Manual para la planeación, programación, presupuesto de egresos municipal de cada ejercicio fiscal, aprobado en el marco de los trabajos de la Comisión Temática en Materia de Planeación, Programación, Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Transparencia y Evaluación Municipal con la asesoría técnica de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México.

El AYST como parte de su Programa Anual de Evaluación 2023 (PAE) se ha propuesto implementar la metodología de evaluación de procesos propuesta por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)¹ al Programa presupuestario **01050202 Fortalecimiento de los ingresos**, en el proyecto denominado **010502020101 Captación y recaudación de ingresos**, que tiene como unidades administrativas ejecutoras a la Dirección de Comercialización (B03) y el Departamento de Control Comercial (205).

La evaluación de procesos que se presenta a continuación tiene como temporalidad de análisis el ejercicio fiscal enero – diciembre 2022, mediante la revisión de cómo funciona, se gestiona y organiza dicho programa, identificando áreas de oportunidad en materia de eficacia y eficiencia.

Es de destacar que el programa presupuestal a evaluar no cuenta con registros de algún tipo de evaluación en años anteriores, por lo que este ejercicio permitirá contar con elementos de análisis de valor para la toma de decisiones mediante la implementación de acciones sobre hallazgos conocidos como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), que se traduzcan en una mejora continua de operación del programa evaluado.

¹ https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx

Objetivos de la Evaluación

Objetivo General

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del **Programa presupuestario: 01050202 Fortalecimiento de los ingresos** a través del **Proyecto 010502020101 Captación y recaudación de ingresos** que ejecuta el Departamento de Control Comercial, dependiente de la Dirección de Comercialización del Organismo Público Descentralizado por Servicio de Carácter Municipal, denominado Agua y Saneamiento de Toluca (AYST).

Este análisis permitirá valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos, así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Objetivos Específicos

- ✓ Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
- ✓ Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;
- ✓ Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa;
- ✓ Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

El alcance es contrastar los aspectos normativos con la operación cotidiana del Programa Presupuestal a evaluar, y determinar si los procesos son eficientes y eficaces en el logro de metas a nivel propósito.

1. Descripción del Programa

Contexto operativo

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 4° establece que toda persona tiene derecho al acceso, disposición y saneamiento de agua para consumo personal y doméstico en forma suficiente, salubre, aceptable y asequible. Asimismo, precisa que el Estado garantizará este derecho y la ley definirá las bases, apoyos y modalidades para el acceso y uso equitativo y sustentable de los recursos hídricos. De igual manera, la ONU, por medio de la resolución 64/292, reconoce que el derecho al agua potable y saneamiento es un derecho humano esencial.

El cobro por derechos de agua es un ingreso no tributario que se aplica por el uso y aprovechamiento del agua en México. Según el artículo 1° de la Ley Federal de Derechos, este cobro se destina a la conservación, administración y mejoramiento de los recursos hídricos

El objetivo de este cobro es financiar el mantenimiento, la mejora y la ampliación de la infraestructura hídrica, así como promover el uso eficiente y sustentable del agua. Las cuotas y tarifas se establecen según el tipo de servicio (medido o no medido), el uso (doméstico, comercial, industrial, etc.) y el volumen de agua consumido.

De acuerdo con la Ley del Agua para el Estado de México en su artículo 35°, los municipios, individualmente o de manera coordinada y al amparo de la legislación aplicable, podrán constituir organismos descentralizados municipales o intermunicipales para la prestación de los servicios de suministro de agua potable, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales. Asimismo, los procedimientos para la creación y modificación de la estructura y bases de funcionamiento de los organismos operadores, se ajustarán a lo dispuesto en la Ley Orgánica Municipal,

En ese sentido, los organismos operadores tendrán personalidad jurídica y patrimonio propio, así como autonomía técnica y administrativa en el manejo de sus recursos. Serán autoridad fiscal conforme a lo dispuesto en el Código Financiero del Estado de México y Municipios, por lo que ejercerán los actos de autoridad que les permita la administración eficiente y la vigilancia de sus recursos.

Así los ingresos que obtengan los organismos operadores, por los servicios que presten, deberán destinarse a la planeación, construcción, mejoramiento, ampliación, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica bajo su administración, así como para la prestación de los servicios inherentes a su ámbito de competencia.

El Organismo Público Descentralizado por Servicio de Carácter Municipal, denominado Agua y Saneamiento de Toluca (AYST), es un ente no lucrativo con personalidad jurídica y patrimonio propios, el cual tiene como finalidad principal conservar, mejorar e incrementar los servicios de agua potable y alcantarillado en el Municipio de Toluca, actuando con base en las atribuciones que establecen las disposiciones legales, teniendo como objetivos el servicio social y el beneficio colectivo.

En el AYST con base en el Sistema de Coordinación Fiscal del Estado de México y Municipios se opera el programa presupuestario 01050202 Fortalecimiento de los ingresos, que incluye acciones que permitan elevar la calidad, capacidad y equidad tributaria, con seguridad jurídica, transparencia y simplificación de trámites para el contribuyente, desarrollando un régimen fiscal que amplíe la base de contribuyentes e intensificando las acciones de control para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que eviten la elusión y evasión fiscal.

Este programa presupuestario opera a través de la Dirección de Comercialización y 6 áreas adscritas que permiten ejecutar las funciones y atribuciones previstas en el Reglamento Interior, el Manual de Organización, y el Manual de Procedimientos autorizados para el ejercicio fiscal 2022, que es el periodo de análisis de la presente evaluación.

Problemática que pretende atender el programa.

Al no existir un documento institucional que sintetice la política hídrica del AYST para la gestión 2022 – 2023 donde se incluya el diagnóstico del programa evaluado, se retoma el Plan de Desarrollo Municipal de Toluca 2022-2024² (PDM), como referencia de análisis por tratarse de un documento público y de obligatorio seguimiento para la administración pública local.

El PDM dentro del Eje Transversal II: Gobierno Moderno Capaz y Responsable considera la atención prioritaria de acciones a implementar en el mediano plazo mediante el planteamiento de un Proyecto Acelerador del Desarrollo 2022 – 2024, que metodológicamente consiste en identificar y definir una estrategia de intervención efectiva que agilice el logro de los planteados mediante la creación de sinergias. En ese sentido se identifica la siguiente vinculación de objetivos, estrategias y líneas de acción con el programa presupuestal evaluado:

**Tabla 1: Plan de desarrollo Municipal 2022 – 2024:
Proyecto acelerador del desarrollo**

Tema: Finanzas públicas sanas ET2	
Objetivo del ODS con el que se vincula:	17: Alianza para lograr objetivos
Proyecto Estratégico: Finanzas y administración transparente	
Objetivo: Incrementar la capacidad de respuesta del gobierno municipal para responder de forma efectiva a las necesidades y demandas de la población.	
Descripción del Proyecto: Fortalecer la gestión de gobierno a través del incremento de la recaudación, de la mejora regulatoria, la transparencia y rendición de cuentas.	
Vinculación con la estructura programática:	01050202: <i>Fortalecimiento de los ingresos.</i>
	010502020101: <i>Captación y recaudación de ingresos.</i>

² https://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Planes%20y%20programas/Mpales-2022-2024/Toluca_PDM_%202022_2024.pdf

Vinculación con el Plan de Desarrollo Municipal 2022 - 2024	
Objetivo:	Mantener actualizado el padrón de contribuyentes para que sea una base confiable de recaudación
Estrategia:	Promover la actualización constante del padrón de contribuyentes mediante una mejor coordinación institucional
Líneas de acción.	
✓	Evaluar el padrón sistematizado de recaudación para proponer mejoras de gestión.
✓	Realizar un programa de barrido de campo para actualizar datos.
✓	Elaborar o actualizar un programa de modernización.
✓	Estimular entre los contribuyentes la inscripción, actualización o modificación voluntaria de datos registrados en los padrones de beneficiarios.
✓	Ampliar la base de contribuyentes para una mejor captación del ingreso.

Fuente: Extracto del Proyecto Acelerador del Desarrollo correspondiente al Eje transversal II: Gobierno Moderno Capaz y Responsable, del Plan de Desarrollo Municipal 2022 – 2024 de Toluca (pág. 490).

Lo anterior en el contexto de un fortalecimiento a la gestión del gobierno a través del incremento de la recaudación, de la mejora regulatoria, la transparencia y la rendición de cuentas.

Identificación de la población potencial, objetivo y atendida

Programa presupuestario Evaluado: *01050202 Fortalecimiento de los ingresos.*

- **Población potencial³ :**

Con base en los datos de IGCEM⁴ la población total del municipio de Toluca es de 910,608 habitantes de los cuales el 52.10% son mujeres y el 47.90% hombres. En cuanto a su distribución geográfica el 69% del total es urbana, 27% es semi urbana y 4% es rural.

Es de destacar que según datos del AYST en el territorio municipal existen 32 Comités de Agua que controlan directamente sus fuentes de abastecimiento, y asimismo el cobro de los servicios de dotación de agua potable, y de los que no se cuenta con información sobre el número de población que atienden en su padrón de beneficiario.

- **Población objetivo⁵:**

Para efectos de la presente evaluación se considerará a las y los usuarios inscritos en el Padrón de Contribuyentes del Organismo Agua y Saneamiento de Toluca expresados en número de servicios que para el año 2022 comprendieron **223,010 servicios** de los cuales **123,170 servicios** se presentan **sin adeudo (55.23%)**, y **99,840 servicios** se presentan **con adeudo (44.77%)** ⁶. Este último porcentaje corresponde a la población sobre la que el programa focaliza sus esfuerzos.

- **Población atendida⁷:**

La distribución geográfica de los **123,170 servicios que se presentan sin adeudo** es la siguiente 64,291 servicios (52.20%) en área urbana, 56,830 (46.14%) en área suburbana, 2,049 (1.66%) en el rubro sin especificar.

³ Se entenderá por **población potencial** a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención.

⁴ IGCEM con información del Censo General de Población y Vivienda 2010 y 2020.

⁵ Se entenderá por **población objetivo** a la población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

⁶ AYST, Dirección de Comercialización, Información proporcionada con respecto a los servicios de agua potable instalados en 2022.

⁷ Se entenderá por **población atendida** a la población que fue atendida por las acciones implementadas por las o los responsables del Programa, y que corresponde a las y los contribuyentes que se encuentran al corriente en el Padrón de Contribuyentes del Organismo Agua y Saneamiento de Toluca.

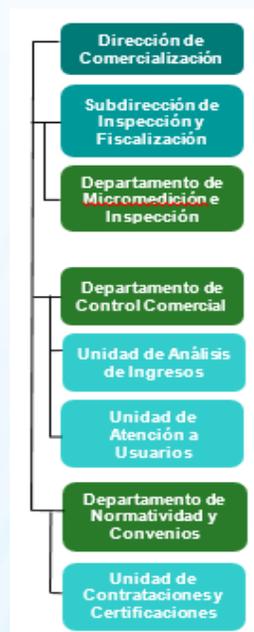
Condiciones operativas bajo las cuales opera el programa

El Programa presupuestario **01050202 Fortalecimiento de los ingresos** y su proyecto **010502020101 Captación y recaudación de ingresos** que implementa el AYST opera de manera interna a cargo de la Dirección de Comercialización cuyas atribuciones se encuentran definidas dentro de su Manual de Organización en el que se menciona que:

La **Dirección de Comercialización** será la encargada de *“Programar, coordinar y evaluar las acciones referentes al cobro y atención al público por los servicios y trámites que proporciona el Organismo, procurando la actualización del Padrón de Usuarios, el incremento del servicio medido, definiendo la política de cobro, así como la simplificación de la gestión de trámites y aclaraciones.”*⁸

Es de destacar que en el ejercicio fiscal 2022 la Dirección de Comercialización contó para su operación con 7 áreas: 1 subdirección, 3 departamentos y 3 unidades de operación, como se muestra a continuación:

Esquema 1: Distribución orgánica de la Dirección de Comercialización, 2022.



Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Organización vigente en 2022.

⁸ Manual de Organización del Organismo Público Descentralizado, por Servicio de Carácter Municipal, denominado Agua y Saneamiento de Toluca. Pág. 72.

En este sentido, la Dirección de Comercialización constituye un área fundamental del AYST, ya que sus actividades se centran en la recaudación de ingresos vía el cobro del servicio de agua potable a través de los titulares de oficinas, el personal operativo y los cajeros distribuidos en las diferentes oficinas de atención.

Normatividad vigente que conduce a la generación de los bienes o servicios que ofrece el programa.

Se cuenta con diferentes instrumentos normativos de los distintos órdenes de gobierno que permiten y conducen la generación de los servicios que proporciona el programa *01050202 Fortalecimiento de los Ingresos*, lo cuales se mencionan a continuación:

Principales ordenamientos de orden federal:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Aguas Nacionales.
- Reglamento de la Ley de Aguas Nacionales.

Principales ordenamientos de orden estatal:

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.
- Ley de Ingresos de los Municipios del Estado de México para el Ejercicio Fiscal del año 2022.
- Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.
- Ley para la Coordinación y Control de Organismos Auxiliares del Estado de México.
- Ley del Agua para el Estado de México y Municipios.
- Ley de Fiscalización Superior del Estado de México.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios.
- Ley para la Mejora Regulatoria del Estado de México y sus Municipios.
- Ley de Gobierno Digital del Estado de México y Municipios.
- Decreto No. 245 del Ejecutivo Estatal, Ley que crea el Organismo Público Descentralizado, por servicio de carácter municipal denominado Agua y Saneamiento de Toluca.

- Código Financiero del Estado de México y Municipios.
- Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México
- Código Administrativo del Estado de México.
- Plan de Desarrollo Estatal del Estado de México 2017-2023.
- Programa Hídrico Integral del Estado de México 2017-2023.
- Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el Ejercicio Fiscal del año 2022.
- Reglamento de la Ley del Agua para el Estado de México y Municipios.
- Reglamento del Libro Décimo Segundo del Código Administrativo del Estado de México.
- Reglamento de la Ley para la Coordinación y el Control de los Organismos Auxiliares y Fideicomiso del Estado de México.
- Reglamento para el cobro y aplicación de honorarios por notificaciones de créditos fiscales y gastos de ejecución.
- Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México.
- Reglamento de la Ley para la Mejora Regulatoria del Estado de México y Municipios.

Principales ordenamientos de la administración pública municipal de Toluca:

- Bando Municipal 2022-2024.
- Código Reglamentario Municipal de Toluca.
- Gaceta Municipal.
- Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Municipal de Toluca.
- Código de Conducta y las Reglas de Integridad de los Servidores Públicos de la Administración Pública Municipal de Toluca.
- Manual de Organización del Organismo Público Descentralizado por servicio de carácter municipal denominado Agua y Saneamiento de Toluca 2019 – 2021.
- Manual de procedimientos del Organismo Público Descentralizado por servicio de carácter municipal denominado Agua y Saneamiento de Toluca 2019 – 2021.
- Reglamento Interior del Organismo Público Descentralizado por servicio de carácter municipal denominado Agua y Saneamiento de Toluca 2019-2021.

2.1. Recopilación

Dentro de esta etapa se realizó solicitud de información al personal designado como Enlace de Evaluación que para efectos específicos comprende la Secretaría Técnica a través del Departamento de Planeación, Evaluación y Calidad, y la Dirección de Comercialización.

El análisis se realizó con información programática y presupuestal del ejercicio fiscal 2022 del Programa presupuestario: *01050202 Fortalecimiento de los ingresos* y su proyecto *010502020101 Captación y recaudación de ingresos*.

La información requerida para el análisis se enlista a continuación:

Tabla 2: Requerimientos de información para la evaluación de procesos

No.	Etapa del proceso	Información Solicitada (archivo digital)
1	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024 Programa Sectorial o Diagnóstico del Programa (en caso de existir) PbRM-01a-Dimensión del gasto 2022 PbRM-01b-Descripción del programa 2022 PbRM-01c-Programa Anual de Metas 2022 PbRM-01d-Ficha Técnica de Diseño 2022 PbRM-02a- Calendarización de Metas 2022 Matriz de Indicadores para Resultados 2022 (MIR) o PbRM01e. PbRM-08b- Ficha Técnica de Seguimiento 2021 y 2022 (4º Trimestre). PbRM-08c- Avance Trimestral de Metas 2022 (4º Trimestre). PbRM-10a- Avance Presupuestal de Egresos Detallado. Del 1º de enero al 31 de diciembre del 2022.
2	Difusión	<ul style="list-style-type: none"> Enlaces o evidencias de los medios de difusión de los bienes o servicios que ofrece el programa.
3	Solicitud de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Formatos de solicitud de los bienes o servicios que ofrece el programa y tiempos de respuesta. Participación en Agenda Regulatoria Municipal: Cédulas de Trámites (Mejora Regulatoria) o Listado de Requisitos para usuarios,
4	Selección de Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento Interno o Documentos normativos que regulan las actividades del Programa. Manual de Organización Manual de Procedimientos

5	Producción de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de la forma en la que se producen los bienes o servicios (entrevista)
6	Distribución de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de la forma en la que se distribuyen los bienes o servicios (entrevista)
7	Entrega de servicios	<ul style="list-style-type: none"> Número de usuarios inscritos en el Padrón de Contribuyentes correspondiente al periodo enero – diciembre 2022, diferenciando los usuarios al corriente y los omisos. Informes de Resultados de Actividades 2022 (Anual, Trimestrales, Semestrales)
8	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto ejercido 2022 asignado al Área Administrativa que llevó el programa por capítulo de gasto y partida. (PbRM-10a).

Fuente: Elaboración propia con base en CONEVAL.

2.2. Trabajo de Campo

El trabajo de campo de la evaluación consistió en la aplicación de entrevistas a semi estructuradas a personal involucrado en el proceso de coordinación, operación y seguimiento del programa, mediante visitas a las oficinas de la Dirección de Comercialización donde se encuentran también las principales ventanillas de atención.

La aplicación de entrevistas semiestructuradas permite un margen de maniobra para interactuar con los encuestados manteniendo un guion básico de los temas a tratar con flexibilidad. Los temas en los que participó el personal están relacionados con las etapas del modelo general de procesos (planeación, difusión, solicitud de servicios, selección de beneficiarios, producción, distribución y entrega de bienes y servicios, así como seguimiento a beneficiarios y monitoreo) mencionados en el apartado 2.1 recopilación.

Asimismo, se considerará revisar los resultados de la aplicación del instrumento de monitoreo del servicio que la Dirección de Comercialización aplica a las y los contribuyentes, lo que aportará información respecto a la operación del programa, tiempos de respuesta y satisfacción del servicio principalmente.

2.3. Análisis de Gabinete

A partir de la información proporcionada por el Área que coordina el programa evaluado (Dirección de Comercialización), y asimismo de la información recopilada en el trabajo de campo, se llevó a cabo un análisis que contribuyó a identificar el marco de operación del programa y poder distinguir los procesos sustantivos, los procesos administrativos y las correspondientes actividades que se realizan en la operación del Programa.

Los insumos para el análisis de gabinete se representan en la siguiente figura:

Esquema 3: Insumos análisis de gabinete



Fuente: Elaboración propia

Es de destacar que el programa evaluado no cuenta con un documento institucional que precise un diagnóstico o problemática a atender, así como estrategias, líneas de acción, metas e indicadores en un horizonte de mediano plazo (3 años), En este caso solo se cuenta con la información plasmada en los formatos del Presupuesto basado en resultado Municipal (PbRM) que tienen una vigencia por ejercicio fiscal con seguimiento trimestral.

Se realizó un comparativo de los ejercicios fiscales 2021 y 2022 revisando el planteamiento y avance de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), así como el avance de metas al cuarto trimestre, con el fin de conocer los indicadores y medios de verificación que emplean para evaluar su desempeño, y verificar la congruencia en la programación de metas y unidades de medida.

La caracterización y cuantificación de la población potencial, población objetivo y población atendida fue posible a partir de las estadísticas de los Servicios de Agua Potable Instalados que se presentan segmentadas por tipo de servicios y por área geográfica.

Asimismo, se identificó que tanto el área como el programa evaluado no cuentan con antecedentes de haber participado en algún ejercicio anual de evaluación.

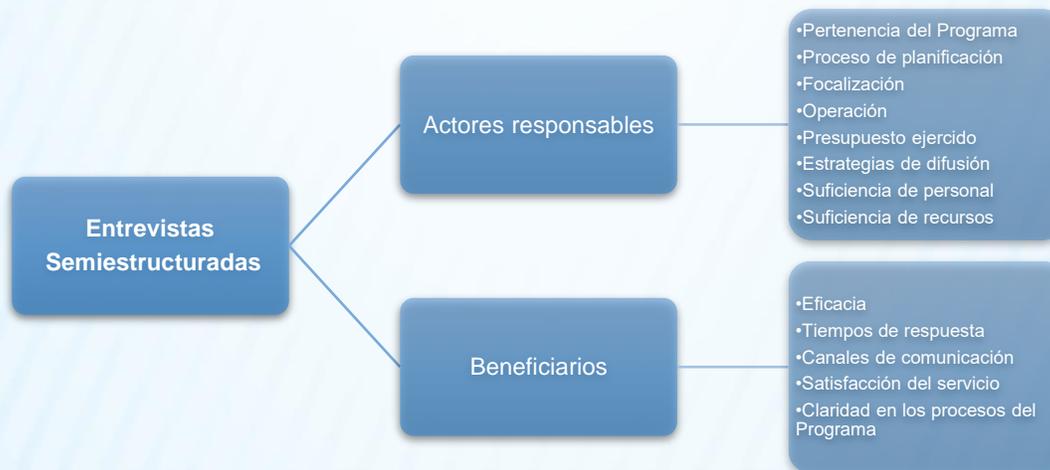
En cuanto a otros documentos revisados se identificó que no existen específicamente Reglas de Operación (ROP) del programa evaluado, sin embargo, como documentos normativos que establecen procesos y procedimientos documentados se encuentran el Reglamento Interior, el Manual de Organización y los Manuales de Procedimientos respectivos, que se han ajustado durante la operación del ejercicio 2023.

2.4. Análisis Cualitativo

Para la evaluación de procesos, es necesaria una estrategia de levantamiento de información mediante entrevistas dirigidas a las y los actores que intervienen en la gestión del Programa.

La información recabada permitirá conocer características cualitativas en dos tipos de vertientes, tanto de actores responsables del Programa presupuestario como de las y los beneficiarios.

Esquema 4. Metodología de Investigación Cualitativa



Fuente: Elaboración propia con base en CONEVAL

3. Descripción y análisis de los procesos del Programa

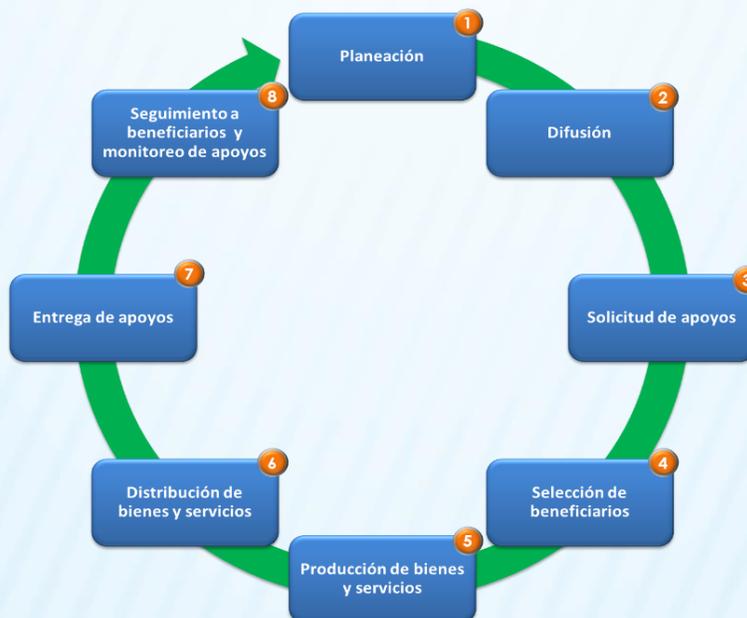
3.1. Descripción general

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que se enfocan en conseguir un objetivo específico, implican la participación de recursos humanos y materiales para alcanzar el resultado deseado. También se puede decir, que son mecanismos diseñados para mejorar la productividad de algún quehacer, para establecer un orden o para eliminar algún tipo de problema. El procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso, son las actividades o acciones, que se incluyen en un proceso. En una organización, la suma de diversos procesos tendrá como resultado la entrega de un producto o servicio al cliente.

La Evaluación de Procesos, debe permitir el contraste de los aspectos normativos y la operación cotidiana, con el fin de determinar si estos posibilitan su realización y le permiten cumplir los objetivos para los que fue creado el programa evaluado.

El modelo CONEVAL para la evaluación de procesos propone un modelo general 8 momentos descritos a continuación:

Esquema 5: Modelo General de Procesos



Fuente: CONEVAL, Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos, 2017.

Sin embargo, al tratarse de modelos generales no necesariamente es coincidente con los procesos que ejecuta el programa presupuestal evaluado, por lo que a continuación se contrasta con su operación.

4. Descripción del Modelo de Procesos por etapa

4.1 Planeación

El proceso de planeación, programación, presupuestación y evaluación del programa evaluado se realizó considerando las etapas y aspectos normativos previstos en el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el ejercicio fiscal 2022 (publicado en octubre de 2021),¹¹ considerando las siguientes etapas:

- Primera etapa: Anteproyecto de Presupuesto de Egresos Municipal (último día hábil anterior al 15 de octubre de 2021).
- Segunda etapa: Proyecto de Presupuesto de Egresos Municipal (a más tardar el 20 de diciembre de 2021).
- Tercera etapa: Publicación del Presupuesto de Egresos Municipal (a más tardar el 25 de febrero de 2022).

Lo anterior mediante los formatos del Presupuesto basado en resultados Municipal (PBRM), que para la formulación del Programa Anual son los formatos: PbRM-01a, PbRM-01b, PbRM-01c, PbRM-01d y PbRM-01e.

¹¹ <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2021/octubre/oct141/oct141b.pdf>

Análisis de las Metas Programadas en el Programa Presupuestario Evaluado

Después de analizar la información contenida en los formatos del Presupuesto Basado en Resultados Municipal (PbRM) del Periodo Fiscal 2022 del programa presupuestario evaluado 01050202: Fortalecimiento de los ingresos, se identifica que operó con recursos propios del AYST vía el presupuesto de egresos, no identificándose fuentes externas de financiamiento.

El ejercicio presupuestal del programa evaluado en 2022 presentó el siguiente comportamiento:

- Presupuesto Aprobado (MDP) \$ 245,674,093.43
- Presupuesto Modificado (MDP) \$ 996,128,710.11
- Presupuesto Devengado (MDP) \$ 1,012,139,297.26

Fuente: AYST, información proporcionada por la Dirección de Comercialización, año 2022.

La diferencia presupuestal impactó directamente al ejercicio del gasto en el Capítulo 4000: Asignaciones Subsidios y Ayudas (con una diferencia entre el presupuesto ejercido y el autorizado de \$ 751,098,553.42), lo anterior derivado de la autorización a partir del mes de abril 2022 del Programa de Condonación Parcial o Total a través de estímulos fiscales para la regularización en el pago por concepto de servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento al punto de acuerdo de la sexta sesión ordinaria del Ayuntamiento de Toluca aplicado a Usuarios de Tipo Domestico. Es decir que al momento de elaboración del anteproyecto de presupuesto 2022 (en octubre de 2021, fin de administración municipal) no se tenía visualizado la implementación e impacto contable del programa de condonación de adeudos.

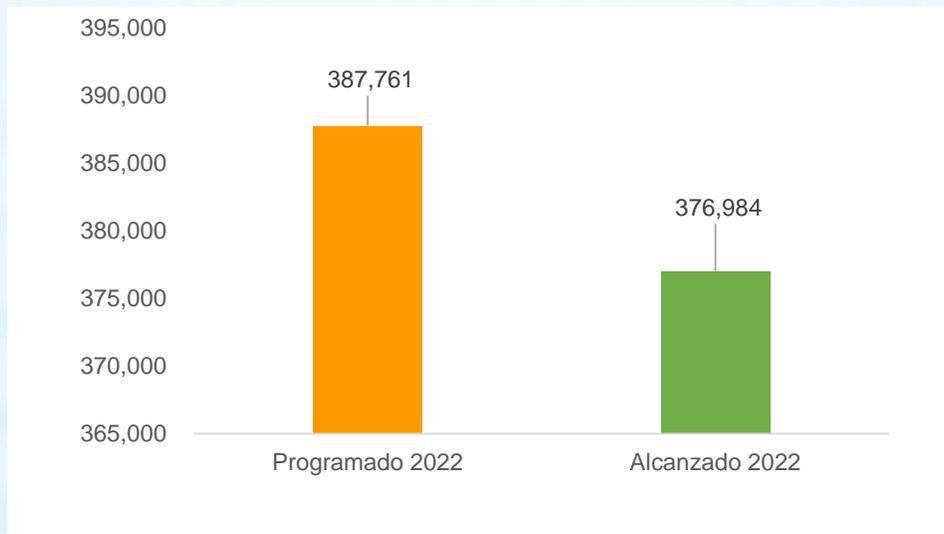
Así mismo se pudo identificar que el Proyecto Presupuestario 010502020101 Captación y recaudación de ingresos, se utilizó en la dependencia general B03 Comercialización, con las dependencias auxiliares 202 Área de Padrones, Lecturas y Facturación, 205 Área de Ingresos, 215 Área de Atención a Usuarios, 223 Área de Control y Micro medición y B03 Comercialización, es importante resaltar que esta última no cumple con lo establecido en el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el ejercicio Fiscal 2022, que establece que se debe elegir una dependencia general del Catálogo de Dependencias Generales para Organismos Operadores de Agua y una

dependencia auxiliar de las propuestas en el Catálogo de Dependencias Auxiliares para Organismos Operadores de Agua, que para este caso correspondía a “216 Área de Comercialización”.

En total se planearon 20 metas en el Proyecto Presupuestario 010502020101 Captación y recaudación de ingresos, en las cinco dependencias auxiliares para el Ejercicio Fiscal 2022, de las cuales se estableció realizar 426,276,854 acciones de diversa índole. Es importante destacar que la cifra es muy alta debido a una meta que se encuentra planeada en la Dependencia General B03 Comercialización y Dependencia Auxiliar B03 Comercialización, 01 Cobro de derechos de agua potable, drenaje y alcantarillado está expresada con la unidad de medida millones de pesos por \$425,889,092.72, que ocasiona que se incremente de manera considerable.

Considerando lo antes expuesto si comparamos las metas planeadas en relación con las alcanzadas del Proyecto Presupuestario 010502020101 Captación y recaudación de ingresos, de 4 Dependencias Auxiliares, del Periodo Fiscal 2022, sin considerar la meta 01 Cobro de derechos de agua potable, drenaje y alcantarillado donde se habla de millones de pesos podemos observar en el cuadro siguiente:

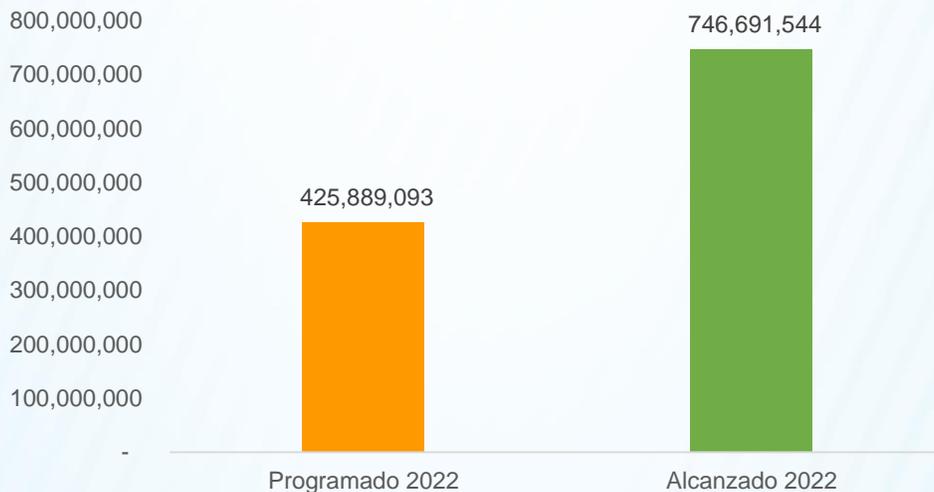
Gráfica 1. Total de Metas Programadas en 2022 en Relación con las Alcanzadas.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08c Avance trimestral de Metas de Actividad por Proyecto, del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Hay una reducción del 2.7%, pero si comparamos todas metas agregando la “01 Cobro de derechos de agua potable, drenaje y alcantarillado”, no considerada en la gráfica anterior Programada en 2022, en relación con la Alcanzada 2022, podremos observar que existe un incremento del 75.3%.

Gráfica 2. Meta 01 Cobro de derechos de agua potable, drenaje y alcantarillado.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08c Avance trimestral de Metas de Actividad por Proyecto, del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Análisis de Indicadores

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)¹² por dependencia general del Programa Presupuestario 01050202 Fortalecimiento de los ingresos, está integrada por 1 indicador de Fin, 1 indicador de Propósito, 2 indicadores de Componente y 8 indicadores de Actividad.

Esta MIR basada en la Metodología de Marco Lógico aplicable a las administraciones municipales, fue diseñada en un principio para las unidades administrativas encargadas del cobro del impuesto predial, principalmente las áreas de tesorería.

A continuación, se muestra el análisis de indicadores del programa presupuestario evaluado, con base en la información proporcionada por el área responsable: Dirección de Comercialización.

¹² Metodología para la Construcción y Operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), publicada el 14 de octubre de 2021 en la Gaceta No. 72, Tomo: CCXII, publicada en: <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/qct/2021/octubre/oct141/oct141d.pdf>

Tabla 3. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario evaluado.

Denominación:	Fortalecimiento de los Ingresos.
Objetivo:	Incluye acciones que permitan elevar la calidad, capacidad y equidad tributaria, con seguridad jurídica, transparencia y simplificación de trámites para el contribuyente, desarrollando un régimen fiscal que amplíe la base de contribuyentes e intensificando las acciones de control para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que eviten la elusión y evasión fiscal.
Dependencia General:	L00 Tesorería.
Pilar o Eje transversal:	Eje transversal II Gobierno Moderno, Capaz y Responsable.
Tema de desarrollo:	Finanzas públicas sanas.

Objetivo o resumen narrativo	Indicadores			Medios de verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula	Frecuencia y Tipo		
Fin					
Contribuir a fortalecer la estructura del ingreso municipal a través de un programa de fortalecimiento recaudatorio que incremente los ingresos propios municipales.	Tasa de variación de los ingresos propios municipales.	$((\text{Monto de Ingresos propios municipales del año actual} / \text{Total de Ingresos propios municipales del año anterior}) - 1) * 100$	Anual Estratégico	Estados Comparativos de Ingresos.	N/A
Propósito					
Los ingresos propios municipales incrementan su estructura porcentual con respecto al total de los ingresos municipales.	Tasa de variación de los recursos propios del municipio sin considerar participaciones.	$((\text{Recursos propios del municipio sin considerar participaciones del año actual} / \text{Recursos Propios del municipio sin considerar participaciones del año anterior}) - 1) * 100$	Anual Estratégico	Estados Comparativos de Ingresos.	Las condiciones económicas a nivel estatal, nacional e internacional son favorables lo que lleva a que los contribuyentes realicen sus pagos.
Componentes					
1. Programa de fortalecimiento a la recaudación corriente aplicado.	Tasa de variación de la recaudación corriente.	$((\text{Monto de recaudación corriente obtenida en el trimestre del año actual} / \text{Total de recaudación corriente obtenida en el trimestre del año anterior}) - 1) * 100$	Trimestral Gestión	Estados Comparativos de Ingresos.	Las condiciones económicas a nivel estatal, nacional e internacional son favorables lo que lleva a que los contribuyentes realicen sus pagos.
2. Programa de regularización de los contribuyentes aplicado.	Tasa de variación del monto de ingresos por cobro de accesorios.	$((\text{Monto de ingresos por cobro de accesorios en el trimestre actual} / \text{Monto de ingresos por cobro de accesorios en el trimestre anterior}) - 1) * 100$	Trimestral Gestión	Reporte emitido por Sistema contable.	Las condiciones económicas a nivel estatal, nacional e internacional son favorables lo que lleva a que los contribuyentes realicen sus pagos.
Actividades					
1.1. Actualización de los valores catastrales y factores de incremento en el sistema de cobro.	Tasa de variación en los predios actualizados en el semestre.	$((\text{Número de predios actualizados en el semestre actual} / \text{Total de predios actualizados en el semestre anterior}) - 1) * 100$	Semestral Gestión	Reporte emitido por sistema de gestión catastral y sistema de recaudación local.	Los propietarios de predios identificados acuden a realizar los pagos para regularizar sus predios.
1.2. Difusión masiva de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual.	Porcentaje de campañas de difusión de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual efectuadas.	$(\text{Número de campañas de difusión de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual efectuadas} / \text{Campañas de difusión programadas}) * 100$	Trimestral Gestión	Registro de campañas efectuadas.	La ciudadanía asiste a las campañas de difusión realizadas en territorio municipal.

1.3. Suscripción de los convenios con el gobierno estatal para el cobro de ingresos municipales.	Porcentaje de convenios suscritos con el gobierno estatal para el cobro de ingresos municipales.	(Convenios vigentes suscritos con el gobierno del Estado/Convenios susceptibles de firmar con el Gobierno del Estado) *100	Trimestral Gestión	Convenios firmados.	Los participantes en el convenio están de acuerdo con su contenido y alcance.
1.4. Instalación de cajas móviles.	Tasa de variación de las cajas móviles instaladas.	((Número de cajas móviles instaladas en el ejercicio fiscal actual/Total de cajas móviles instaladas en el ejercicio fiscal anterior)-1) *100x	Trimestral Gestión	Registros administrativos.	Los ciudadanos asisten a las cajas móviles a realizar el pago de sus contribuciones.
2.1. Actualización de los padrones de cobro.	Tasa de variación en los registros de los padrones de cobro.	((Número de registros en los padrones del trimestre del año actual / Total de registros en los padrones del trimestre del año anterior)-1) *100	Trimestral Gestión	Reporte emitido por el sistema de cobro local.	Las condiciones económicas a nivel estatal, nacional e internacional son favorables para el desarrollo y lleva a que los contribuyentes realicen sus pagos.
2.2. Determinación de contribuyentes morosos, omisos y remisos	Tasa de variación del número de contribuyentes detectados en situación fiscalizable.	((Número de contribuyentes detectados en situación fiscalizable del trimestre actual/Total de contribuyentes detectados en situación fiscalizable en trimestre anterior)-1) *100	Trimestral Gestión	Registros administrativos.	Autoridades municipales otorgan su visto bueno a las actividades de fiscalización.
2.3. Expedición y entrega de invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados.	Porcentaje de invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados.	(Número de invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos entregadas/Total de invitaciones expedidas) *100	Trimestral Gestión	Copia de las invitaciones emitidas. Acuses de recibo de las notificaciones.	Los domicilios fiscales de los ciudadanos coinciden con la información registrada y reciben su invitación.
2.4. Recuperación de créditos fiscales a través de tesorería.	Porcentaje de créditos fiscales recuperados.	(Número de créditos fiscales recuperados/ Total de créditos fiscales determinados) *100	Trimestral Gestión	Registros administrativos de las Pólizas de ingresos. Reportes emitidos por el sistema contable.	Las condiciones económicas a nivel estatal, nacional e internacional son favorables para el desarrollo y lleva a que los contribuyentes realicen sus pagos.

Fuente: Metodología para la Construcción y Operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN) octubre de 2021:
<https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2021/octubre/oct141/oct141d.pdf>

El AYST habilitó dentro de su estructura programática para el ejercicio fiscal 2022 el Programa Presupuestario 01050202 Fortalecimiento de los Ingresos para su operación por la Dirección de Comercialización, que corresponde al área responsable del programa evaluado, se utilizó para el Nivel de Fin 1 indicador, para el Nivel de Propósito 1 indicador, en lo que se refiere al Nivel de Componente se aplicaron 2 indicadores, y para el Nivel de Actividad 2 indicadores, cuyo comportamiento se muestra a continuación:

Nivel de Indicador: Fin

Este indicador está diseñado para medir el comportamiento de los ingresos propios municipales del año actual en relación con los del año anterior, y mostrar una tendencia, sobre todo porque el tema de los ingresos propios de los municipios representa una problemática importante por su baja recaudación, por lo que las estrategias para incrementar este rubro requieren enfocar las capacidades institucionales para contar con un mayor margen de maniobra interno.

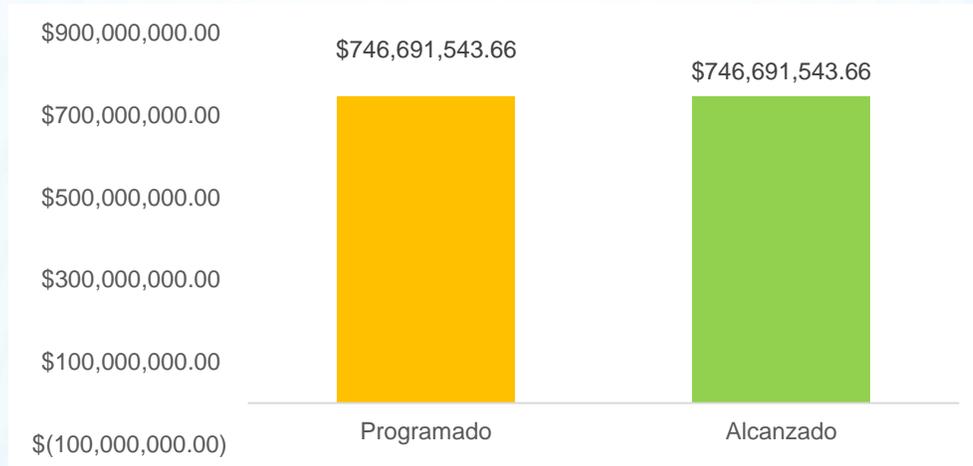
Este indicador definido desde la MIR del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN) presenta en sí mismo un margen amplio de medición, que no es de aplicación directa a los Organismos Descentralizados Municipales como es el caso de los Organismos Públicos Descentralizados para la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (OPDAPAS). Por lo que es recomendable adecuar la MIR en donde el problema principal tenga que ver con el suministro en el servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento, para que los indicadores estén alineados para medir variables que operan los OPDAPAS.

Considerando entonces que este indicador no está personalizado para el AYST, se puede adaptar para medir los ingresos propios del organismo, teniendo como referente los ingresos generados en el año anterior a efecto de que se puedan comparar con los ingresos propios del año actual, y permitan establecer estrategias de recaudación que contribuyan en la eficiencia de la recaudación e incremento de los ingresos por este concepto.

Comportamiento:

Con información del Formato PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión, del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022, el indicador de Fin, resulto con un cumplimiento del 100%, al alcanzar la meta que se programó en relación con la que se alcanzó.

Gráfica 3. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, programado en relación con lo alcanzado



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Al verificar el comportamiento del indicador entre los ejercicios 2021 y 2022, se puede identificar que existe una variación importante al comparar la variable: monto de ingresos propios municipales del año actual, en relación con la variable: monto de ingresos propios municipales del año anterior, se obtiene un incremento del 80.8%, como se puede apreciar en el gráfico a continuación.

Gráfica 4. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, Alcanzado en 2021 en relación con lo Alcanzado en 2022



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Asimismo, del análisis al formato denominado Ficha Técnica de Diseño de indicadores Estratégicos o de Gestión, PbRM-01d 2022, específicamente del indicador Tasa de Variación de los Ingresos Propios Municipales, se observó una variación del 175% de lo programado en relación con lo alcanzado, lo que generó un dictamen de reconducción de Indicadores Estratégicos y de Gestión promovido por la Dirección de Comercialización, área responsable del programa evaluado. Esta variación es el resultado del incremento en el cumplimiento del indicador derivado del éxito en la implementación de las campañas de descuentos “borrón y cuenta nueva en tu pago de agua”, y “ponte al corriente en tu pago de agua” que mejoraron la recaudación y por ende los ingresos propios del AYST.

Gráfica 5. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, Programado en PbRM 01d 2022, en relación con lo Alcanzado en 2022



Fuente: Elaboración Propia PbRM-01d Ficha Técnica de Diseño de Indicadores Estratégicos o de Gestión del PbRM 2022

Nivel de Indicador: Propósito

El Código Financiero del Estado de México y Municipios en el Capítulo Segundo: De Las Participaciones e Incentivos a los Municipios derivadas del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal y el de Coordinación Hacendaria del Estado de México en su Artículo 219 no prevé la asignación de participaciones a los Organismos Públicos Descentralizados Municipales para la prestación de los Servicios de Agua Potable, Drenaje, Alcantarillado y Saneamiento (OPDAPAS).

En su caso, y previo acuerdo de Cabildo los organismos descentralizados de carácter municipal pueden recibir una aportación económica denominada como “Transferencia”, que puede tener características parecidas a una participación. Derivado del análisis a la información proporcionada por el sujeto evaluado sobre el presupuesto programado y ejercido en 2022, no fue el caso del AYST.

Comportamiento:

Con información del Formato PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión, del Cuarto Trimestre, durante el ejercicio fiscal 2022, el indicador de Propósito, también resulto con una evaluación del 100%.

Gráfica 6. Tasa de variación de los recursos propios del municipio sin considerar participaciones, programado en relación con lo alcanzado.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Asimismo, al comparar la cantidad alcanzada entre los ejercicios fiscales 2021 y 2022 se puede identificar un incremento del 80.8%.

Gráfica 7. Tasa de variación de los recursos propios del municipio sin considerar participaciones, Alcanzado en 2021 en relación con lo Alcanzado en 2022.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión, del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Al igual que sucede con el indicador de fin, aquí también existe una variación de 175%, comparando lo programado en el formato PbRM-01d, con lo alcanzado en el cuarto trimestre del formato PbRM-08b, se observa que las cantidades programadas se reiteran cada trimestre, cuando la programación del mismo se puede hacer anual, en específico del cuarto trimestre.

Gráfica 8. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, Programado en PbRM 01d 2022, en relación con lo Alcanzado en 2022



Fuente: Elaboración Propia PbRM-01d Ficha Técnica de Diseño de indicadores Estratégicos o de Gestión del PbRM 2022

Nivel de Indicador: Componente

Al igual que en los indicadores analizados con anterioridad, este indicador mide el monto de recaudación corriente obtenida en el trimestre del año actual, en relación con el total de recaudación corriente obtenida en el trimestre del año anterior, lo que permite identificar la eficiencia en la recaudación en cada trimestre, información importante para la toma de decisiones, ya que permite conocer al momento del corte si las estrategias implementadas para incentivar los ingresos por los diversos conceptos de recaudación del organismo, están dando los resultados que se esperan, o bien si es necesario efectuar alguna modificación o cambio en las acciones que se están realizando.

Aunque el indicador puede adaptarse perfectamente para el cobro de los derechos que efectúa el organismo, el concepto de recaudación corriente es más amplio, ya que por lo general se aplica a cobro del impuesto predial que es atribución de la Tesorería municipal, por lo que la recomendación principal consiste en personalizar el indicador a las actividades de recaudación que realiza el organismo.

Comportamiento:

En relación con este indicador podemos observar que existe un incremento en el logro de la meta del 1.9% trimestral del indicador, lo que indica que el monto de recaudación corriente obtenida en el cuarto trimestre del Periodo Fiscal 2022 alcanzado, es superior al monto de recaudación corriente obtenida en el cuarto trimestre del Periodo Fiscal 2022 programado, como se muestra a continuación.

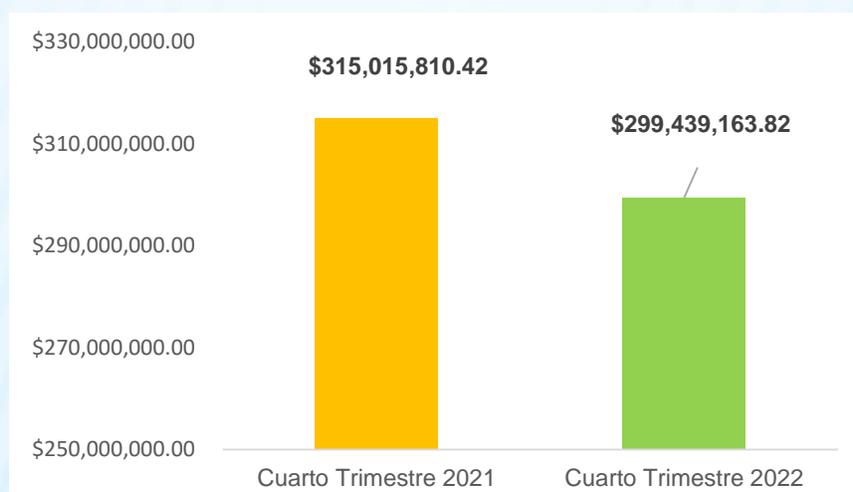
Gráfica 9. Tasa de variación de la recaudación corriente, programado en relación con lo alcanzado.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

En relación con este indicador, al comparar las variables podemos observar que al cuarto trimestre del Periodo Fiscal 2022, en relación con el mismo trimestre, pero del Periodo Fiscal 2021, se obtiene un 95.1%, lo que corresponde a una disminución en el logro de la meta del 4.9%, resultado negativo porque indica que en este trimestre la recaudación corriente disminuyó.

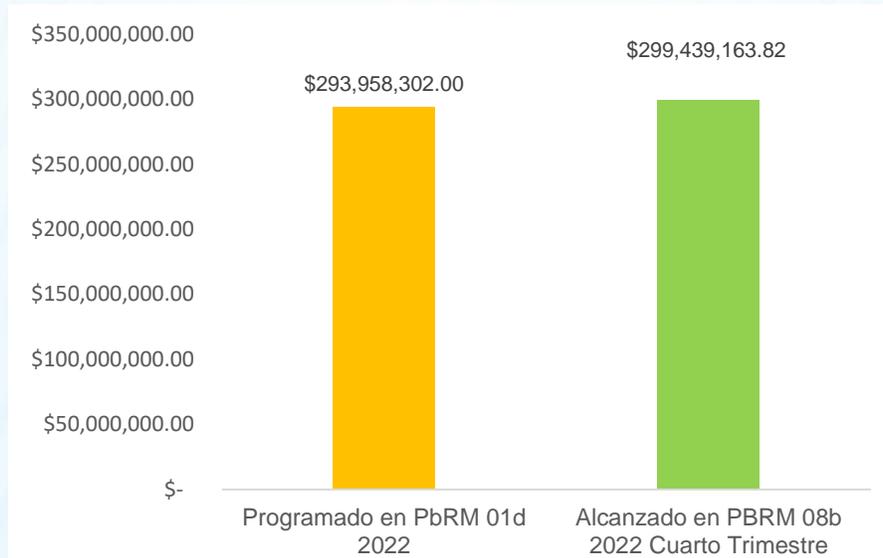
Gráfica 10. Tasa de variación de la recaudación corriente, Cuarto Trimestre 2021 en relación Cuarto trimestre 2022.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

La variación de este indicador es de 102%, comparando lo programado en el Formato PbRM-01d, en relación con lo alcanzado en el Formato PbRM-08b al Cuarto Trimestre, se puede observar que aunque no existe una variación importante, la esencia principal de este indicador consiste en comparar, el monto de recaudación corriente obtenida en el trimestre del año actual en relación con el del trimestre del año anterior, con el objetivo de que se pueda conocer si las estrategias establecidas en el periodo fiscal en curso están funcionando adecuadamente.

Gráfica 11. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, Programado en PbRM 01d 2022, en relación con lo Alcanzado en 2022



Fuente: Elaboración Propia PbRM-01d Ficha Técnica de Diseño de indicadores Estratégicos o de Gestión del PbRM 2022

Nivel de Indicador: Componente

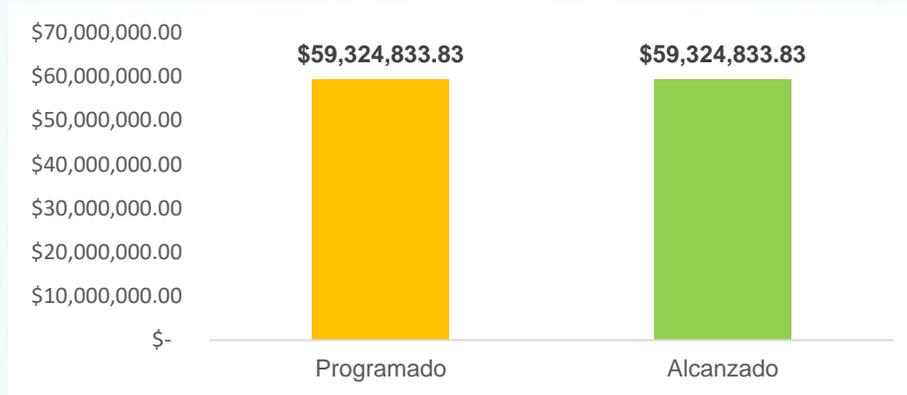
Como lo establece el Artículo 12, del Código Financiero del Estado de México y Municipios Vigente, los accesorios de las contribuciones y de los aprovechamientos, los recargos, las multas, los gastos de ejecución y la indemnización por la devolución de cheques participan de la naturaleza de la suerte principal, cuando se encuentren vinculados directamente a la misma. Por lo que este indicador en el que se compara el monto de ingresos por cobro de accesorios en el trimestre actual, en relación con el monto de ingresos por cobro de accesorios en el trimestre anterior, pretende mostrar porcentualmente el comportamiento de los ingresos generados por este concepto de un trimestre a otro, lo que permite identificar si existe algún incremento o disminución, y sobre todo si los contribuyentes en rezago han acudido a regularizarse.

De lo anterior y conforme lo establece la Ley de Ingresos del Estado de México para el Ejercicio Fiscal 2023, los derechos son los que se pagan al Estado por aquellos bienes y servicios que proporciona en el ejercicio de sus funciones de derecho público, y como los conceptos que se cobran en el organismo son estos, entonces este indicador de nivel de Componente, es aplicable para este concepto.

Comportamiento:

En el caso del indicador Tasa de variación del monto de ingresos por cobro de accesorios, al comparar la variable "Monto de ingresos por cobro de accesorios en el trimestre actual", se puede observar que lo programado es igual a lo alcanzado, por lo que no existe ninguna variación.

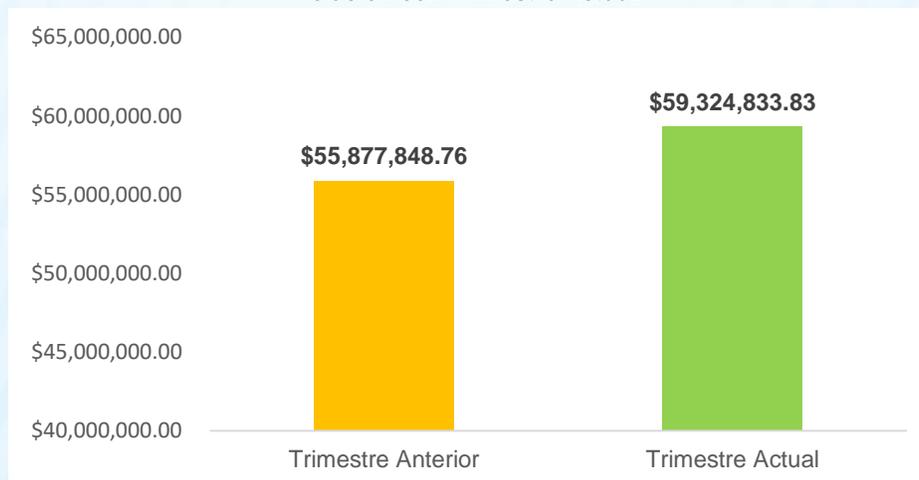
Gráfica 12. Tasa de variación del monto de ingresos por cobro de accesorios, programado en relación con lo alcanzado.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Al comparar la variable denominada Monto de ingresos por cobro de accesorios en el trimestre actual, en relación con la variable Monto de ingresos por cobro de accesorios en el trimestre anterior, el porcentaje obtenido fue de 106.2%, lo que muestra que hubo un incremento en el cuarto trimestre de ingresos por concepto de accesorios en relación con el trimestre anterior, como se muestra a continuación.

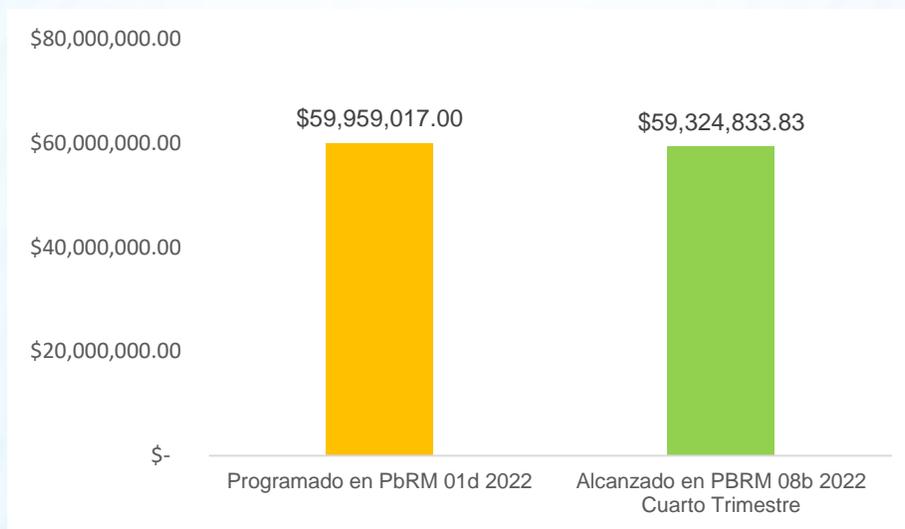
Gráfica 13. Tasa de variación del monto de ingresos por cobro de accesorios, Trimestre Anterior en relación con Trimestre Actual.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

En este caso al comparar lo programado en el PbRM-01d, del indicador en relación con el PbRM-08b del Cuarto Trimestre del Periodo Fiscal 2022, se puede observar que hay un cumplimiento del 98.9%, cuya variación es aceptable, ya que se ubica dentro de los parámetros permitidos que son del +-10%. Asimismo, se observa que en el trimestre donde se presentó la variación, se aplicó reconducción de indicadores para que este pudiera llegar al 100%.

Gráfica 14. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, Programado en PbRM 01d 2022, en relación con lo Alcanzado en 2022



Fuente: Elaboración Propia PbRM-01d Ficha Técnica de Diseño de indicadores Estratégicos o de Gestión del PbRM 2022

Nivel de Indicador: Actividad

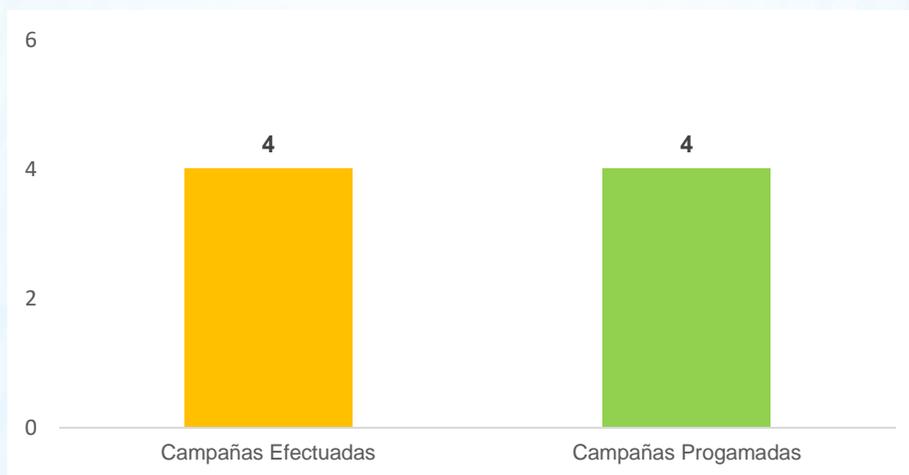
Como se ha podido identificar la mayoría de los indicadores que se han analizado están enfocados tanto a evaluar tanto las acciones de recaudación, como aquellas acciones que se derivan del cobro del impuesto predial. Si bien los conceptos no se encuentran totalmente especificados para el cobro de los derechos por concepto de la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado que ofrece el AYST, este indicador se considera de utilidad para valorar el cumplimiento del área evaluada, ya que al presentarse alguna variación permite a los tomadores de decisiones implementar en tiempo medidas de ajuste necesarias en un marco de planeación estratégica que puedan influir en el logro de indicadores de componente, propósito y fin.

Comportamiento:

Al analizar el indicador, Porcentaje de campañas de difusión de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual efectuadas, durante el Periodo Fiscal 2022, se pudo observar, que cumplió las metas programadas al 100%.

Al verificar el formato Ficha Técnica de Diseño de Indicadores Estratégicos o de Gestión, PbRM-01d 2022, se pudo observar que lo programado coincide con lo alcanzado por lo que este indicador no sufrió dictamen de reconducción.

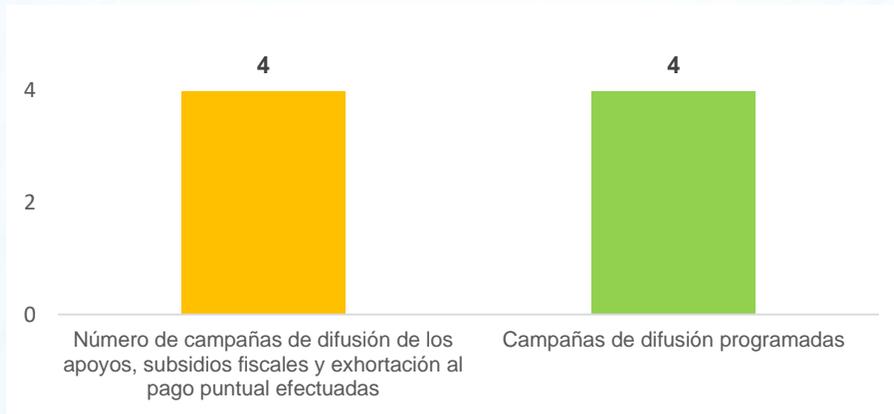
Gráfica 15. Porcentaje de campañas de difusión de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual efectuadas en relación con las Campañas Programadas.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Y al comparar el número de campañas de difusión de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual efectuada, en relación con las campañas de difusión programadas se puede observar también un cumplimiento de metas del 100%. Es destacar que las campañas de difusión aplicadas están validadas por el Cabildo Municipal y el Órgano de Gobierno.

Gráfica 16. Porcentaje de campañas de difusión de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual efectuadas en relación con las Campañas Programadas.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Nivel de Indicador: Actividad

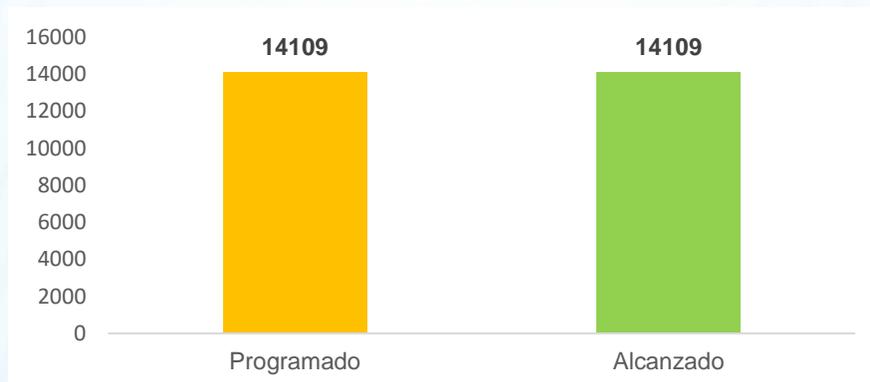
Los indicadores son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso por lo que, si no cumplen este fin, no mantienen la funcionalidad para lo que fueron creados.

Este indicador forma parte de una de las estrategias de importancia que implementa el área para alcanzar el objetivo de Fin, ya que este indicador mide la eficiencia en la distribución de invitaciones en el trimestre en relación con el total programado, lo que traerá como resultado captar a todos aquellos contribuyentes morosos, omisos y remisos, que por diferentes situaciones no se han regularizado en el pago de sus contribuciones. Además de lo antes expuesto, el nombre del indicador, así como la de redacción de las variables contiene una redacción abierta que se adapta a las acciones que realiza el organismo.

Comportamiento:

Como se puede apreciar en la gráfica las invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos entregadas en relación con las programadas, fue del 100% al realizar igual número de acciones en ambos conceptos, por lo que no existe variación.

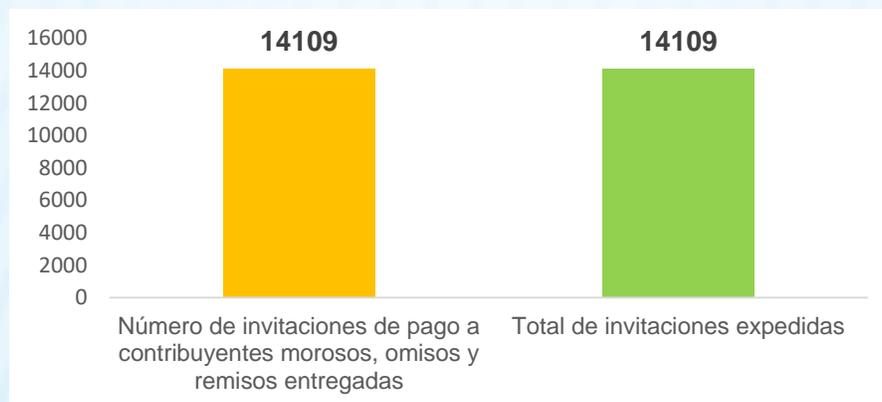
Gráfica 17. Porcentaje de invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados., Programado en relación con lo Alcanzado.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Además de lo anterior, este indicador nos ayuda a conocer qué porcentaje de invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos entregadas en relación con el total de invitaciones expedidas, que en este caso también fue del 100%.

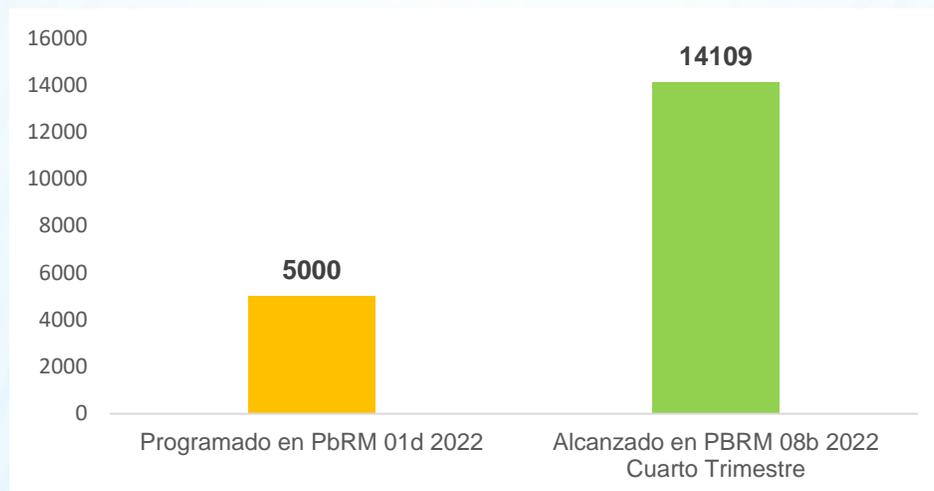
Gráfica 18. Porcentaje de invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados en el número de invitaciones de Pago Entregadas en relación con las Expedidas.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-08b Ficha Técnica de Indicadores Estratégicos o de Gestión del Cuarto Trimestre, Durante el Periodo Fiscal 2022

Sin embargo, al efectuar el análisis de las cifras programadas en el formato PbRM-01d de este indicador, y compararlas con las alcanzadas en el formato PbRM-01b del Cuarto Trimestre 2022, se pudo observar que existe una variación del 282%, lo que refiere una diferencia importante en cuanto a la programación inicial de la meta, por lo que es recomendable tener presente mayor información sobre el comportamiento del programa en cada ejercicio fiscal al momento de realizar el anteproyecto, buscando con ello reducir las variaciones y por ende los Dictámenes de Reconducción.

Gráfica 19. Porcentaje de invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados en el número de invitaciones de Pago Entregadas en relación con las Expedidas.



Fuente: Elaboración Propia PbRM-01d Ficha Técnica de Diseño de indicadores Estratégicos o de Gestión del PbRM 2022

La meta es la concreción de los objetivos y estrategias mediante la asignación de recursos específicos a ciertas actividades que reflejan la operación del programa, en ese sentido establece prioridades de atención y, asimismo una temporalidad para su logro que por lo general es de un ejercicio fiscal con periodos de reporte mensual, trimestral, semestral y anual.

En ese sentido se considera que tanto el programa presupuestario como el proyecto evaluado mantienen una adecuada vinculación a la estructura programática autorizada para el ejercicio fiscal 2022 plasmada en el Manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal, que contiene el Catálogo de Organismos Operadores de Agua, el Catálogo de Dependencias Generales para Organismos Operadores de Agua, y el Catálogo de Dependencias Auxiliares para Organismos Operadores de Agua.¹³

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta que permite alinear los objetivos de los programas presupuestales con los objetivos estratégicos de las políticas públicas, los cuales están plasmados en los proyectos aceleradores del Plan de Desarrollo Municipal de Toluca 2022 – 2024.

En la MIR se establecen con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios, y se definen los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, la viabilidad de su instrumentación.

En ese sentido la aplicación de la MIR del SEGEMUN en el AYST, si bien parte de una concepción general orientada al cobro del impuesto predial se adecua a las necesidades del funcionamiento del área evaluada y ha permitido medir y comparar entre ejercicios fiscales el avance del programa, proporcionando elementos para la toma de decisiones.

El objetivo del programa presupuestario consiste en generar mayores ingresos por concepto de recaudación en sus diversos conceptos, lo que se podría traducir en más y mejores servicios de agua potable, drenaje y alcantarillado, con calidad y eficiencia.

Al revisar los resultados del indicador de Fin y Propósito, en el que se comparan los ingresos por concepto de recursos propios del año actual en relación con los del año anterior, podemos observar que existe un incremento en 80.80%, lo que nos indica que las 20 metas planeadas en los proyectos presupuestarios, de las cinco dependencias auxiliares, han impactado positivamente en el logro del objetivo del programa, el cual se puede calificar como que ha tenido un desempeño notable.

¹³ Extraído de: <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/qct/2021/octubre/oct141/oct141b.pdf>

Otro aspecto que considerar es que 4 de los 6 indicadores programados en este periodo fiscal sufrieron reconducción, debido a que en el periodo que se reportaron, presentaban variaciones. En algunos indicadores su periodicidad era anual y estaban programados como si tuvieran una periodicidad trimestral por lo que la recomendación es programarlos de acuerdo con sus características de diseño, para que puedan mostrar la información oportuna para la toma de decisiones

En algunos otros casos se pudo observar que presentaban variaciones superiores al +- 10%, y correctamente se aplicó el Dictamen de Reconducción; sin embargo, lo ideal es que de continuar las campañas de descuentos se realicen proyecciones a efecto de evitar variaciones significativas que obliguen a justificaciones constantes, estableciendo y se logren metas crecientes que permitan incrementar los ingresos propios y asimismo dar cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores previstos en el Plan de Desarrollo Municipal de Toluca 2022-2024.

4.2 Difusión

Una adecuada estrategia de difusión para un programa gubernamental permite asegurar que los mensajes clave lleguen a sus beneficiarios de manera objetiva, clara y concisa, y asimismo comunicar los valores y principios de una organización.

Como parte de las estrategias de recaudación que implementa el AYST para dar a conocer a la población beneficiada (contribuyentes) los requisitos y criterios de elegibilidad para acceder a los apoyos (descuentos) por concepto del pago del agua se encuentran:

El Programa de pago anual anticipado, el Programa de Condonación y el programa del Buen Fin se promovieron con publicidad institucional en internet, redes sociales, distribución de volantes, lonas en diferentes puntos de la ciudad, etc. Se realizó la publicidad a través de los medios de comunicación masiva: radio y prensa etc.

Las redes sociales del AYST donde se difunden los beneficios y características del programa evaluado son:

<https://www.ayst.gob.mx/portal2/>

<https://www.facebook.com/AguaYSaneamientoDeToluca/>

<https://twitter.com/OrganismoAyST?lang=es>

https://www.instagram.com/agua_y_saneamiento_toluca/?hl=es-la

Estos beneficios para los contribuyentes forman parte de la página principal del AYST, mediante banners enfocados por los diferentes tipos de usuarios:

Imagen 1. Beneficios para los contribuyentes en 2022



Fuente: <https://www.ayst.gob.mx/portal2/>

4.3 Solicitud de Apoyo.

Este proceso se refiere al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan las y los operadores del Programa presupuestario y su proyecto, con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de las o los posibles beneficiarios.

Como se ha hecho mención, el Organismo Agua y Saneamiento de Toluca cuenta con mecanismos para facilitar la solicitud de trámites y servicios a través de su política de Mejora Regulatoria, disponible en su página electrónica mediante el siguiente enlace:

<https://www.ayst.gob.mx/portal2/mejora-regulatoria-ayst/>

Programa Anual de Mejora Regulatoria 2022 del AYST

La Mejora Regulatoria como política pública tiene como propósito promover los mayores beneficios para la sociedad con los menores costos posibles, mediante la formulación normativa de reglas e incentivos claros y transparentes que estimulen la innovación, la confianza en la economía, la productividad y la eficiencia a favor del bienestar general de la sociedad, apoyándose en el uso de las tecnologías disponibles disminuyendo las interacciones físicas ciudadano – dependencia. En ese sentido dentro de la página web del AYST se identificó en la pestaña principal el componente de Mejora Regulatoria con los siguientes apartados:

Imagen 2. Mejora Regulatoria de la página oficial del AYST



Fuente: <https://www.ayst.gob.mx/portal2/mejora-regulatoria-ayst/>

Para el periodo de análisis, la Dirección de Comercialización registró en el Programa Anual de Mejora Regulatoria, los siguientes trámites o servicios:

Tabla 4. Programa Anual de Mejora Regulatoria 2022, Dirección de Comercialización.

Código	Nombre del trámite y/o servicio	Acción de Mejora	Objetivo general de las acciones
36	<i>Expedición de constancia de no adeudo y no servicios</i> Fecha de cumplimiento: 15 de diciembre de 2022.	Disminuir el tiempo de respuesta de 3 días hábiles a 24 horas, implementando el trámite en línea en la página web del Ayuntamiento de Toluca, disminuyendo la visita que realiza el ciudadano a la dependencia y los costos generados por la misma.	Reducir el tiempo de respuesta a 24 horas y realizar el trámite en forma electrónica.
37	<i>Solicitud de nueva toma de agua para uso doméstico.</i> Fecha de cumplimiento: 15 de diciembre de 2022	Implementar el trámite en línea en la página web del Ayuntamiento de Toluca, disminuyendo las interacciones físicas ciudadano - dependencia y en los costos derivados de las mismas.	Eliminar la visita del ciudadano para realizar el trámite de manera presencial y brindar la prestación del trámite en línea.

Fuente: Ayuntamiento de Toluca, Programa Anual de Mejora Regulatoria 2022:
[file:///C:/Users/Roberto/Downloads/PROGRAMA%20ANUAL%202022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Roberto/Downloads/PROGRAMA%20ANUAL%202022%20(1).pdf)

En ambos casos, y con base en la evidencia presentada por el área responsable del programa evaluado se dio cumplimiento a las fechas comprometidas en diciembre de 2022, publicando en la página web del ayuntamiento los trámites y/o servicios fortalecidos mediante a la política de Mejora Regulatoria.

4.4 Selección de beneficiarios

La selección de beneficiarios en un programa gubernamental es un proceso relevante que permite identificar a las personas, en este caso a los contribuyentes que recibirán los beneficios del programa, lo cual se realiza mediante la aplicación de criterios específicos que varían según la población objetivo, con lo que se evita la falta de claridad y/o duplicidad de beneficios para alcanzar a un mayor número de población bajo criterios de eficacia y pertinencia.

Los beneficios que ofrece el programa evaluado a los beneficiarios (contribuyentes) se encuentran debidamente sustentados en Actas de Cabildo y publicados en Gaceta Municipal donde se aprueba, y en su momento se amplía el Programa Municipal de Condonación parcial o total a través de estímulos fiscales para la regularización en el pago y contratación por concepto de servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento (Gaceta Municipal Semanal Ayuntamiento de Toluca marzo y junio de 2022).¹⁴

Programas de descuentos en 2022 que aplica la Dirección de Comercialización

- Se realizó el “Programa de Condonación” (Plan de Reconciliación con el Agua – Borrón y Cuenta Nueva), en el periodo de abril al 31 de diciembre, consistiendo en la condonación del adeudo de los Usuarios Domésticos del año 2021 y anteriores, realizando el pago del año 2022 para estar al corriente.
- Se realizó el Programa del “Buen Fin”, en el periodo del 18 de noviembre al 31 de diciembre, el cual consistió en hasta el 100% de descuento en multas y recargos.
- Se realizó el Programa de Descuentos por Pago Anual: Se otorga el 8% de descuento a los usuarios que realicen el pago anual anticipado en el mes de enero más el 4% adicional a los usuarios que hayan pagado anticipadamente durante 2 años seguidos; en febrero se otorga el 6% de descuento por el mismo concepto más el 2% adicional a los usuarios que hayan pagado anticipadamente durante 2 años seguidos, y en marzo únicamente se otorga el 4% de descuento por concepto de pago anual anticipado.

¹⁴ Gaceta Municipal Semanal de H. Ayuntamiento de Toluca, del 4 de abril autorizando el Programa de Condonación.

Gaceta Municipal Semanal de H. Ayuntamiento de Toluca, del 27 de junio autorizando la prolongación del Programa de Condonación.

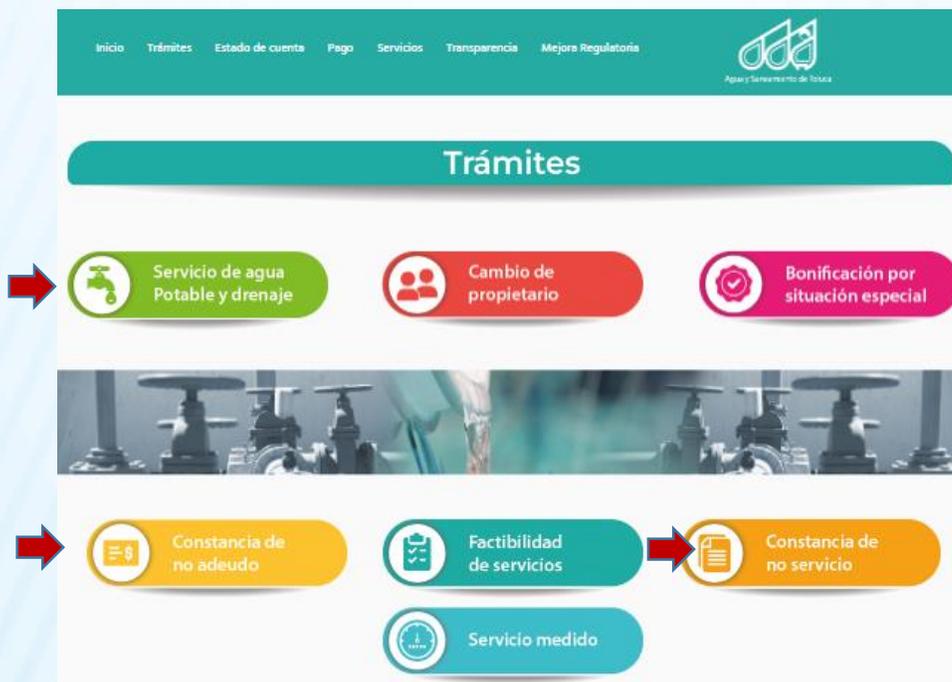
Certificación Cabildo Municipal, de fecha 10 de noviembre, autorizando el programa del Buen Fin

Lo anterior en términos de lo establecido en el Artículo 8 de la Ley de Ingresos de los Municipios del Estado de México para el ejercicio fiscal del año 2021.

Es importante señalar que, dentro del concepto por Suministro de Agua Potable, no se encuentran incluidos otros servicios, se atiende a lo dispuesto en el Artículo 129 fracción I y 130 del Código Financiero del Estado de México y Municipios y de acuerdo con el 139 del mismo Ordenamiento Legal se manejan Tarifas Diferentes.

De la consulta a la página web del AYST, y con relación a las acciones comprometidas en el Programa Anual de Mejora Regulatoria 2022, se realiza una adecuada segmentación de los beneficiarios de los apoyos, precisando en cada caso los requisitos de acceso de manera clara y transparente.

Imagen 3. Presentación de trámites por tipo de beneficiario



Fuente: AYST: <https://www.ayst.gob.mx/portal2/tramites/>

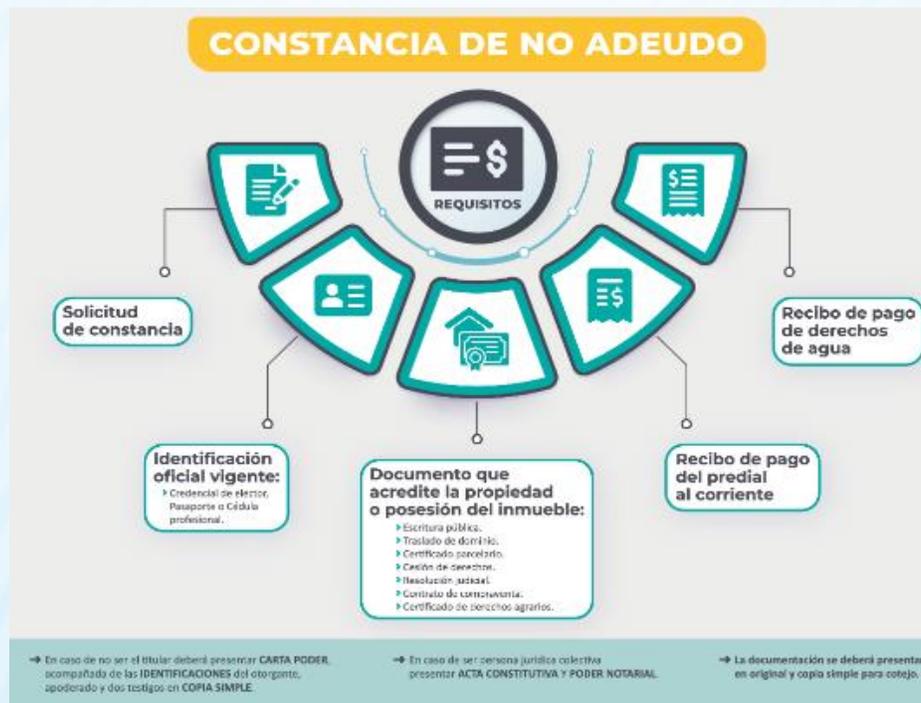
LLENA DE VIDA

Imagen 4. Nuevos Servicios de Agua Potable y Drenaje de Uso Doméstico



Fuente: AYST: https://www.ayst.gob.mx/portal2/tramite_nuevoservicio-2/

Imagen 5. Servicios de Constancia de No Adeudo



Fuente: AYST: https://www.ayst.gob.mx/portal2/tramite_constancianoadeudo-2/

Imagen 6. Servicios de Constancia de No Servicio



Fuente: AYST https://www.ayst.gob.mx/portal2/tramite_constancianoservicio-2/

De esta manera se precisa por tipo de usuario los requisitos, oficinas de atención, tiempos y alcances de los apoyos.

4.5 Producción de bienes y servicios

Este proceso se refiere a la disponibilidad de instrumentos y mecanismos de coordinación mediante los cuales las áreas administrativas generan los servicios que serán entregados a las y los beneficiarios a partir de los aspectos normativos de operación.

Es decir, se observa la estructura organizacional de la Dirección de Comercialización a efecto de identificar si las tareas están claramente diferenciadas por áreas y asimismo si los tramos de control permiten obtener productos de valor al contribuyente.

Como se ha hecho mención, el AYST cuenta con procedimientos documentados para generar los servicios que ofrece a cargo de la Dirección de Comercialización.

Es de destacar que la administración municipal gestión 2022- 2024, inicia operando el Organigrama autorizado en el Manual de Organización del AYST publicado en la Gaceta Municipal del 30 de noviembre de 2021, y que hasta el año 2023 se actualiza conforme a las necesidades actuales.

En 2022, para el caso de la Dirección de Comercialización se identificó una estructura orgánica integrada por 7 áreas en niveles inferiores, estructuradas de la siguiente manera; 1 subdirección, 3 departamentos y 3 unidades. Se puede observar que el nivel jerárquico de la Subdirección de Inspección y Fiscalización, es el mismo que el del Departamento de Control Comercial y el del Departamento de Normatividad y Convenios, no así el Departamento de Micro medición e Inspección, que se encuentra al nivel de la Unidad de Análisis de Ingresos, la Unidad de Atención a los Usuarios y de la Unidad de Contrataciones y Certificaciones, lo anterior con base en las claves de codificación estructural donde se observa un desglose esquemático, y donde solo los departamentos tienen una codificación diferente a la subdirección, mientras que a las unidades no se les asignó codificación.

Claves de Codificación estructural del área evaluada

200C15000 Dirección de Comercialización.

200C15100 Subdirección de Inspección y Fiscalización.

200C15101 Departamento de Micro medición e Inspección.

200C15001 Departamento de Control Comercial.

SIN CLAVE* Unidad de Análisis de Ingresos.

SIN CLAVE* Unidad de Atención a Usuarios.

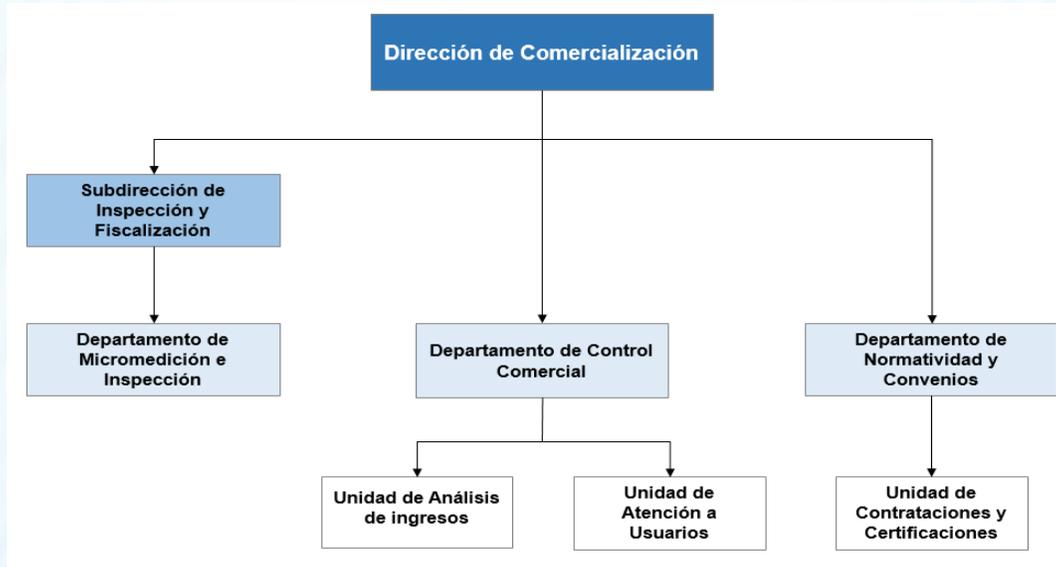
200C15002 Departamento de Normatividad y Convenios.

SIN CLAVE* Unidad de Contrataciones y Certificaciones.

Fuente: Elaboración Propia; con base en el Manual de Organización 2021 del AYST

Para mayor identificación de los niveles de autoridad, responsabilidad, comunicación y coordinación en el organigrama autorizado, se ha modificado a un organigrama tipo horizontal, en el que se pueden observar con claridad los aspectos antes expuestos.

Esquema 6. Organigrama Horizontal



Fuente: Elaboración Propia; Manual de Organización del AYST, 2021

Al revisar los diferentes documentos técnico-administrativos, utilizados durante el Periodo Fiscal 2022, se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 5. Instrumentos administrativos de la Dirección de Comercialización, aplicables en 2022

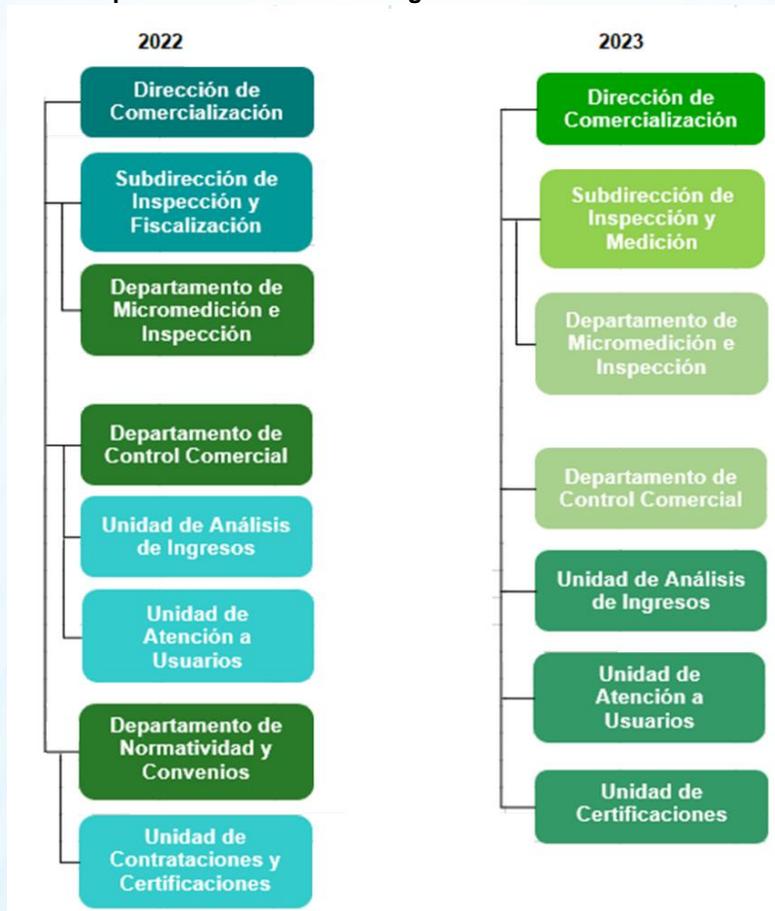
	Organigrama	Manual de Organización del Organismo Público Descentralizado por Servicio de Carácter Municipal, Denominado Agua y Saneamiento de Toluca	Reglamento Interior del Organismo Público Descentralizado por servicio de carácter Municipal denominado Agua y Saneamiento de Toluca	Manual de Procedimiento del Organismo Público Descentralizado por Servicio de Carácter Municipal Denominado Agua y Saneamiento de Toluca
Alineación Orgánica y Observaciones.	Ocho áreas, incluyendo la dirección.	Ocho áreas, incluyendo la Dirección de Comercialización. Cada área administrativa cuenta con objetivo y desglose de las funciones acordes a las atribuciones que tienen establecidas en el Reglamento Interior.	Ocho áreas, incluyendo la Dirección de Comercialización. Cada área administrativa cuenta con atribuciones específicas, asimismo las relaciones de coordinación con otras áreas.	Ocho áreas, incluyendo la Dirección de Comercialización. Se identificaron 12 procesos, distribuidos en las diferentes áreas administrativas. En la descripción cuentan con objetivo, alcance, responsables, términos, diagrama de flujo, descripción, formatos y registros de calidad conforme a la normatividad de

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos normativos vigentes en 2022¹⁵.

¹⁵ Ayuntamiento de Toluca 2021, Reglamento Interior, publicado en Gaceta Municipal de Toluca Vol. 5, 15 de septiembre de 2021
Ayuntamiento de Toluca 2021, Manual de Organización, publicado en Gaceta Municipal de Toluca, 30 de noviembre de 2021.
Ayuntamiento de Toluca 2021, Manual de Procedimientos, publicado en Gaceta Municipal de Toluca Vol. 41, 28 de diciembre de 2021

De la revisión de los documentos referidos, se observa que para el periodo de análisis (año fiscal 2022) presentan una adecuada alineación y vinculación orgánico – administrativa ya que cumplen con las características necesarias para el funcionamiento administrativo, en todos los documentos se menciona la Dirección, la Subdirección, los Departamentos y las Unidades.

Esquema 7. Comparativo de estructuras organizacionales Autorizadas 2022 vs 2023.



Fuente: Elaboración Propia; Manual de Organización del AYST, 2021

Finalmente hay que comentar que, derivado de las necesidades de operación del programa presupuestal evaluado, y por acuerdo de la Junta de Gobierno se realizaron ajustes al Organigrama de la Dirección de Comercialización para el ejercicio fiscal 2023, pasando el número de áreas de 8 a 7, considerando la fusión del Departamento de Normatividad y

Convenios y la Unidad de Contrataciones y Certificaciones en la Unidad de Certificaciones por lo que el Departamento de Control Comercial ajusta sus procedimientos. Asimismo, cambió la denominación de la Subdirección de inspección y fiscalización a Subdirección de inspección y medición, lo que implicó que las funciones de fiscalización, normatividad y convenios se integraron a la estructura de la Dirección Jurídica. Lo anterior con la intención de fortalecer el tramo de control y la atención a áreas de mejora detectadas durante la operación en el ejercicio 2022.

Dentro de las acciones de modernización del sistema informático que utiliza la Dirección de Comercialización, orientado a fortalecer la toma de decisiones se reporta que desde el 22 de junio de 2019 se llevó a cabo el cambio de Sistema de Gestión Comercial, del “Open SGC” al “Vital System” (diseñado por una empresa externa) y que permaneció en operación durante el año fiscal 2022, incorporando la ubicación geográfica de los predios, así como mayor fluidez, diversificación y generación de reportes para el análisis de datos.

4.6 Distribución de bienes y servicios.

Una de las áreas de la Dirección de Comercialización es el Departamento de Control Comercial que tiene como objetivo *“planear, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la recaudación de los ingresos, mediante esquemas y programas que permitan alcanzar los objetivos financieros del Organismo”*.¹⁶

El Departamento de Control Comercial tiene adscritas la Unidad de Análisis de Ingresos, la Unidad de Certificaciones y la Unidad de Atención a Usuarios que en conjunto permiten proponer a la Dirección de Comercialización, los esquemas y programas que permitan alcanzar los objetivos de recaudación a través de distintas modalidades de cobro.

Otra de sus atribuciones es la de desarrollar la logística de cobros, por el suministro de agua potable y los servicios de drenaje y alcantarillado, así como el cobro a permisionarios de carros tanque y la venta de vales de agua principalmente.

¹⁶ Manual de Organización del Organismo Público Descentralizado, por Servicio de Carácter Municipal, denominado Agua y Saneamiento de Toluca. Pág. 77.

Asimismo, realiza la conciliación de los pagos realizados a través de bancos y cadenas comerciales autorizadas en el sistema de gestión comercial¹⁷.

La distribución de las oficinas de recaudación que coordina la Dirección de Comercialización es la siguiente:

- 1: Oficina Comercial 1o. Primero de Mayo.
- 2: Agencia Comercial Portales.
- 3: Agencia Comercial Sauces.
- 4: Agencia Comercial Juárez.
- 5: Agencia Comercial Garcesa.
- 6: Tesorería Municipal (solo los primeros 3 meses de cada año).
- 7: Cajas Recaudadoras (2 unidades móviles).

El detalle de la situación física de las mismas se encuentra en el anexo 1 que permite apreciar que se encuentran debidamente señalizadas para que los beneficiarios (contribuyentes) accedan al servicio, y conozcan los apoyos que ofrece el programa. Es destacar que en la Oficina Comercial 1o de Mayo es donde se cuenta con el mayor número de personal por ser la sede de la Dirección de Comercialización.

4.7 Entrega de Apoyos

En esta etapa del proceso se describe como los diferentes tipos de apoyos que ofrece el programa evaluado a los beneficiarios (contribuyentes) han impactado las cifras de atención cuyo desglose se muestra a continuación.

En 2022 el 100% de la recaudación está representado por un número total de tomas de 174,710, de las cuales 45,188 (25.86%) cuentan con aparato medidor y 129,522 (74.14%) en la modalidad de servicio medido. El 92.81% de las tomas registradas son de uso habitacional y solo un 7.19% se refiere al Uso No Doméstico, Comercial, Industrial y de Servicios. Predominando el Uso Doméstico por sobre el Uso No Doméstico.

¹⁷ Existe zonas del municipio donde el cobro de los servicios de agua potable se realiza bajo convenio con la empresa Grupo IUSA, S.A. de C.V. (Industrias Unidas Sociedad Anónima) que es la que administra los medidores y realiza las mediciones para cobro.

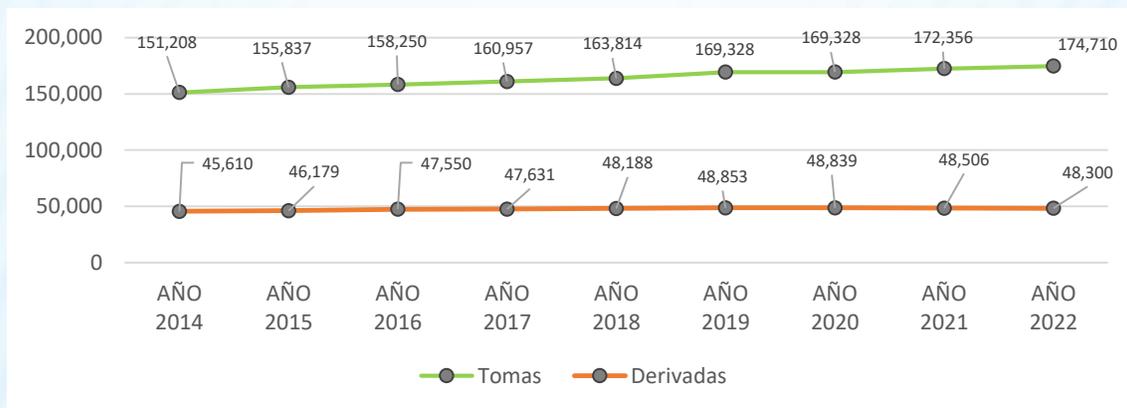
Como se puede observar en la tabla a continuación el número total de tomas de los servicios de agua potable han incrementado cada año su número. Al entrar al detalle de las cifras se observa que solo en el año de pandemia se estancó el crecimiento. Por su parte el número de tomas derivadas presentó una disminución en 2018 y 2022.

Tabla 6. Crecimiento de los servicios de agua potable por año 2014 a 2022.

TIPO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tomas	151,208	155,837	158,250	160,957	163,814	169,328	169,328	172,356	174,710
Derivadas	45,610	46,179	47,550	47,631	48,188	48,853	48,839	48,506	48,300
Total	196,818	202,016	205,800	208,588	212,002	218,181	218,167	220,862	223,010

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Comercialización. Sistema de Gestión Comercial Vital SYSTEM. Datos al 31 de diciembre de 2021, 2022.

Gráfico 20. Crecimiento de los servicios de agua potable por año 2014 a 2022



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Comercialización. Sistema de Gestión Comercial Vital SYSTEM. Datos al 31 de diciembre de 2021, 2022.

Por el total del tipo de servicio considerando doméstico y no doméstico, se presentó un crecimiento del 2021 al 2022 de 2,148 servicios. Sin embargo, en el desglose de cifras se observa que el tipo de servicio no doméstico presentó decremento de 468 servicios.

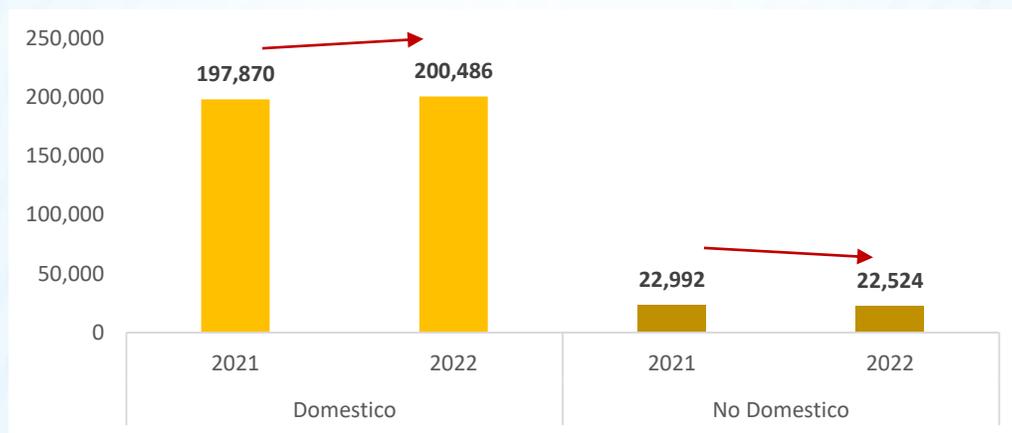
El servicio no doméstico presenta cifras no favorables en su comportamiento con adeudo, ya que pasó de 50.76 en 2021 a 55.71 en 2022.

Tabla 7. Comparativo por tipo de servicio de agua potable 2021, 2022.

Servicio/Año	Total		Sin adeudo				Con adeudo			
	2021	2022	2021	%	2022	%	2021	%	2022	%
Doméstico	197,870	200,486	100,358	50.72	113,193	56.46	97,512	49.28	87,293	43.54
No doméstico	22,992	22,524	11,321	49.24	9,977	44.29	11,671	50.76	12,547	55.71
Total	220,862	223,010	111,679	50.57	123,170	55.23	109,183	49.43	99,840	44.77

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Comercialización. Sistema de Gestión Comercial Vital SYSTEM. Datos al 31 de diciembre de 2021, 2022.

Gráfico 21. Servicios de agua potable por tipo de servicio 2021, 2022.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Comercialización. Sistema de Gestión Comercial Vital SYSTEM. Datos al 31 de diciembre de 2021, 2022.

Tabla 8. Comparativo de servicios de agua potable por área geográfica 2022 - 2021

Área/Año	Total		Sin adeudo				Con adeudo			
	2021	2022	2021	%	2022	%	2021	%	2022	%
Sub Urbana	106,490	98,710	64,675	60.73	56,830	57.57	41,815	39.27	41,880	42.43
Urbana	114,372	121,116	47,004	41.10	64,291	53.08	67,368	58.90	56,825	46.92
Sin especificar	S/D	3,184	S/D	S/D	2,049	64.35	S/D	S/D	1,135	35.65
Total	220,862	223,010	111,679	50.57	123,170	55.23	109,183	49.43	99,840	44.77

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Comercialización. Sistema de Gestión Comercial Vital SYSTEM. Datos al 31 de diciembre de 2021, 2022.

Por área geográfica el comportamiento del 2021 al 2022 es el siguiente, la población Suburbana con adeudo incrementó de 39.27% a 42.43%, la Urbana con adeudo tuvo un leve decremento pasando de 58.90% a 46.92%. Es de destacar que en 2022 se apertura el rubro “Sin especificar” que corresponde a 3,184 servicios mismos que corresponden a usuarios que en la base de datos no están clasificados en las áreas urbana y suburbana.

Tabla 9: Desglose por tipo de toma 2022.

Tipo de Toma	Tomas	Derivadas	Total
Domésticas	169,565	41,575	211,140
Industrial	262	60	322
Agua en Bloque	129	196	325
Comercial	4,754	6,469	11,223
Total	174,710	48,300	223,010

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Comercialización. Sistema de Gestión Comercial Vital SYSTEM. Datos al 31 de diciembre de 2021, 2022

Un dato importante por considerar en desglose de servicios por tipo de toma son los Usuarios No Domésticos que considera las tomas industriales, comercial y mixto, para los que no se identificaron programas específicos de condonación de adeudos de años anteriores, solo en multas y recargos.

4.8 Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El programa presupuestal evaluado cuenta con instrumentos para verificar que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.

No obstante, no se identificaron evidencias de los resultados tabulados de la aplicación de dichas encuestas como elementos para reforzar la toma de decisiones.

La Encuesta de Satisfacción que se aplica de manera física o mediante Código QR a los beneficiarios del programa, permite medir el nivel de satisfacción en una escala de 4 rangos de Excelente a Deficiente como se muestra a continuación:

Imagen 7. Encuesta de satisfacción al usuario y Código QR del programa evaluado.

2023. "Año del Septuagésimo Aniversario del reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México".

ESTUDIO DE SATISFACCIÓN A NUESTROS USUARIO

Bajo la pauta de nuestra Política de Calidad en la que la Satisfacción del Usuario es fundamental para el buen funcionamiento de nuestro Organismo, hemos elaborado una encuesta para medir la satisfacción de los usuarios ciudadanos.

Por lo anterior le solicitamos nos dedique unos minutos para responder este cuestionario, sus comentarios serán de gran importancia para la mejora de nuestros servicios.

4=Excelente 3=Bien 2=Regular 1=Deficiente

Aspecto Evaluado	Calificación			
	1	2	3	4
1. ¿Los servidores públicos ofrecen una atención personalizada?				
2. ¿La información proporcionada en el Organismo es rigurosa, suficiente y útil?				
3. ¿El trato recibido fue con cortesía y amabilidad?				
4. ¿Cómo fue la actitud y atención a la hora de hacer una consulta o reclamación?				
5. ¿Tuvo facilidad para contactar con la persona adecuada?				
6. ¿Los servidores públicos siempre estuvieron dispuestos a dar la información requerida por usted?				
7. ¿Fue satisfactorio el nivel de información recibida sobre los servicios?				
8. ¿Fue clara la información proporcionada?				
9. ¿Los servidores públicos transmitieron confianza en su proceder?				
10. ¿El tiempo de espera haciendo fila fue reducido?				

Respecto de lo que esperaba usted recibir, la atención que ha recibido en su trámite ha sido

Mucho mejor Mejor Igual Peor

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

Av. Primero de Mayo 1707 Cte. Zona Industrial, Toluca, Estado de México
Tel: (722) 275.97.00



Fuente: AYST, Dirección de Comercialización

En seguimiento a beneficiarios (contribuyentes) que no están debidamente incorporados al Padrón, la Dirección de Comercialización realiza además otras acciones administrativas para aumentar el potencial recaudatorio en el cobro de los derechos por suministro de agua, entre las que se encuentran: Detección de tomas clandestinas, Análisis de consumos, Inspecciones domiciliarias para detección de irregularidades: Depuración en el padrón de usuarios: Cobro coactivo, Facilidades de pago por medio de la celebración de convenios, Ampliación en cobertura de pago (bancos, internet, módulos), Convenio celebrado con OXXO, y pago en línea mediante página del AYST.

Estas acciones se encuentran documentadas en el Manual de Procedimientos del AYST publicado en Gaceta municipal Semanal el 28 de diciembre de 2021, vigente y aplicable para el año 2022.

5. Hallazgos y Resultados

5.1 Hallazgos

Planeación.

- Existe un proceso de planeación, programación y generación de información sobre el desempeño del programa que no está necesariamente vinculado con la asignación y ejecución del presupuesto, pero que permite obtener resultados favorables del programa.
- Si bien los indicadores de la MIR aplicable al programa presupuestal evaluado están dirigidos al cobro del impuesto predial, se han adecuado con efectividad a medir los avances en el cobro de los derechos por suministro de agua, por lo que es recomendable continuar con el sistema de monitoreo periódico de metas e indicadores.
- En el transcurso del ejercicio 2022 se realizó reconducción de metas con la finalidad de atender las variaciones positivas en el cumplimiento de las metas.
- Se cuenta con cifras estadísticas sobre el desempeño del programa y sus principales variables de atención, siendo deseable que se concentren en un documento propio de la Dirección de Comercialización que haga las veces de Diagnóstico del Programa

Difusión

- La página web del AYST tiene funcionalidad para identificar la información de los trámites que ofrece la Dirección de Comercialización a los usuarios (contribuyentes) segmentando los requerimientos, tiempos de atención y respuesta por tipo de apoyo.

Solicitud de apoyo

- El Programa Anual de Mejora Regulatoria 2022 cumplió al 100% con las metas propuestas, y sus resultados en materia de simplificación de trámites y/o servicios están registrados y actualizados en la página web del AYST, asimismo forman parte de la señalización en la señalización de las oficinas y la oferta que realiza el personal de la Dirección de Comercialización a los beneficiarios (contribuyentes).

Selección de Beneficiarios

- La totalidad de apoyos que ofrece el programa están debidamente autorizados por Acta de Cabildo publicados en Gaceta Semanal, y debidamente ratificados por el órgano de gobierno del AYST, y asimismo forman parte de la política pública municipal para incrementar la recaudación y disminuir el rezago en impuestos, derechos, productos y aprovechamientos que corresponden en su cobro al Ayuntamiento de Toluca y Organismos desconcentrados y descentralizados

Producción de bienes y servicios

- La estructura orgánico funcional de la Dirección de Comercialización presenta una adecuada alineación y vinculación orgánico – administrativa que permite cumplir con las características necesarias para el funcionamiento administrativo, y donde se establecen relaciones de coordinación de las Unidades, con los Departamentos la Subdirección y la Dirección.

Distribución de bienes y servicios

- La distribución de las oficinas de recaudación que permite a la Dirección de Comercialización tener contacto en diferentes colonias con los usuarios (Contribuyentes) de fácil acceso. Para ampliar la cobertura se cuenta con 2 cajas recaudadoras (unidades móviles) que cuentan con presencia itinerante en colonias más alejadas del municipio de Toluca. Es de destacar que la presencia de las cajas recaudadoras (unidades móviles) se refuerza mediante perifoneo previo en las zonas donde van a operar.

Entrega de apoyos

- El programa evaluado presenta avances importantes en la atención de sus metas y estrategias de trabajo empleando eficientemente los recursos disponibles, sin embargo; el tipo de servicio no domestico presenta cifras no favorables por lo que será necesario implementar estrategias para mejorar los resultados.
- El programa evaluado no documentó estrategias de condonación de adeudos para las tomas industriales, las de agua en bloque, y las comerciales.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

- Existe un instrumento denominado Estudio de Satisfacción al Usuario, disponible de forma física o mediante código QR, que es visible y de fácil acceso, no obstante no se presentaron al momento de la evaluación evidencias sobre el procesamiento de sus resultados y asimismo de su apoyo en la toma de decisiones.

Otros hallazgos

- No se identificó evidencia de evaluaciones realizadas en años anteriores al programa evaluado, cuya existencia permitiría identificar avances o retrocesos en la operación del programa y su impacto.

5.2 Buenas prácticas

- Los Manuales de Organización y de Procedimientos han tenido actualizaciones y modificaciones de acuerdo con las necesidades del AYST, y en específico de la Dirección de Comercialización lo que permite que la operación del programa presupuestal evaluado se realice en apego a la normatividad aplicable.
- Como parte de la mejora continua de procesos, y derivado de las experiencias de la operación, la Dirección de Comercialización en 2023 realizó ajustes a los procedimientos internos para fortalecer las áreas de cobranza ajustando su estructura a 6 áreas: 1 Subdirección, 2 departamentos y 3 unidades de operación, como se puede observar en la figura 1: Comparativo de Estructuras Organizacionales: Dirección de Comercialización. Se adscribieron al Departamento de Control Comercial las siguientes áreas: Unidad de Análisis de Ingresos, Unidad de Atención a Usuarios y la Unidad de Certificaciones.
- Se comprobó la importancia de desarrollar acciones administrativas adicionales en seguimiento a beneficiarios (contribuyentes) que no están debidamente incorporados al Padrón o que se encuentran en la modalidad “con adeudo”.

6. Recomendaciones y Conclusiones

6.1 Conclusiones

En términos generales el Programa presupuestario 01050202 Fortalecimiento de los ingresos, en el proyecto denominado 010502020101 Captación y recaudación de ingresos, muestra fortalezas en sus procesos, derivados de un trabajo constante para orientar la operación hacia la eficiencia y eficacia, a partir de la retroalimentación de las diferentes áreas que integran la Dirección de Comercialización.

El Programa evaluado muestra de manera general un conjunto de procesos ágiles, transparentes y oportunos, resultado de una amplia experiencia en su ejecución y una correcta coordinación. Se percibe apertura a la evaluación y actitud cooperativa y propositiva en los coordinadores y operadores del Programa.

Las recomendaciones van enfocadas al fortalecimiento de los procesos establecidos y a la disminución de riesgos en la operación. Los procesos que se sugiere fortalecer son de carácter administrativo y se describen en el apartado correspondiente.

6.2 Recomendaciones

No.	Recomendación	Medio de Verificación
1	En los formatos PbRM de programación y calendarización de metas e indicadores presentar cantidades acordes con el comportamiento del programa, y con ello evitar la reconducción de metas. Considerado que el programa de condonación de adeudos permanecerá por lo menos hasta 2024, se recomienda efectuar proyecciones para que las cantidades programadas no presenten variaciones significativas (+ - 10%).	Formatos PbRM de metas
2	Mantener actualizadas las Cédulas de Trámites y Servicios REMTyS que corresponden a la Dirección de Comercialización, conforme a los programas de condonación y regularización de adeudos autorizados en cada ejercicio fiscal, y publicarlas en el apartado de Mejora Regulatoria de la página del AYST.	Cédulas de Trámites y Servicios
3	Promover la capacitación del personal que atiende al público en la Dirección de Comercialización para mantener los estándares de adecuada prestación de servicios e información a los usuarios.	Listas de Asistencia a Capacitaciones
4	Registrar en una base de datos los resultados de la aplicación de la Encuesta de Satisfacción al Usuario, preferentemente en una frecuencia mensual, y asimismo documentar las acciones de mejora realizadas.	Base de Datos
5	Continuar anualmente con los ejercicios de evaluación del programa presupuestario a efecto de establecer referentes, y continuar avanzando en la atención de áreas de mejora y reforzamiento de las buenas prácticas.	Evaluación realizada
6	Realizar estudios en el segmento de usuarios no domésticos (industrial, comercial y mixto) para proponer la ampliación de los beneficios de los programas de condonación en adeudos de años anteriores, en función de su impacto en la recaudación del AYST.	Estudio de factibilidad

6.3 Valoración

Valor	Nivel de Pertinencia	Categoría
4	Es pertinente y funciona destacadamente	Destacado
3	Funciona adecuadamente	Adecuado
2	Funciona de manera moderado	Moderado
1	Presenta oportunidad de Mejora	Oportunidad de Mejora
0	Funcionamiento nulo	No disponible

Proceso	Valoración	Justificación
Planeación	3	Aplica los instrumentos de planeación, programación e información establecidos en los Manuales aplicables; asimismo da seguimiento a los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo Municipal 2022 – 2024 a través del proyecto acelerador correspondiente. Da seguimiento a las metas e indicadores del programa mediante la correspondiente Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). El seguimiento y ejecución del presupuesto se realiza desde la Dirección de Administración y Finanzas.
Difusión	4	Cuenta con medios de difusión e información relacionada con los trámites y servicios que promueve el programa a través de la página electrónica.
Solicitud de Apoyo	4	La Política de Mejora Regulatoria del AYST establece de manera transparente los mecanismos para realizar las solicitudes de trámites y servicios, así como requisitos y tiempos de respuesta.
Selección de beneficiarios	4	Los procesos de selección están documentados en el Manual de Organización y Procedimientos del Organismo y funcionan de manera pertinente. En 2023 se realizó un ajuste de mejora a la estructura orgánica funcional.
Producción de Bienes y servicios	4	Los servicios que proporciona el Programa funcionan de manera adecuada, considerando la disponibilidad del personal y las herramientas con las que cuenta.
Distribución de bienes y servicios	3	La distribución de los servicios opera de manera adecuada, considerando la disponibilidad del personal y las herramientas con las que cuenta.
Entrega de apoyos	4	La entrega de documentación que soporta la prestación de los servicios del Programa se proporciona en los tiempos establecidos.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	1	Se aplica la Encuesta de Satisfacción al Usuario, pero no se documentan mecanismos de seguimiento a las oportunidades de mejora del Programa.
Promedio	3.3	Adecuado

El programa presupuestal evaluado cuenta con procesos y procedimientos operativos definidos en sus documentos normativos, en ellos se distinguen las acciones a desarrollar en función del nivel de responsabilidad operativo y directivo, presentándose adecuadamente articulados, lo que permite que tenga un flujo operativo que favorece el alcance de resultados y el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores. En la operación, se percibe un adecuado desarrollo de los procesos por parte de su personal.

La valoración general sobre los procesos del Programa presupuestal evaluado es positiva, y las perspectivas son favorables por su consolidación operativa. Los responsables de operarlo muestran apertura a la realización de evaluaciones externas, ya que permiten mejorar los resultados de valor a los beneficiarios (contribuyentes).

Bibliografía

- Agua y Saneamiento de Toluca, 2021. Manual de Organización del Organismo Público Descentralizado por Servicio de Carácter Municipal Denominado Agua y Saneamiento de Toluca, 2021.
- Agua y Saneamiento de Toluca, 2021. Manual de Procedimientos del Organismo Público Descentralizado por Servicio de Carácter Municipal Denominado Agua y Saneamiento de Toluca, 2021.
- Agua y Saneamiento de Toluca, 2021. Reglamento Interior del Organismo Público Descentralizado por Servicio de Carácter Municipal Denominado Agua y Saneamiento de Toluca, 2021.
- AYST, Dirección de Comercialización, Agua y Saneamiento de Toluca. “servicios de agua potable instalados 2021 y 2022”.
- AYST, Secretaría Técnica, PbRM-08b: Fichas Técnicas de Informe de Indicadores Estratégicos o de Gestión 2022.
- AYST, Secretaría Técnica, PbRM-08c: Avance Trimestral de Metas de Actividades por proyecto.
- Ayuntamiento de Toluca. Plan de Desarrollo Municipal 2022 – 2024.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017). Metodología para la Evaluación de Procesos.
- Consejo Nacional de Población. (23 de mayo de 2015). CONAPO. en: <http://busca.datos.gob.mx/#!/conjuntos/proyecciones-de-la-poblacion-de-mexico/>
- Gobierno del Estado de México, Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto Municipal para el Ejercicio Fiscal 2022. Secretaría de Finanzas.
- Gobierno del Estado de México, Secretaría de Finanzas. (2016). Sistema de Seguimiento y Evaluación de Planes de Desarrollo Municipal y de COPLADEMUN, en: <http://coplademun.edomex.gob.mx>
- Gobierno del Estado México. Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.
- Gobierno del México. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/comparacion_listasodm_espanol_3.pdf
https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx
- Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México. (2020). IGECEM. Estadística Básica Municipal: http://igecem.edomex.gob.mx/indole_social
- Lista Oficial de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), vigente a partir del 15 de enero de 2008 con modificaciones a la traducción oficial en español en diciembre del 2011. Disponible en:
- Programa Hídrico Integral del Estado de México 2017-2023. Comisión del Agua del Estado de México, Gobierno del Estado de México 2018.
- Programa Nacional Hídrico 2020-2024. Comisión Nacional del Agua. Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre 2020.

Relación de Anexos:

- Anexo I: Ficha técnica de identificación del programa.
- Anexo II: Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa.
- Anexo III: Flujogramas del programa.
- Anexo IV: Grado de consolidación operativa del programa
- Anexo V: Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.
- Anexo VI: Concentrado programático, detalle de metas y actividades por área.
- Anexo VII: Instrumento de recolección de información de la evaluación de los procesos del programa
- Anexo VIII: Ficha técnica con los datos generales de la Instancia Evaluadora y el costo de la evaluación.
- Anexo IX: Ubicación y señalización de las oficinas de recaudación.

Relación de Tablas:

- Tabla 1: Plan de Desarrollo Municipal 2022 – 2024: Proyecto acelerador del desarrollo.
- Tabla 2: Requerimientos de información para la evaluación de procesos.
- Tabla 3. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario evaluado.
- Tabla 4. Programa Anual de Mejora Regulatoria 2022, Dirección de Comercialización.
- Tabla 5. Instrumentos administrativos de la Dirección de Comercialización, aplicables en 2022.
- Tabla 6. Crecimiento de los servicios de agua potable por año 2014 a 2022.
- Tabla 7. Comparativo por tipo de servicio de agua potable 2021, 2022.
- Tabla 8. Comparativo de servicios de agua potable por área geográfica 2022 – 2021.
- Tabla 9: Desglose por tipo de toma 2022.

Relación de Gráficos:

- Gráfica 1. Total de Metas Programadas en 2022 en Relación con las Alcanzadas.
- Gráfica 2. Meta 01 Cobro de derechos de agua potable, drenaje y alcantarillado.
- Gráfica 3. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, programado en relación con lo alcanzado.
- Gráfica 4. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, Alcanzado en 2021 en relación con lo Alcanzado en 2022.
- Gráfica 5. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, Programado en PbRM 01d 2022, en relación con lo Alcanzado en 2022.
- Gráfica 6. Tasa de variación de los recursos propios del municipio sin considerar participaciones, programado en relación con lo alcanzado.
- Gráfica 7. Tasa de variación de los recursos propios del municipio sin considerar participaciones, Alcanzado en 2021 en relación con lo Alcanzado en 2022.
- Gráfica 8. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, Programado en PbRM 01d 2022, en relación con lo Alcanzado en 2022.

- Gráfica 9. Tasa de variación de la recaudación corriente, programado en relación con lo alcanzado.
- Gráfica 10. Tasa de variación de la recaudación corriente, Cuarto Trimestre 2021 en relación Cuarto trimestre 2022.
- Gráfica 11. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, Programado en PbRM 01d 2022, en relación con lo Alcanzado en 2022.
- Gráfica 12. Tasa de variación del monto de ingresos por cobro de accesorios, programado en relación con lo alcanzado.
- Gráfica 13. Tasa de variación del monto de ingresos por cobro de accesorios, Trimestre Anterior en relación con Trimestre Actual.
- Gráfica 14. Tasa de variación de los ingresos propios municipales, Programado en PbRM 01d 2022, en relación con lo Alcanzado en 2022.
- Gráfica 15. Porcentaje de campañas de difusión de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual efectuadas en relación con las Campañas Programadas.
- Gráfica 16. Porcentaje de campañas de difusión de los apoyos, subsidios fiscales y exhortación al pago puntual efectuadas en relación con las Campañas Programadas.
- Gráfica 17. Porcentaje de invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados., Programado en relación con lo Alcanzado.
- Gráfica 18. Porcentaje de invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados en el número de invitaciones de Pago Entregadas en relación con las Expedidas.
- Gráfica 19. Porcentaje de invitaciones de pago a contribuyentes morosos, omisos y remisos detectados en el número de invitaciones de Pago Entregadas en relación con las Expedidas.
- Gráfico 20. Crecimiento de los servicios de agua potable por año 2014 a 2022.
- Gráfico 21. Servicios de agua potable por tipo de servicio 2021, 2022.

Relación de Imágenes:

- Imagen 1. Beneficios para los contribuyentes en 2022.
- Imagen 2. Mejora Regulatoria de la página oficial del AYST.
- Imagen 3. Presentación de trámites por tipo de beneficiario.
- Imagen 4. Nuevos Servicios de Agua Potable y Drenaje de Uso Doméstico.
- Imagen 5. Servicios de Constancia de No Adeudo.
- Imagen 6. Servicios de Constancia de No Servicio
- Imagen 7. Encuesta de satisfacción al usuario y Código QR del programa evaluado.

Relación de Esquemas:

- Esquema 1: Distribución orgánica de la Dirección de Comercialización, 2022.
- Esquema 2. Metodología de Investigación para Evaluación de Procesos.
- Esquema 3: Insumos análisis de gabinete.
- Esquema 4. Metodología de Investigación Cualitativa.
- Esquema 5: Modelo General de Procesos.
- Esquema 6. Organigrama Horizontal de la Dirección de Comercialización.
- Esquema 7. Comparativo de estructuras organizacionales Autorizadas 2022 vs 2023.

Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del programa.

Tema	Variable	Datos
Objetivos	Diagnóstico del programa presupuestal a evaluar:	01050202: Fortalecimiento de los Ingresos
	Objetivo general del programa/proyecto evaluado:	010502020101: Captación y Recaudación de los Ingresos.
	Principal normatividad que permita la operación del programa evaluado:	Gaceta del Gobierno de fecha 5 de julio de 1980, decreto 245, Ley que crea al Organismo Público Descentralizado, por servicio de carácter municipal denominado Agua y Saneamiento de Toluca. Transitorio Segundo el Acta de la Novena Sesión Ordinaria del Consejo Directivo del Organismo Público Descentralizado, por servicio de carácter municipal, denominado Agua y Saneamiento de Toluca, periodo 2022-2024, celebrada el día diecisiete (17) de octubre del año dos mil veintidós (2022) y artículos 1, 2, 4, 1, 102,103, y 104 del Reglamento Interior del Organismo Público Descentralizado por servicio de carácter Municipal denominado Agua y Saneamiento de Toluca.
	Eje del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024 (PDM) con el que está alineado	Eje Transversal 2: Gobierno Moderno, Capaz y Responsable.
	Objetivo del PDM con el que está alineado	Incluye acciones que permitan elevar la calidad y equidad tributaria, con seguridad jurídica, transparencia y simplificación de trámites para el contribuyente, desarrollando un régimen fiscal que amplíe e intensificando las acciones de control para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que eviten la elusión y evasión fiscal.
	Tema del PDM con el que está alineado:	Fianzas Públicas Sanas
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado:	Programa de condonación parcial o total a través de estímulos fiscales para la regularización en el pago por concepto de servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento al punto de acuerdo de la sexta sesión ordinaria del Ayuntamiento de Toluca de fecha 3 de febrero del año 2022.
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado:	Incluye acciones que permitan elevar la calidad, capacidad y equidad tributaria, con seguridad jurídica, transparencia y simplificación de trámites para el contribuyente, desarrollando un régimen fiscal que



Agua y

	LLENA DE VIDA	amplíe la base de contribuyentes e intensificando las acciones de control para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que eviten la elusión y evasión fiscal.
	Indicador (Sectorial, Especial, o Institucional) con el que está alienado:	Tasa de variación de los ingresos propios municipales
	Agenda 2030. Objetivo de Desarrollo Sostenible con el que se vincula.	17: Alianza para lograr los objetivos
Población potencial	Definición:	Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, podría ser elegible para su atención.
	Unidad de medida:	Población
	Cuantificación:	910,608 habitantes según cifras de IGECEM. (Población Total del Municipio de Toluca)
Población objetivo	Definición:	Población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
	Unidad de medida:	Usuarios inscritos en el Padrón de Usuarios del Servicio de Agua Potable, expresados en número de servicios.
	Cuantificación:	223,010 servicios.
Población atendida	Definición:	Usuarios beneficiados por el programa en el ejercicio fiscal 2022.
	Unidad de medida:	Servicios
	Cuantificación:	123,170 usuarios que se encuentran sin adeudo en el Padrón de Usuarios del Servicio de Agua Potable.
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto aprobado (MDP)	\$ 245,674,093.43
	Presupuesto modificado (MDP)	\$ 996,128,710.11
	Presupuesto devengado (MDP)	\$ 1,012,139,297.26
	En caso de existir fuente de financiamiento adicional al presupuesto autorizado mencionar fuente y monto:	No se identificaron fuentes de financiamiento externas.

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

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Plan de Desarrollo Municipal 2022 – 2024.
	1	Programa Anual, expresado en los formatos PbRM
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2	Publicación del Registro Municipal de Trámites y Servicios (REMTYS)
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3	Expedición de Constancia de No adeudo y No servicios
	3	Solicitud de nueva toma de agua para uso doméstico
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	Nuevos servicios de Agua Potable y Drenaje de uso doméstico.
	4	Constancia de No Adeudo.
		Constancia de No Servicio.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	5	Ayuntamiento de Toluca 2021, Reglamento Interior, publicado en Gaceta Municipal de Toluca Vol. 5, 15 de septiembre de 2021.
	5	Ayuntamiento de Toluca 2021, Manual de Organización, publicado en Gaceta Municipal de Toluca, 30 de noviembre de 2021.
	5	Ayuntamiento de Toluca 2021, Manual de Procedimientos, publicado en Gaceta Municipal de Toluca Vol. 41, 28 de diciembre de 2021.
	6	Oficina y agencias comerciales de cobro (incluye 2 cajas móviles).
	7	Sistema de Gestión Comercial Vital SYSTEM. Datos al 31 de diciembre de 2021, 2022.
	8	Estudio de Satisfacción a los Usuarios.
	9	No aplica
	10	Ficha Técnica de Seguimiento de Indicadores, formatos PbRM.
	10	Ficha Técnica de Seguimiento de Indicadores, formatos PbRM.

Anexo III. Flujogramas del programa.

Diagrama de flujo: Análisis y recuperación de rezago

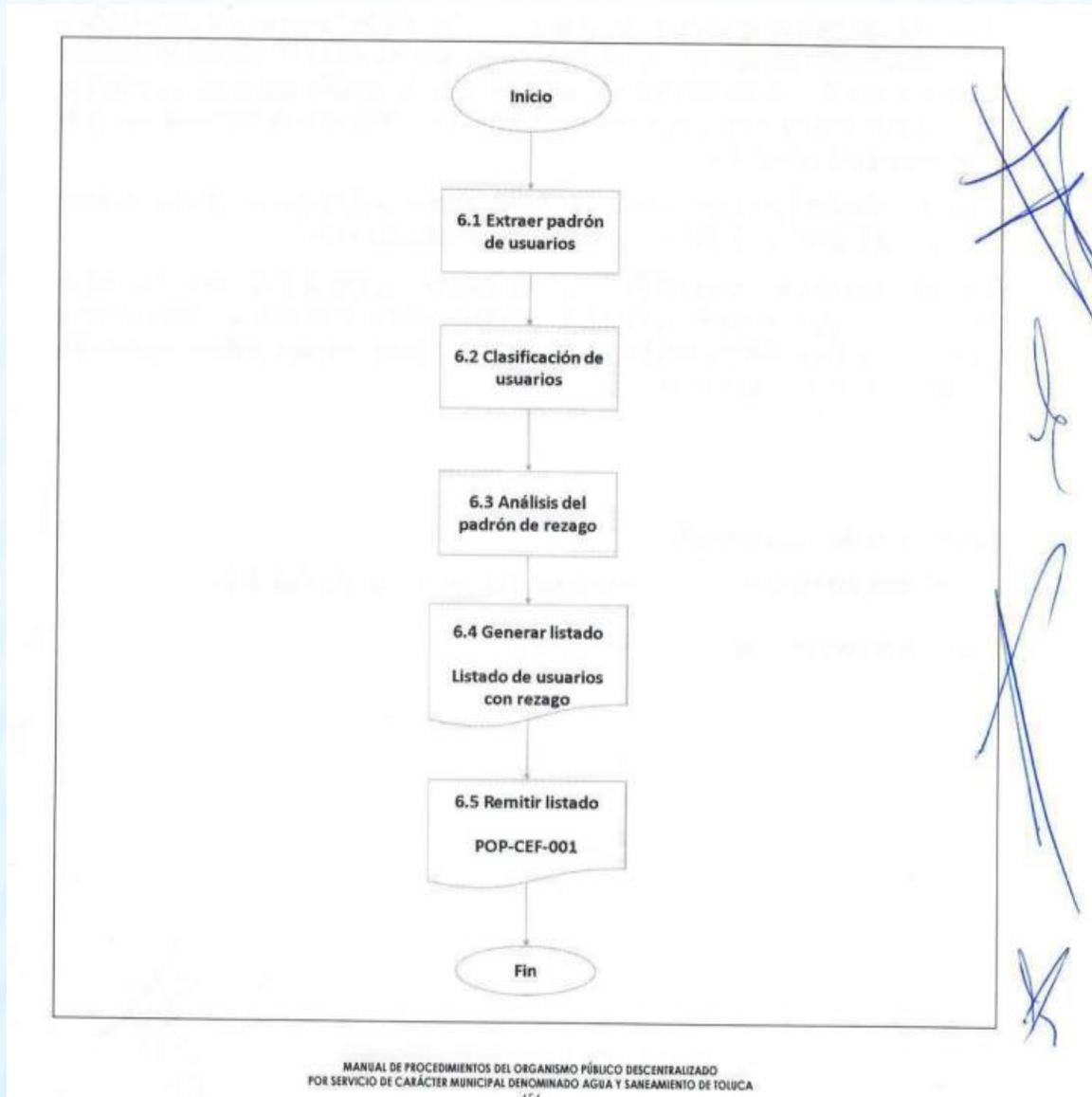


Diagrama de Flujo: Cobro en Oficina.

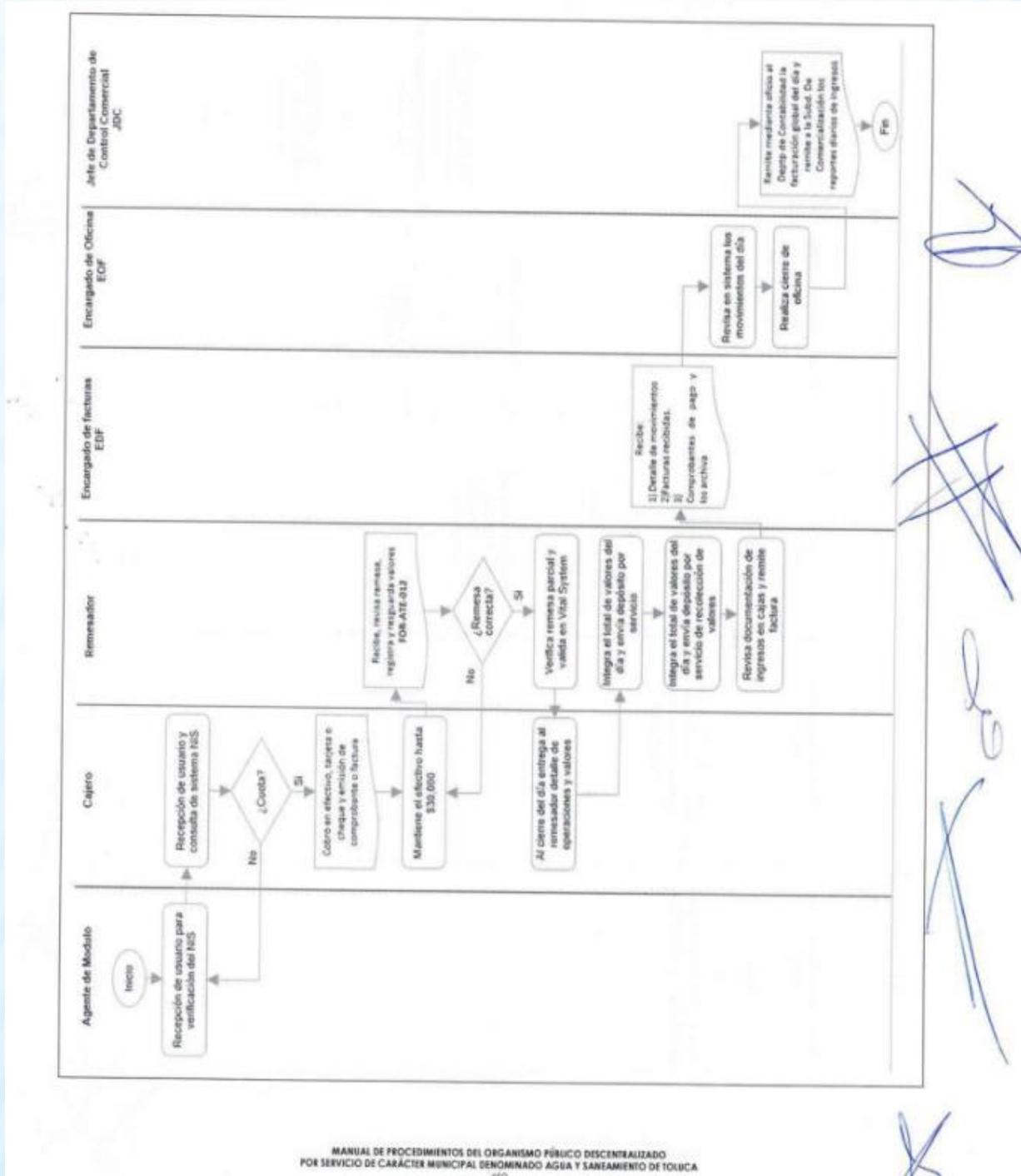


Diagrama de flujo: Cobro en la Unidad Móvil

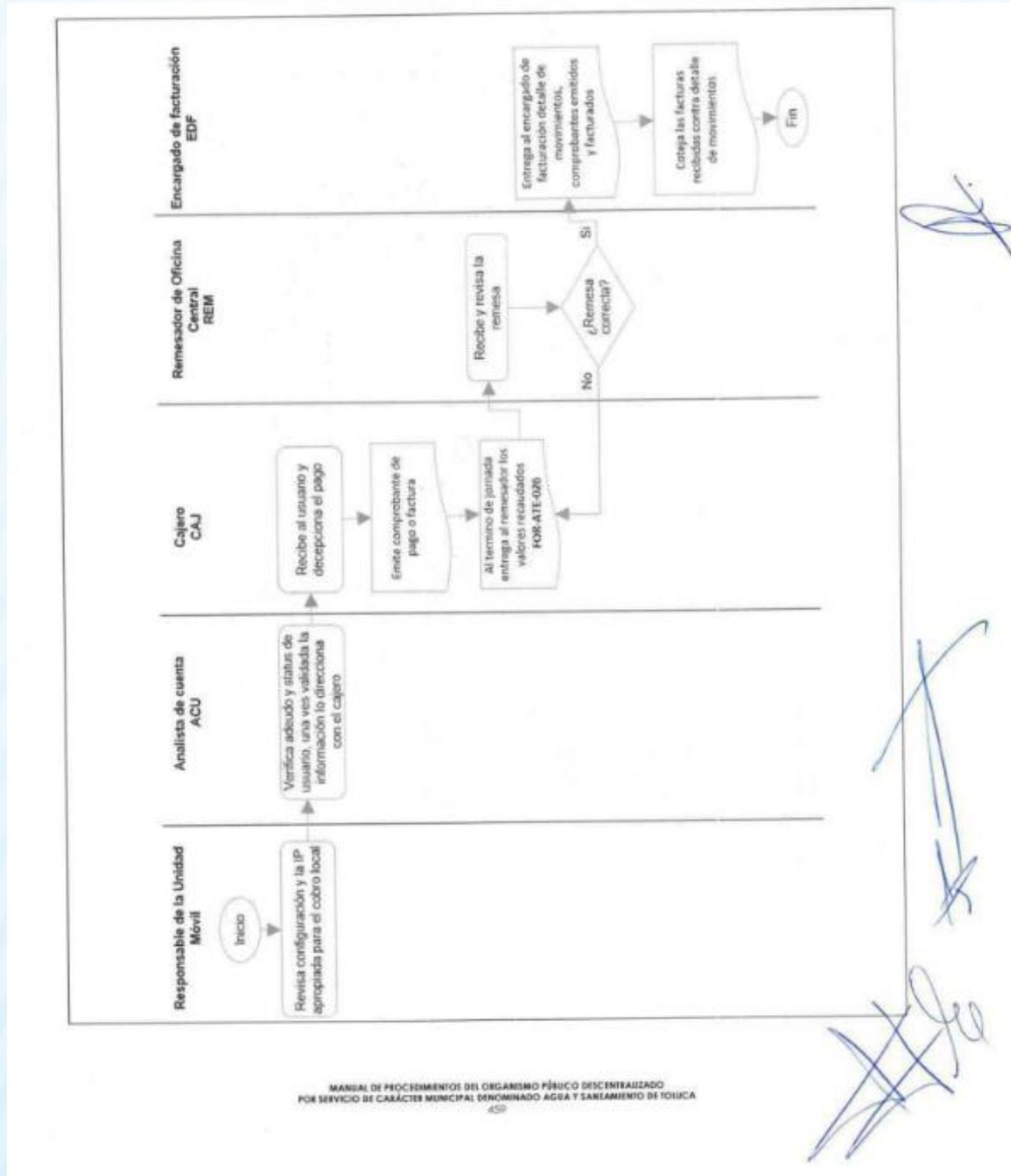
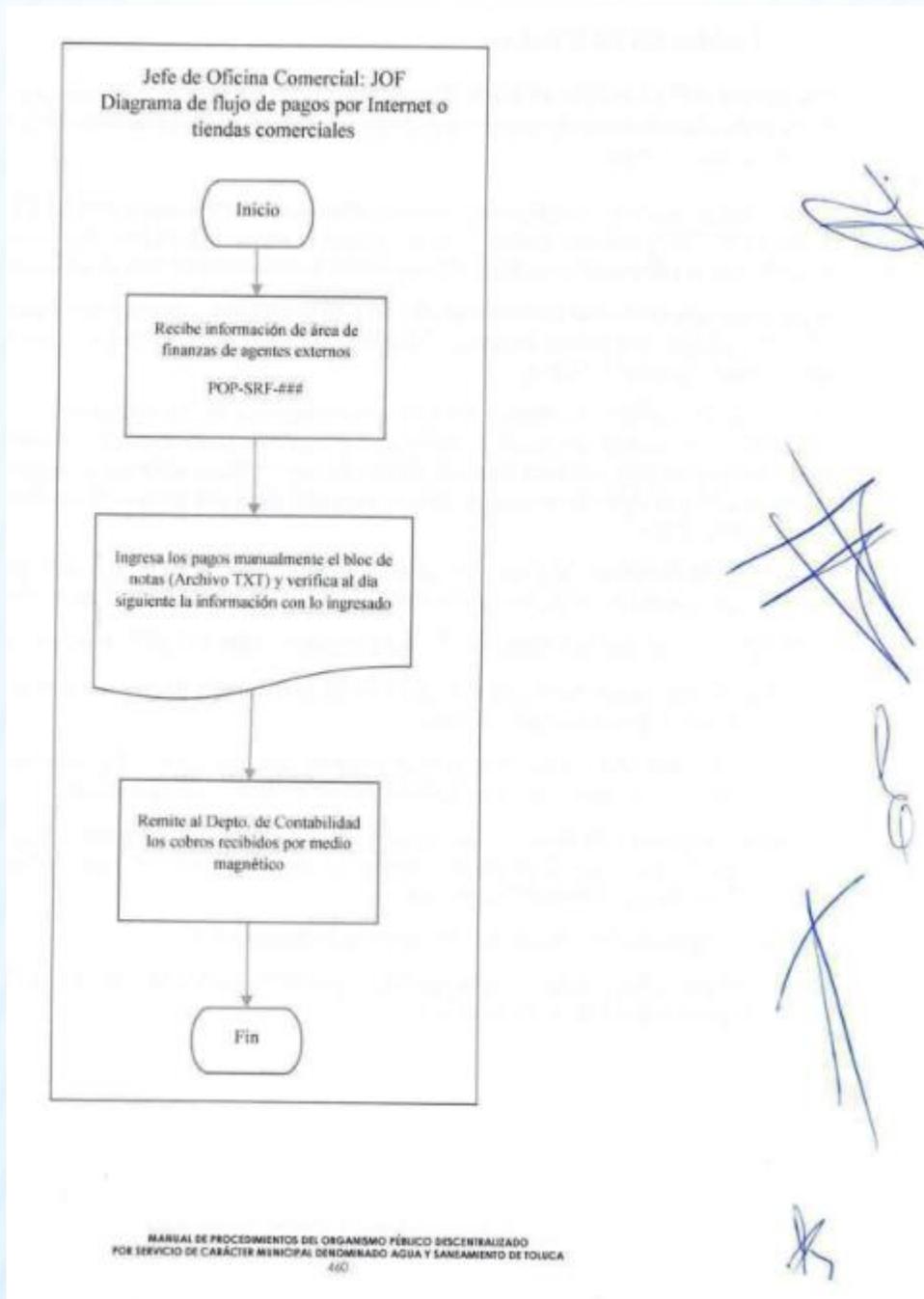


Diagrama de flujo: Cobros externos.



Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Sí existen documentos que normen los procesos;	X				Se cuenta con Reglamento Interior, Manual de Organización, Manual de Procedimientos, así como el Registro de trámites y servicios en el REMTYS (Registro Municipal de Trámites y Servicios) debidamente actualizado.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				Existe una adecuada distribución de las funciones del personal encargado de cada uno de los procesos. Para 2023 se ha promovido la adecuación de la estructura orgánica, así como la actualización de Reglamento Interior, Manual de Organización y Manual de Procedimientos para fortalecer la operatividad.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	X				Las instancias ejecutoras aplican los procesos con apego a la normatividad aplicable.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				Cuenta con procesos de monitoreo de metas de actividad e indicadores de gestión y de resultado con apego a la normatividad aplicable.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	X				Cuenta con procesos de revisión del cumplimiento de metas y atención de actividades, lo cual permite la toma de decisiones para mejorar.
Grado de consolidación operativa					ALTO

Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Proceso: 1. Constancia de no adeudo.		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Planeación
	Fin	Entrega de Apoyos
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuado
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Adecuados
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistemas Internos de recepción de reportes.
	Tipo de información recolectada	Solicitud de Constancia, Identificación vigente, documento que acredite la propiedad o posesión del inmueble, recibo de pago del predial al corriente, recibo de pago de derechos de agua.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si, es adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: 2. Nuevos servicios de agua potable y drenaje de uso doméstico.		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Planeación
	Fin	Entrega de Apoyos
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuado
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Adecuados
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistemas Internos de recepción de reportes.
	Tipo de información recolectada	Solicitud de Constancia, Identificación vigente, documento que acredite la propiedad o posesión del inmueble, recibo de pago del predial al corriente, recibo de pago de derechos de agua.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si, es Adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: 3. Constancia de no servicio.		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Planeación
	Fin	Entrega de Apoyos
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuado
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Adecuados
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistemas Internos de recepción de reportes.
	Tipo de información recolectada	Solicitud de Constancia, Identificación vigente, documento que acredite la propiedad o posesión del inmueble, recibo de pago del predial al corriente, recibo de pago de derechos de agua.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si, es Adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Anexo VI. Concentrado programático: detalle de metas y actividades por áreas

Área	Dependencia General	Dependencia Auxiliar	Finalidad	Función	Subfunción	Programa	Sub Programa	Proyecto	Código	Metas de Actividades	Programada Anual	Alcanzado Anual
B03 Comercialización	B03	B03	01	05	02	02	01	01	1	Cobro De derechos de agua potable, drenaje y alcantarillado.	746,691,543.66	746,691,543.66
202 Padrones, Lecturas y Facturación	B03	202	01	05	02	02	01	01	1	Evaluar indicadores de los departamentos.	2.00	2.00
	B03	202	01	05	02	02	01	01	2	Número de cuentas modificadas por actualización o reclasificación conforme a los censos.	6,135.00	6,148.00
	B03	202	01	05	02	02	01	01	3	Realizar levantamientos de censos.	12.00	12.00
		202	01	05	02	02	01	01	4	Emitir invitaciones y/o citatorios	14,109.00	14,109.00
		202	01	05	02	02	01	01	5	Entregar invitaciones y/o citatorios	14,109.00	14,109.00
205 Ingresos	B03	205	01	05	02	02	01	01	1	Expedir constancias de no adeudo o no servicio	6,800.00	6,869.00
	B03	205	01	05	02	02	01	01	2	Evaluar las actividades referentes a la atención de los usuarios, mediante encuestas de satisfacción.	300.00	300.00
	B03	205	01	05	02	02	01	01	3	Recibir solicitudes para la contratación de servicios de agua y drenaje	4,681.00	4,624.00
	B03	205	01	05	02	02	01	01	4	Expedir certificaciones de documentos	9.00	9.00
	B03	205	01	05	02	02	01	01	5	Celebrar convenio de pago en parcialidades con los usuarios que tengan contribuciones omitidas.	32.00	32.00
	B03	205	01	05	02	02	01	01	6	Integrar el proyecto de tarifas de agua potable, drenaje, alcantarillado y recepción de caudales de aguas residuales para su tratamiento, diferentes a las establecidas en el Código Financiero del Estado de México y	1.00	1.00



LLENA DE VIDA												
										Municipios para el ejercicio fiscal del municipio de Toluca.		
	B03	205	01	05	02	02	01	01	7	Elaboración de propuestas de acuerdo para fortalecer la recaudación del Organismo que se someterá a consideración del Consejo Directivo y del Ayuntamiento.	3.00	3.00
	B03	205	01	05	02	02	01	01	8	Impulsar propuestas de reforma, adición y/o derogación a los ordenamientos jurídicos en materia de agua para su presentación antes las instancias correspondientes.	4.00	4.00
215 Área de Atención a Usuarios	B03	2015	01	05	02	02	01	01	1	Realizar campañas publicitarias para incentivar el cobro de derechos de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento.	4.00	4.00
	B03	2015	01	05	02	02	01	01	2	Capacitación de Agentes Comerciales.	2.00	2.00
223 Área de Control y Micro medición	B03	223	01	05	02	02	01	01	1	Instalar medidores	1,500.00	1,478.00
	B03	223	01	05	02	02	01	01	2	Tomar lecturas.	176,000.00	188,427.00
	B03	223	01	05	02	02	01	01	3	Entregar estados de cuenta.	136,000.00	128,924.00
	B03	223	01	05	02	02	01	01	4	Inspecciones y revisiones realizadas.	13,000.00	11,917.00

Anexo VII. Instrumento de recolección de información de la evaluación de procesos del programa

Proceso: Planeación

Además de los PBRM ¿Se cuenta con otro plan o programa de trabajo interno?

Proceso: Difusión

¿Puede explicar el proceso de difusión o de cómo se difunden los servicios que promueve el Programa?

Proceso: Solicitud de Apoyos

¿Puede describir el proceso de solicitud de los servicios que promueve en función del Programa?

¿Los formatos empleados para solicitar el apoyo o servicio, son claros y adecuados para los beneficiarios y a través de qué medios se realizan las solicitudes?

Proceso: Producción de Bienes y Servicios

¿Podría identificar algún área de oportunidad en los siguientes procesos?

- *Nuevos servicios de Agua Potable y Drenaje de Uso Doméstico.*
- *Constancia de No Adeudo.*
- *Constancia de No Servicio.*

A partir de las siguientes definiciones, ¿Cómo definiría a las poblaciones: potencial, objetivo y atendida?

Proceso: Distribución de Bienes y Servicios

¿Podría describir el proceso por el que se focalizan los servicios que promueve el programa?

¿Puede describir en qué consiste la distribución de los servicios del Programa y si estos han resultado ser suficientes para satisfacer la demanda de la población objetivo?

¿Existe un padrón de beneficiarios y cada cuando se actualiza?

¿Si se cumplen los requisitos de solicitud del bien o servicio, los recursos son suficientes para atender al total de los solicitantes?

Proceso: Entrega de Apoyos

¿Puede mencionar el parámetro para determinar a quién o a quienes se les entrega el apoyo o servicio, así como tiempos de respuesta?

¿Puede mencionar cómo se sustenta la entrega final del apoyo o servicio solicitado?

Proceso: Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos

¿Existen mecanismos para dar seguimiento a los beneficiarios?

Notas Complementarias:

Anexo VIII. Ficha Técnica con los datos generales de la Instancia Evaluadora y el Costo de la Evaluación

Nombre de la instancia evaluadora	Grupo Interdisciplinario en Proyectos Estratégicos y Soluciones Administrativas S.C. (PROESA)
Nombre de los coordinadores de la evaluación	M.H.P. Roberto Luis Alva Díaz. M.A.P.P. Rubén Quiroz García.
Colaboradores:	L.P.T. Daniela Nava Zamacona. L.P.T. Vanessa Ramos Sánchez.
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Secretaría Técnica, Departamento de Planeación, Evaluación y Calidad.
Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Lic. Ramón Stuart Callejos Moreno. Lic. Mauricio Cruz Jiménez.
Fuente de Financiamiento	Recursos propios

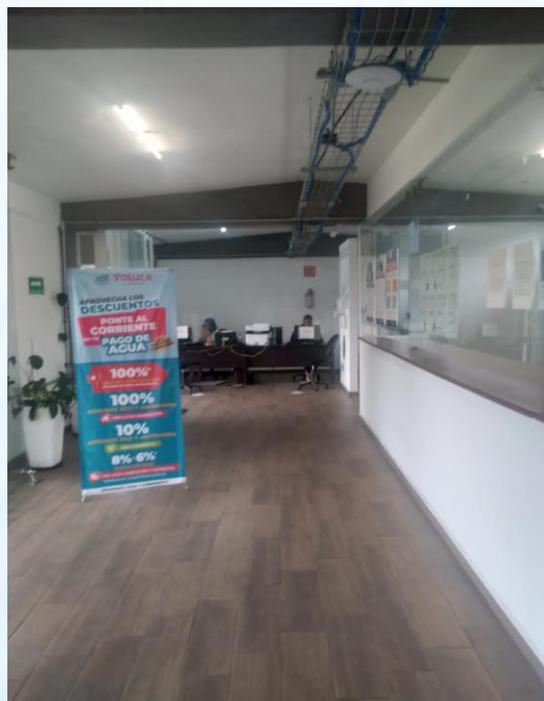
Anexo Fotográfico

Ubicación y señalización de las oficinas de recaudación.

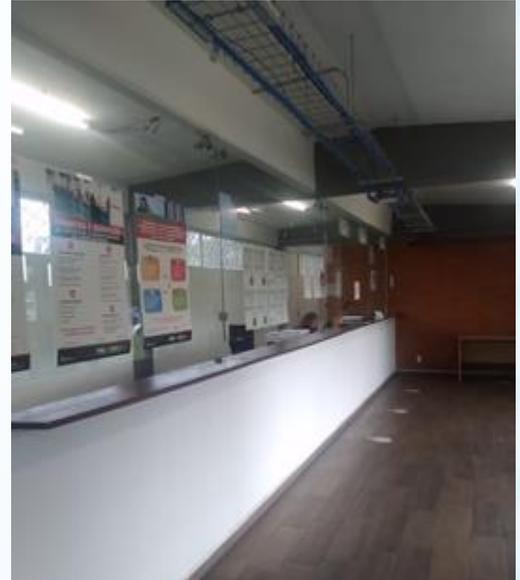
Oficina Comercial 1º. de Mayo.



Agencia Comercial Portales



Agencia Comercial Sauces



Agencia Comercial Juárez



Agencia Comercial Garcesa



Tesorería Municipal



Cajas Móviles Recaudadoras





TOLUCA

LLENA DE VIDA

