

Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas

Anexo 1

Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación del Fondo para la infraestructura Social Municipal y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal (FISMDF)2018	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):02/04/2019	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):30/04/2019	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: C. P. Mario Zabdiel Saucedo Bonilla	Unidad administrativa: Contraloría Municipal
1.5 Objetivo general de la evaluación: Contar con una valoración del desempeño del ejercicio de los fondos que integran el Ramo General 33, con base en la información entregada por las áreas responsables de los programas y en los indicadores señalados en los lineamientos de cada programa.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: Revisar el método y procesos utilizados en la administración y operación del FAIS, dentro del Municipio de Tuxpan, Veracruz. Identificar puntos de oportunidad para mejorar la logística, administración, operación y supervisión del programa. Revisar que el padrón de beneficiarios cubra el perfil marcado en los lineamientos del programa. Verificar los reportes y seguimiento de las acciones, se presenten en tiempo y forma ante las autoridades competentes.	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: La evaluación se elaboró basada en la información recabada con las diferentes áreas en la administración y operación del programa.	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas XX Formatos XX Otros__ Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: a) El proceso administrativo de seguimiento y aplicación. b) La aplicación y resultados de los recursos fuera de las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP)	
2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:	
1. Dentro del municipio se aplica un método para el Programa FAIS, el cual lo siguen las diferentes áreas involucradas.	
2. En este método se encuentran los siguientes procesos:	
a. Identificar las zonas para ser beneficiadas.	
b. Validación previa del padrón de beneficiarios.	
c. Integración de la MIDS (en ZAP y ubicaciones fuera de ZAP)	
d. Obtención de opinión favorable, de la Secretaría de Desarrollo Social de la Ciudad de México, de Autorización del gasto ante la Secretaría de Finanzas.	
3. Una vez que se tiene lo anterior, se procede a la licitación para los contratos de Obra. Los adjudicados estarán encargados de realizar las acciones aprobadas.	
4. La Dirección Obras Públicas es el área responsable de que las empresas contratadas cumplan en tiempo y forma.	
5. Los reportes mensuales y trimestrales del SFU.	



6. La información físico-financiero se cumple con cabalidad.
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.
<p>2.2.1 Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con elementos y recursos suficientes para la cobertura en la atención de las necesidades en las zonas con mayor rezago social. 2. Al contar con pocas zonas de Alta pobreza o rezago social alto, los recursos asignados para el FISMDF son suficientes para disminuir estos índices en la entidad.
<p>2.2.2 Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los mecanismos de supervisión y seguimiento de las obras ejecutadas, para que estas se realicen en tiempo y forma conforme a lo programado. 2. Evaluar que las acciones se apliquen en zonas con mayor rezago social y pobreza extrema.
<p>2.2.3 Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la coordinación de supervisión entre la dirección de obras públicas y la empresa contratada para la ejecución de obras. 2. Mantener el seguimiento de los avances y términos de la obra para mantener el padrón de beneficiarios actualizado y con información verídica. 3. Coordinar esfuerzos con la empresa contratada para la supervisión en campo, a fin de lograr los resultados esperados
<p>2.2.4 Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los retrasos en las ejecuciones de la obra pueden originar inconsistencias en el padrón de beneficiarios, así como observación y promoción de acciones de los distintos órganos de vigilancia y control. 2. La falta de publicación de los avances del programa en medios de difusión hacia las autoridades y la población. 3. Falta homologar criterios en las áreas involucradas en la administración, operación y reporte del programa FISMDF. 4. Falta mayor capacitación por medio de Sedesol a las áreas involucradas para el manejo de FISMDF.
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN
3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:
3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:
1: Informar a las áreas involucradas los objetivos y metas del programa FISMDF para que todos actúen bajo un solo criterio de operación.
2: Supervisar a las empresas contratadas para el cumplimiento de acciones.
3: Mantener enlaces coordinando a las empresas encargadas de las acciones (obra y supervisión de obra) con la dirección de obras públicas a fin de que se cumpla dentro del tiempo establecido, la operación en campo, administrativa y contable del programa FISMDF.
4: Revisar periódicamente que las publicaciones relativas al programa FISMDF, colocadas en la página delegacional funcionen sin errores.
5: Se sugiere capacitación constante al personal involucrado, para mantener los estándares marcados en los lineamientos de operación.
4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA



4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	
4.2 Cargo: C.P. Mario Zabdiel Saucedo Bonilla	
4.3 Institución a la que pertenece: Municipio de Tuxpan	
4.4 Principales colaboradores:	
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:	
4.6 Teléfono (con clave lada):	
5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): fondo para la infraestructura social municipal y de las demarcaciones territoriales del distrito federal.	
5.2 Siglas: FISMDF.	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Municipio de Tuxpan.	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/>	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/>	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
Dirección de obras públicas y desarrollo urbano	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Arq. Braulio Javier García Nieva	Unidad administrativa: Dirección de obras públicas y desarrollo urbano
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa <input type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres <input type="checkbox"/> 6.1.3 Licitación Pública Nacional <input type="checkbox"/>	
6.1.4 Licitación Pública Internacional <input type="checkbox"/> 6.1.5 Otro: (Señalar) <input type="checkbox"/>	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	
6.3 Costo total de la evaluación: \$ N/A	
6.4 Fuente de Financiamiento : N/A	
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://tuxpanveracruz.gob.mx/	
7.2 Difusión en internet del formato: https://tuxpanveracruz.gob.mx/	



Introducción

La evaluación de los servidores públicos en cualquiera de sus ámbitos de competencia, es un ejercicio fundamental que se sugiere realizar por los menos una vez al año durante el periodo que duren las administraciones de gobierno, esto, no sólo permitirá evaluar a quienes se encuentran a cargo de un área de responsabilidad, sino también genera las condiciones de obligación en materia de transparencia y rendición de cuentas a la ciudadana, así como a las instancias gubernamentales responsables de medir el desempeño; esto permitirá medir los alcances trazados e identificar los objetivos, metas y estrategias logrados durante cada año de ejercicio de gobierno.

El método de aplicación de la “Evaluación del desempeño administrativo de los servidores públicos municipales en Tuxpan, Veracruz “ fue a través de un cuestionario, mismo que se aplicó a cada uno de los mandos superiores y medios que integran la administración municipal; el principal objetivo de esta evaluación fue para medir de manera precisa el conocimiento y desempeño con el que cuentan los titulares de área, así como detectar oportunamente a través de una análisis FODA la situación que prevalece al interior del Gobierno Municipal.

De igual manera, se precisa conocer la razón de existir de dicha área; las necesidades internas y de atención ciudadana que atiende y/o resuelve con claridad en sus funciones y actividades que lleva a cabo cotidianamente; el marco de su responsabilidad laboral y sus atribuciones; la importancia de su quehacer laboral; la mística con la que todos los días trabaja y exhorta a sus alternos; la aportación que dejará a la administración cuando concluya su cargo y la forma como contribuye al proyecto gubernamental, entre otros aspectos

de similar referencia. Justamente esta evaluación permitirá identificar limitaciones en el desempeño laboral que deberán ser corregidas en la integración procedimientos de cada área administrativa.

Semblanza

Enfoque Veracruz es una consultoría orientada a la realización de análisis político, económico y social que promueve la socialización de la información a través de diversos análisis, tanto cuantitativos como cualitativos. Se crea en el año 2001. Es una empresa consultora comprometida con la sociedad en general bajo los valores de ética, responsabilidad y respeto, cuenta con una trayectoria de 17 años que respaldan el profesionalismo de la consultora. Asimismo, cuenta con el Premio Nacional en Planeación municipal.

El equipo está conformado por un grupo de especialistas multidisciplinarios que cuentan con posgrado en disciplinas como Desarrollo Regional, Ciencias Políticas y Administración Pública, Estudios Urbanos, Economía, Sociología, Geografía, entre otras, lo que hace de nuestro personal un equipo preparado, versátil y ampliamente capacitado para brindar soluciones.

La calidad del servicio no solo está respaldada por los grados académicos del grupo de más de 13 investigadores responsables de proyectos, quienes además cuentan con amplia producción editorial, que comprende desde ensayos hasta libros diversos sobre la problemática veracruzana; de igual forma, algo que caracteriza a este equipo

multidisciplinario, es su vasta experiencia en la toma de decisiones tanto en el servicio público como en la iniciativa privada.

Entre las publicaciones mas destacadas de nuestros consultores se encuentran:

- *Sistema de Ciudades en el estado de Veracruz: crecimiento económico y combate a la pobreza; Univeridad de Xalapa, 2018*
- *Crecimiento y generación de empleo en Veracruz: de las raíces del campo a las Zonas Metropolitanas; Universidad Veracruzana; primera edición, 2016.*
- *La región sur-sureste de México: Dependencia alimentaria y crisis agrícola, en coautoría con Petra Armenta Ramírez, 2015.*
- *Dependencia alimentaria y crisis agrícola en Veracruz, 2014.*
- *Zonas Metropolitanas del Estado de Veracruz. Orizaba-Córdoba-Xalapa, 2014.*

- *Retos de la economía 2011-2016 (ensayo), en el libro Veracruz en crisis: Desarrollo económico, pobreza y migración, Vol. I; Universidad Veracruzana, 2012.*
- *Propuestas para el desarrollo estratégico de Veracruz 2010-2020, publicado en 2012.*
- *Veracruz Siglo XXI: retos y perspectivas económicas, donde se plantea una nueva regionalización para Veracruz con sustento en 23 micro-regiones, que serían la base para detonar el crecimiento económico y la generación de empleo en Veracruz, marzo del 2010.*
- *El ABC de la administración pública municipal en Veracruz, Tomo I, que consta de 15 prontuarios, presentado en marzo del 2008.*
- *El ABC de la administración pública municipal en Veracruz, Tomo II, que consta de 6 prontuarios, presentado en enero del 2010.*
- Actualmente la consultoria Enfoque Veracruz cuenta con una producción de más de 85 Planes Municipales de Desarrollo elaborados en diferentes administraciones desde el año 2000, tanto en Veracruz como en otras

entidades federativas, lo que respalda la confianza que los diversos actores de la administración pública depositan en el trabajo que realizamos.

- De igual forma, desde el año 2007 ha asesorado a más de 23 Ayuntamientos para la elaboración de sus Manuales de Organización y procedimientos, así como de sus Bandos de Gobierno y Reglamentos Municipales.

Fundamento legal de la “Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas”

Bajo los lineamientos que establece el formato “Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de abril de 2013.

Con fundamento en los artículos 9, fracciones I y IX, 14, 64 y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y Cuarto Transitorio del Decreto por el que se reforma y adiciona la Ley General de Contabilidad Gubernamental, para transparentar y armonizar la información financiera relativa a la aplicación de recursos públicos en los distintos órdenes de gobierno publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de noviembre de 2012 se emite la:

“Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas”

Objeto

1. Establecer la estructura del formato que los entes obligados deben observar para informarla difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados para que la información financiera que generen y publiquen los entes obligados sea con base en estructuras y formatos armonizados.

Ámbito de aplicación

2. Las presentes disposiciones serán de observancia para la Federación, las entidades federativas, los municipios, y en su caso, las demarcaciones territoriales del Distrito Federal.

Disposiciones generales

6. Estos lineamientos son de observancia obligatoria para los entes obligados responsables de coordinar programas y que no se encuentran contemplados en los Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la Administración Pública Federal publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2007.

Para los efectos de los presentes lineamientos, se entenderá por:

- V. Entes Públicos: a los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación y de las entidades federativas; los entes autónomos de la Federación y de las entidades federativas; los ayuntamientos de los municipios; los órganos político-administrativos de

las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, y las entidades de la administración pública paraestatal, ya sean federales, estatales o municipales;

Disposiciones generales

6. Estos lineamientos son de observancia obligatoria para los entes obligados responsables de coordinar programas y que no se encuentran contemplados en los Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la Administración Pública Federal publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2007.

XIII. Planeación de Desarrollo: al Plan Nacional de Desarrollo, así como a los planes de desarrollo de las entidades federativas, de los municipios y de las demarcaciones de la Ciudad de México o documentos que determinen su orientación estratégica; los cuales se plasman en el Anexo 1 Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.

[La importancia de los manuales de organización y procedimientos.](#)

El manual de organización y procedimientos es un documento de consulta e información que funge como guía sobre las diversas encomiendas y funciones de los empleados a esta área de la administración, así como una herramienta para dar a conocer la estructura orgánica específica por área. Este documento permite identificar de manera clara las funciones y responsabilidades de cada una de las instancias que integran dicha área. Con esto se busca evitar tiempos muertos, la duplicidad de funciones y establecer procedimientos para una mayor calidad y la atención ciudadana.

La elaboración de los manuales de organización y procedimientos es un acto obligatorio para los gobiernos locales. Esto según lo establecido en sus artículos 34 y 35, fracción XIV de la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, que cita:

“Expedir los reglamentos de las dependencias y órganos de la administración pública municipal de naturaleza centralizada, manuales de organización y procedimientos y los de atención y servicios al público, así como ordenar su publicación en los términos de esta ley”. Es deber de cada una de las unidades administrativas integrar sus Manuales de Organización y Procedimiento para así contribuir a cuidar los intereses de la población y del municipio.

Los manuales, se dividen en diferentes secciones, las cuales muestran de manera independiente la información requerida para la consulta del ciudadano y del personal administrativo del municipio. En primera instancia, se muestra la presentación, la cual introduce al lector dentro del contenido, en la que establece la utilidad del manual, tanto para los habitantes del municipio, como para los funcionarios de gobierno. Posteriormente, se establece el índice, el cual muestra de manera detallada la distribución de las secciones del documento, así como los subtítulos de cada sección. El lector del documento puede fácilmente buscar el contenido de su preferencia, por medio de la numeración de página incluida en la parte inferior del documento.

Seguidamente, se muestra la pirámide jurídica y el marco legal, los cuales exponen las leyes que fundamentan y justifican la existencia de los manuales de organización y procedimientos dentro del municipio. En séptimo lugar se muestra la estructura de gobierno, incluyendo al cabildo, mostrando el organigrama establecido para este periodo de gobierno. En octavo lugar se establece la estructura

administrativa del ayuntamiento, así como su organigrama, su, misión, visión y funciones. Por último, se establece la dinámica de operación y los procedimientos establecidos.

Objetivo y alcance de los manuales de organización y procedimientos.

Un manual es un documento normativo, elaborado sistemáticamente donde se indican las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo; es decir, que define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las áreas que integran la institución, permite conocer la estructura orgánica de la dependencia o entidad, así como la manera en que deberán realizarse las actividades, ya sea conjunta o separadamente.

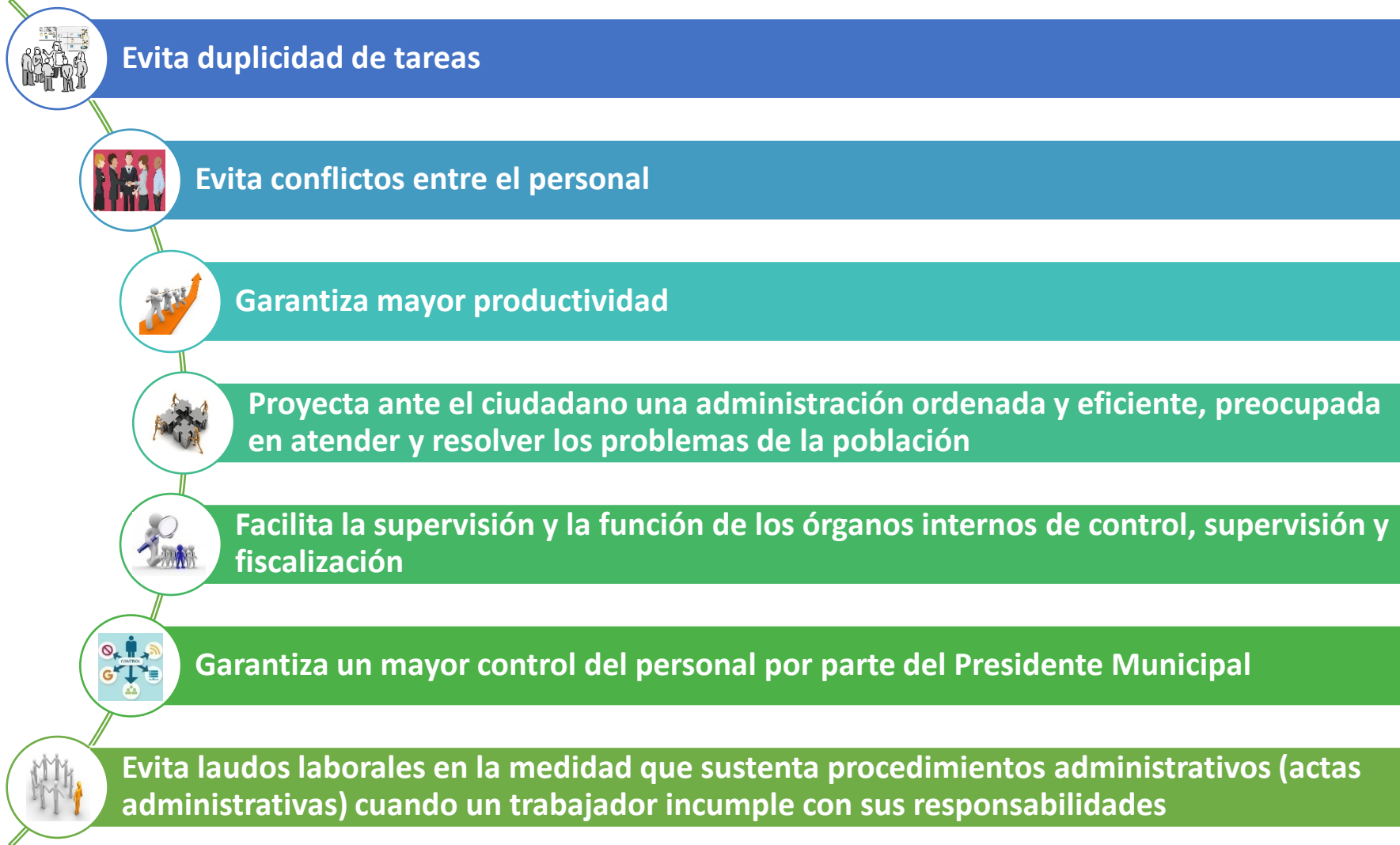
El manual de organización y procedimientos, es un producto utilizado recurrentemente dentro de la planeación organizacional, y tiene como objetivo describir la organización formal y describir su estructura funcional. El principal propósito de los manuales es el instruir sobre funciones, relaciones, procedimientos políticos, objetivos, normas, y demás, para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

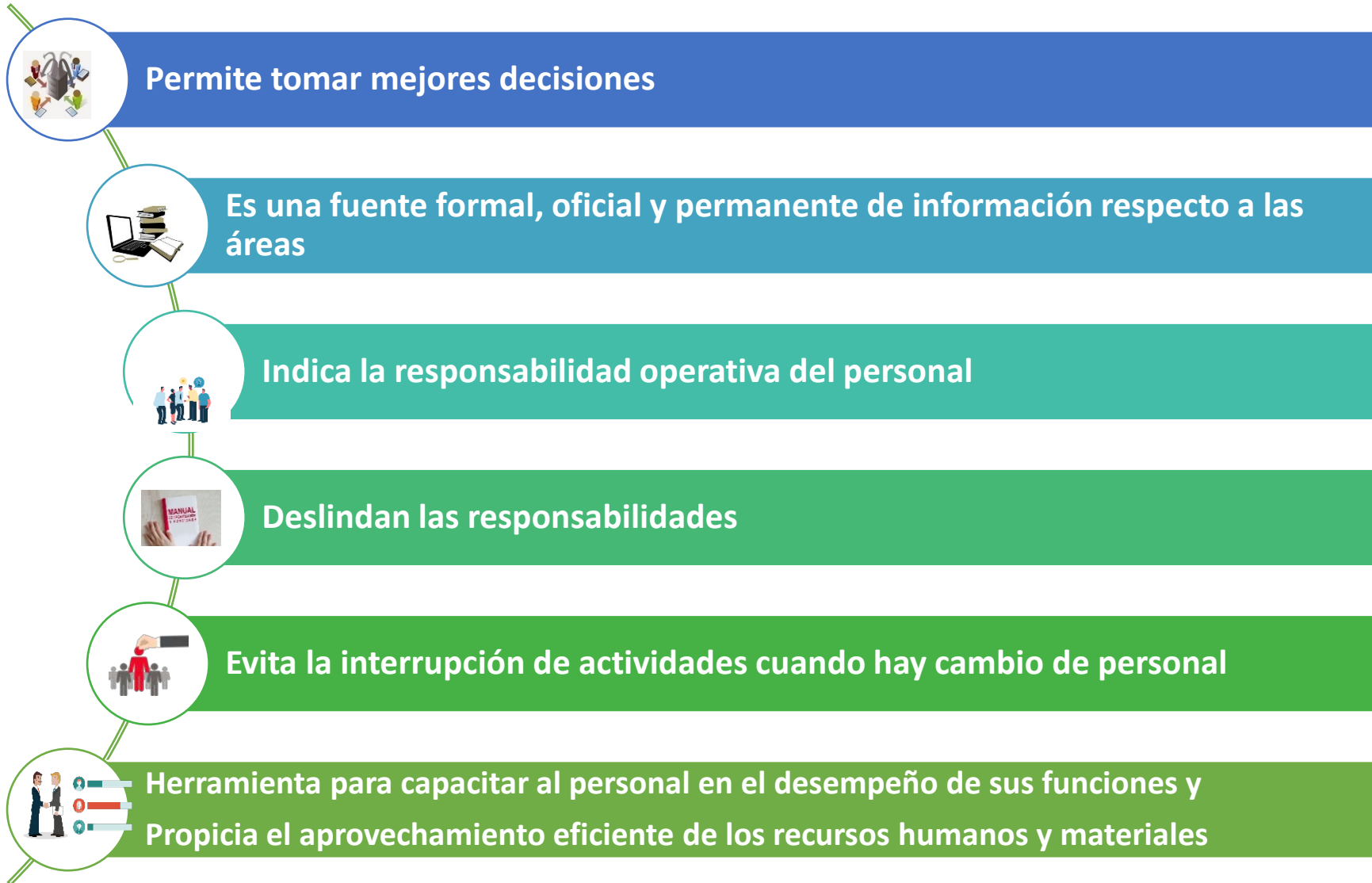
Los manuales de organización y procedimientos municipales son documentos de consulta e información, que se convierten en guías prácticas y puntuales sobre las funciones que desempeñan cada una de las áreas o direcciones de la estructura administrativa; documentan de manera precisa la estructura laboral de un municipio; en los manuales se precisa con claridad las atribuciones, funciones, obligaciones y responsabilidades de los diversos empleados de las instancias administrativas del Ayuntamiento.

De acuerdo con los avances registrados en el país en materia de transparencia y rendición de cuentas, es menester mantener una administración ordenada y altamente eficiente; de ahí la necesidad de elaborar informes periódicos de las funciones y actividades desempeñadas desde cada una de las instancias de la administración municipal, así como reportar los resultados alcanzados en los tiempos establecidos, los cuales deben ser turnados a la Contraloría Municipal, quien tiene la responsabilidad de dar seguimiento puntual al cumplimiento de las funciones señaladas en los manuales de organización, así como conocer de las estrategias y acciones definidas en el Plan Municipal de Desarrollo.

El objetivo de los manuales de organización y procedimientos tiene que ver con lograr procesos administrativos de calidad, que eviten la duplicidad de funciones, que brinden seguridad laboral a los trabajadores, al tiempo que se alcanzan mayores niveles de productividad con base en la delimitación de tramos de mando y control administrativos perfectamente definidos, así como cargas de trabajo pertinentes y en estricto respeto a los derechos laborales.

Beneficios de contar con un manual de organización





Resultados principales

Descripción de la evaluación

Nombre de la evaluación:

Resultados de la evaluación del desempeño administrativo de los servidores públicos en el municipio de Tuxpan, Veracruz.

Fecha de inicio de la evaluación:

01/10/2019

Fecha de término de la evaluación:

En proceso de evaluación hasta el 30 de enero 2020

Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación:

Directores de Área, según corresponda.

Nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Consultoría Enfoque Veracruz

Objetivo general de la evaluación

Conocer el desempeño, las actividades específicas, las atribuciones, personal a cargo y el seguimiento de los resultados de medición y transparencia del personal con cargo directivos en el municipio de Tuxpan, Veracruz.

Objetivos específicos de la evaluación

1. Conocer los objetivos específicos por área.
2. Definir las responsabilidades por áreas.
3. Conocer la estructura y el número de personal dependiente de cada área.
4. Identificar funciones que no corresponden con las áreas específicas asignadas.
5. Saber la misión de cada área.
6. Saber la visión de cada área.
7. Conocer la forma de medición de los resultados por periodo y sus instrumentos.
8. Revisar si existen procedimientos para asegura la transparencia de las actividades y evita los actos de corrupción.

Metodología empleada en la evaluación

Cuestionario y entrevista directa a titulares de las Direcciones, uso de análisis estadístico y gráfico. Uso del formato Anexo 1 “Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones” de la “Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las

evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de abril de 2013.

2. Principales hallazgos de la evaluación

Se evaluó el 100% de las direcciones y jefaturas con que cuenta el H. Ayuntamiento, se determinaron sus fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades.

Fortalezas:

- Las direcciones cuentan con plantilla de personal completo.
- Están definidas en su mayoría, los puestos, el personal y las actividades que realizan por Dirección y jefaturas.
- Se establecen claramente el objetivo general y los específicos de cada área.
- Conocen la misión y visión de sus áreas respectivas.
- Buena disposición de los funcionarios para colaborar.

Oportunidades

- Se incluyen en los objetivos la alineación con la Agenda 2030 de Desarrollo Sustentable.
- Existe coordinación entre las diversas direcciones.

- El titular manifiesta la mayoría de las veces tener plena confianza en su personal de apoyo.
- En la pregunta 14. Plantee usted con libertad, de manera sincera, amplia y precisa las recomendaciones que, en materia de organización administrativa, responsabilidades y tramos de competencia es conveniente se consideren en la elaboración de los Manuales de Organización del Ayuntamiento de TUXPAN Veracruz, administración 2018-2021, algunas Direcciones plantean hasta 8 propuestas en promedio para la mejora.
- En la pregunta 18. ¿Cómo asegura la transparencia de las actividades y evita los actos de corrupción? La Dirección de Servicios Públicos plantea el uso de formato de diario firma al beneficiario de la atención brindada, en donde se realiza algún pago con recibos oficiales y foliados y pagándose en la tesorería municipal.
- Se cuenta con una población en edad escolar de bachillerato de 6 mil estudiantes en promedio anual, lo cual podría generar oportunidades de inversión para universidades públicas y privadas en el municipio.
- De ser declarada Zona Metropolitana, se podrían acceder a recursos por parte de la Federación correspondientes al Fondo Metropolitano, asimismo los sectores comercial, servicios, API, ganadero, citrícola y manufacturero podrían eslabonarse para generar crecimiento económico en 4 municipios donde Tuxpan tiene área de influencia por flujos de transporte y económicos tales como Tamiahua, Naranjos, Álamo y Cerro Azul.

Debilidades

- El formato de Contraloría, Oficialía Mayor no fueron enviado para su evaluación siendo áreas estratégicas para la toma de decisiones.

- Asimismo, existe una confusión entre Dirección y Coordinación, siendo que, aparte de violentar la ley, exhibe una desorganización aunado la excesiva cantidad de áreas que provocan duplicidad de tareas, de ahí la necesidad urgente de modificar el organigrama del H. Ayuntamiento.
- Estos resultados no se habían visualizado claramente hasta que no se aplicó la encuesta personalizada a servidores públicos del H. Ayuntamiento, siendo una grave omisión en materia de revisión de auditoría administrativa.
- Respecto a la pregunta 6. Enliste usted el número de colaboradores y cargos que considera usted debería tener su área de responsabilidad para cumplir eficientemente con sus funciones asignadas. La respuesta con más observaciones es para Seguridad Pública en donde se manifiesta que los elementos son insuficientes para atender las labores de prevención y atención de los delitos.
- Respecto a las preguntas 8, 9 y 10 correspondientes a enlistar usted de manera clara y suficiente las funciones generales que considera usted deberían realizarse en su área de responsabilidad y que contribuirían a fortalecer la actual administración municipal, no se aprecian en la mayoría de las direcciones el llenado de observaciones por parte de los titulares, dejan vacíos estos espacios que deberían ser requisitados para evitar observaciones por parte del ORFIS.
- Respecto a la pregunta 15. ¿Qué instrumentos o formatos utiliza para dar seguimiento y evaluar las actividades de sus colaboradores? Se detectó que 6 de 14 no utilizan un formato de seguimiento para medir los resultados de su personal, lo cual podría atraer problemas en el futuro respecto a la medición en materia de productividad laboral por área.

- Respecto a la pregunta 18. ¿Cómo asegura la transparencia de las actividades y evita los actos de corrupción? Se detecta que los instrumentos para garantizar solo se basan en la lealtad, la confianza y los juicios de valor de los titulares, cuando debería existir un protocolo con medidas estandarizadas de control, bajo el argumento de que no se manejan recursos o las áreas no están a la vista del público, es de vital importancia dejar en claro cuáles serán las medidas aplicables a estas problemáticas ya que se tiene que poder percibir de una forma científica dicha medición, ya que la corrupción no solo se aplica a recursos que tiene que ver con el dinero.
- Falta en todos los casos de las Direcciones y áreas administrativas los manuales de procedimientos para un correcto manejo de las actividades a desarrollar.

Amenazas

- La incertidumbre de los indicadores macroeconómicos al tercer trimestre de 2019 donde se revela una contracción del Índice Trimestral de Actividad Económica (ITAE) al segundo trimestre de -0.1% comparado con el mismo trimestre del año anterior.
- Las nuevas reglas del juego en materia de comercio exterior con la renegociación del T-MEC en relación con las reglas que imponga Estados Unidos para la operación de los puertos, incluyendo el de Tuxpan y el transporte multimodal vía carretera.
- La salida de la naviera alemana Hapag-Lloyd una vez que no recibió una buena aceptación del mercado con su servicio Atlantic Loop 4 (AL4).
- La reducción de los recursos de apoyo al campo en el Presupuesto de Egreso de la Federación 2020.

- El fenómeno de la recesión económica técnica que acumula decrementos en el Producto Interno Bruto Nacional de -0.1 en primer trimestre, -0.1 en segundo trimestre y 0.0 en el tercer trimestre.
- El Subejercicio en varias Dependencias Estatales hasta del 70% del presupuesto 2019, que incluyen las Secretarías de Salud, SECOP, SIOP, Bienestar, SEV, Turismo, Seguridad Pública, Finanzas y Planeación, entre otras, en el orden de los 3 mil 600 millones de pesos aproximadamente.
- Intenso fenómeno migratorio de la población de 15 años hasta los 45, debido a oportunidades laborales o de estudio en otros estados y municipios.

3. Conclusiones de la evaluación

Es preciso puntualizar que la presente evaluación es el resultado de un trabajo con un alto nivel de exigencia, principalmente bajo un esquema metodológico de planeación y estrategia en el ámbito municipal, mismo que fue elaborado por un cuerpo académico de investigadores expertos en áreas de planeación, desarrollo regional y jurídico. Por lo tanto, se emplearon diversos elementos de investigación y análisis de información para dar cumplimiento a lo requerido por el órgano auditor.

De los resultados del ejercicio de evaluación realizado, se desprenden las siguientes conclusiones, mismas que derivan de acuerdo con los cuestionamientos plasmados en un documento que cubre de manera general y específica las disposiciones generales requeridas como medición del desempeño, tales como:

- 1.- En principio, es fundamental que las y los servidores públicos cuenten con herramientas de consulta que les permita conocer a fondo el ámbito de su competencia, así como las atribuciones y facultades que les son conferidas, ya que se advierte hay áreas que no tienen claridad de lo que deben hacer, y como llevar a cabo el desempeño de sus funciones.
- 2.- Si bien cuentan con manuales de organización, aún hay áreas en las que no existen Manuales de Organización y Procedimientos o bien estos resultan obsoletos tanto en fondo como en forma, ya que en la actualidad su aplicación no considera las nuevas necesidades administrativas de conformidad con las más recientes leyes en materia de transparencia y rendición de cuentas, así como los esquemas de seguimiento para el informe de resultados.
- 3.- Es imperativo que se actualice el marco jurídico en cada una de las áreas, puesto que aún hay desconocimiento del marco legal que regula la actuación de las diferentes direcciones, y esto ha generado no tener claridad de las restricciones legales, así como conocer las instancias que a nivel federal como estatal son con las cuales deberían colaborar de manera coordinada para las diversas gestiones a realizar.
- 4.- Se advierte de igual manera, que la falta de Manuales de Organización y Procedimientos han propiciado la duplicidad de funciones, esto no sólo genera la falta de coordinación al interior de cada área, sino también confunde a los ciudadanos que acuden a realizar trámites específicos y no son orientadas de manera adecuada, situación que puede derivar en conflictos administrativos al interior del gobierno municipal.

5.- La existencia de obsoletos Manuales de Organización y Procedimientos, limita a que los actuales servidores públicos conozcan sus funciones generales y específicas, lo que propicia actuar de manera improvisada y deriva en el incumplimiento de los objetivos plasmados por cada una de las áreas, se actúa por herencia o sentido común cuando en muchas ocasiones deberían existir procedimientos establecidos para el cumplimiento de sus obligaciones.

6.- Por último, es preciso destacar que elaborar los Manuales de Organización y Procedimiento para cada una de las direcciones que integran el Gobierno Municipal, será no solo una importante herencia para las futuras administraciones, sino que también permitirá: un adecuado funcionamiento, justificara el actuar de cada área y mantendrá una dinámica laboral, eficaz, eficiente y efectiva de acuerdo con los principios generales que rigen a la administración, logrando así el más alto nivel de desempeño del servicio público.

4. Recomendaciones generales

1. Es necesario que todo el personal conozca el marco legal de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción.
2. Que todas las correcciones y adecuaciones se vinculen con los resultados de la elaboración de los manuales de organización.

3. Fundamentalmente estas acciones tienen que tener su aprobación en sesión de cabildo y puesta en operación de manera efectiva para lo cual se requiere voluntad política.
4. Que la Contraloría Interna juegue un papel más activo y cumpla con sus mandatos de ley.
5. Se requiere modificar el organigrama y debe cumplir con los aspectos básicos de la estructura organizacional de entidades de alto rendimiento: eficientes, eficaces, transparentes, y de respuesta inmediata a demandas ciudadanas.
6. Es urgente una reingeniería administrativa.
7. También que se advierte que el Presidente Municipal se ha convertido en operador y sacrifica su responsabilidad de Director, debido a que toda la estructura refiere a un problema de centralidad en la toma de decisiones, la alternativa sería desconcentrar actividades para solo quedarse con decisiones sustantivas.
8. El Secretario del Ayuntamiento no cumple con sus funciones de atemperar las presiones que tiene el presidente.
9. El Contralor está fuera de norma, pues debería estar auditando financieramente y en razón del Plan Municipal los programas e trabajo de los avances o resultados, frente a metas.

10. Se deben comenzar a gestionar los recursos federales para contar con los siguientes requerimientos en infraestructura: central de abastos, central de autobuses metropolitana, otro puente sobre el río para agilizar tráfico y movilidad, infraestructura vial, rastro tipo inspección federal (TIF),
11. Activar el sector agropecuario en municipios rurales periféricos para garantizar autosuficiencia alimentaria.
12. Considerar el aspecto metropolitano para el desarrollo y crecimiento económico del municipio de Tuxpan en el mediano plazo.