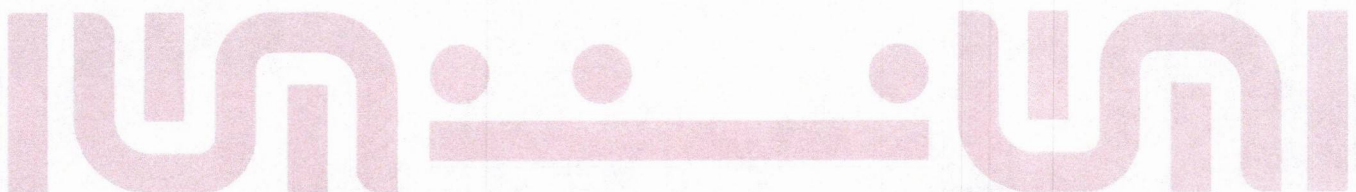


**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE
CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN
MATERIA DE HACIENDA Y
ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO DE
TIZAYUCA, HIDALGO.**



1. Introducción

La planeación del desarrollo municipal instrumentada a través del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) y los programas son los mecanismos que dan rumbo y coherencia a las políticas de gobierno, estableciendo las directrices a seguir por las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal.

Por ello, elaborar el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) y los programas institucionales, es una oportunidad para priorizar metas y focalizar esfuerzos, para reconocer los retos, pero también nuestras nuevas capacidades para enfrentarlos.

La Secretaría de Hacienda y Administración tiene encomendadas las materias de la Hacienda Pública y administración de recursos humanos y materiales.

Las finanzas públicas son el conjunto de acciones que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran recursos públicos. De ahí que las finanzas, al igual que la economía, tratan de administrar recursos en ocasiones insuficientes y aspiraciones ilimitadas.

La administración pública la debemos concebir como la misión que desdobra la capacidad humana para facilitar las tareas del personal dentro de un gobierno, con el objetivo de cumplir las metas fijadas en el PMD, reduciendo la desigualdad y utilizando las áreas de oportunidad para mejorar el bienestar de la ciudadanía.

La administración es una disciplina que estudia y analiza, cómo el gobierno municipal, para este caso, puede optimizar la adquisición y administración de activos, así como el financiamiento de los recursos, lo anterior con el propósito de maximizar la inversión pública, minimizar el riesgo de resultados desfavorables y, en general, evaluar el nivel del desempeño de la gestión financiera.

2. Identificación del problema

Para llevar a cabo la identificación de la problemática se optó por seguir un proceso de análisis y diagnóstico de la situación que guardan las finanzas públicas, se presenta la recopilación y priorización de elementos de diagnóstico general que integran la problemática pública, que parten de la percepción de expertos en el tema de la hacienda pública específicamente en cuanto a los ingresos públicos y la administración pública respecto a los recursos humanos y materiales, encontrando lo siguiente:

- **Ingresos Propios**

Al interior de la Administración Pública Municipal de Tizayuca se trabaja, para reestructurar y establecer los mecanismos que permitan hacer más con menos, a pesar del recorte de los recursos federales, se han replanteado las estrategias para

que el ingreso propio del municipio se fortalezca, entablando comunicación con las áreas involucradas para ello, se propuso una mecánica nueva para integrar la iniciativa de Ley de Ingresos, con la finalidad de que las unidades administrativas generadoras de ingresos pudieran establecer, analizar y replantear los conceptos de cobro, y de esta manera, en conjunto establecer un techo financiero sano para el gasto, así mismo, este vínculo de comunicación ha permitido establecer mecanismos que permitan establecer políticas de ingreso viables y que contribuyan a afianzar las fuentes de ingreso. A continuación, se enlista el diagnóstico de la Secretaría de Finanzas en base a datos estadísticos y comportamiento recaudatorio de los últimos siete ejercicios fiscales.

Ingresos propios recaudados:

Ejercicio fiscal	Ingreso	Tasa de crecimiento
2018	\$125,922,540.12	
2019	\$133,994,532.13	6%
2020	\$143,478,726.62	7%
2021	\$168,528,713.69	17%
2022	\$178,345,709.72	6%
2023	\$185,948,968.74	4%
2024	\$163,954,409.74	-12%

Los ingresos del ejercicio 2024, son con corte al mes de agosto

Ingresos recaudados por concepto del Impuesto Predial:

Ejercicio fiscal	Ingreso	Tasa de crecimiento
2018	\$32,743,893.60	
2019	\$33,903,274.72	4%
2020	\$35,797,373.54	6%
2021	\$46,565,947.00	30%
2022	\$51,560,434.23	11%
2023	\$53,349,705.21	3%
2024	\$55,039,729.06	3%

Los ingresos del ejercicio 2024, son con corte al mes de agosto

De lo anterior se desprende que el número de contribuyentes de predio con adeudo a agosto 2024 en comparativa con diciembre 2023 se incrementó como se muestra a continuación:

Total de contribuyentes en Padrón		Contribuyentes con ADEUDO PREDIAL		Representatividad	
2023	2024	2023	2024	2023	2024
132,965	134,502	90,580	91,986	68.12%	68.39%

Por todo lo anterior se concluyen las siguientes problemáticas en la recaudación:

1. Generación de adeudos con inconsistencias en el cálculo aritmético.
2. Escasez de acciones recaudatorias por parte de las áreas generadoras de ingresos.
3. Nula vinculación de padrones y su actualización.
4. Desinterés de la ciudadanía por el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
5. Poca participación ciudadana en gestión de trámites o servicios.

- **Recursos Humanos**

Para llevar a cabo la identificación de la problemática se optó por seguir un proceso de análisis de la información histórica existente en la Administración Pública Municipal, observando la falta de capacitación y entrenamiento de los servidores públicos municipales, imposibilitando ejecutar con profesionalismo, eficacia y eficiencia sus actividades.

Se presenta la recopilación y priorización de elementos de diagnóstico general que integran la problemática pública, que parten de la percepción de expertos en el tema de capacitación y clima laboral encontrando lo siguiente:

- ✓ Servidores públicos no capacitados y actualizados para cumplir las funciones correspondientes a su puesto laboral.
- ✓ Clima laboral susceptible de mejora, para que en ese mismo sentido la atención al ciudadano sea de mayor calidad.

- **Recursos materiales**

La Secretaría de Hacienda y Administración entre sus encomiendas tiene que realizar la planeación para la adquisición y compra de materiales, herramientas, insumos, accesorios, equipo de cómputo, refacciones, mobiliario, llantas, materiales de papelería, limpieza entre otros, esta actividad se desarrolla a partir de la evaluación de necesidades realizada a cada una de las áreas que conforman la estructura operativa del municipio, con base a esto se determina la cotización y adquisición con proveedores inscritos en el catálogo interno del Municipio, acción que ha contribuido a fomentar la reactivación económica local.

Sin embargo, es de suma importancia la colaboración de cada una de las unidades administrativas a través del ingreso de su solicitud de material en tiempo y forma, ya que con esto se puede valorar la necesidad del material requerido y así obtener el mejor precio y calidad de los bienes a adquirir, acción que en muchas ocasiones es frenada y compleja por la falta de planeación en todo tipo de eventos por parte de dichas unidades. La falta de planeación y el incumplimiento de la existente conlleva a no realizar correctamente los procedimientos de contratación que deben llevarse a cabo.

A lo anterior, se debe considerar el número de personal administrativo con el que se cuenta para la realización de dicha actividad, la dirección de administración cuenta con 23 auxiliares administrativos de los cuales 10 realizan las adquisiciones de las requisiciones remitidas por las distintas unidades administrativas en un promedio de 350 a 400 mensualmente y las siguientes problemáticas:

- Falta de la figura de almacenista.
- Falta de existencia de espacio físico de almacén.
- Falta de programación de proyectos por parte de las unidades administrativas para el ejercicio del gasto público, para la ejecución de procesos de licitaciones públicas.
- Falta de aplicación de los manuales de los procedimientos en materia de adquisiciones, sistemas de autorización de pagos y comprobaciones del gasto público.
- Automatización de los sistemas de captura de gastos de combustible, inventarios y seguimiento de validaciones.
- Falta de personal con el perfil adecuado para llevar a cabo las actividades.

3. Estado de la situación actual

Actualmente se ha logrado tener una mejora bastante notable en las finanzas públicas debido a la implementación de distintas acciones de mejora las cuales se mencionan a continuación:

- Ingresos Propios:
 - Incremento en apertura de cajas de cobro, de 9 a 17 cajas
 - Difusión persuasiva en medios digitales, impresos y urbanos
 - Tiempos de atención reducidos
 - Atención centrada en el contribuyente
- Recursos Humanos:
 - Capacitación y profesionalización de los servidores públicos, debido a la implementación de cursos, capacitaciones, diplomados, acciones de mejora en clima laboral
- Recursos Materiales:
 - Robustecimiento de la Coordinación de Adquisiciones con la profesionalización de personal para el desarrollo de procesos de adjudicación apegados a los marcos normativos que regulan la materia de adquisiciones, arrendamientos y/o contratación de servicios.
 - La adopción de la automatización del sistema de validaciones implementado por la Secretaría de Finanzas.

- Asignación de un área jurídica interna para el desarrollo y seguimiento en la elaboración de contratos de adquisición, arrendamiento y/o prestación de servicios.
- Implementación de controles en el seguimiento de entrega de comprobaciones del gasto público.
- Concientización y reuniones con las unidades administrativas.
- Establecimiento de fechas y horarios de los diversos trámites.

4. Cobertura

- a) Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial: Ayuntamiento, Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal de Tizayuca y contribuyentes del Municipio.
- b) Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo: Ayuntamiento, Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal de Tizayuca y contribuyentes del Municipio.

5. Definición del problema (Problemática Central)

Derivado del análisis de la situación actual que presenta la Hacienda municipal y la administración de recursos humanos y materiales; se llega a la conclusión que la problemática es la siguiente:

La Administración Pública de Tizayuca presenta una deficiente recaudación y poco responsable administración de recursos públicos, sin principio de austeridad, sin óptimo manejo de recursos humanos y materiales.

6. Análisis FODA

Con base en los resultados observados a partir del diagnóstico, se genera un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permiten comprender la situación general que guardan las finanzas públicas.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de 17 cajas de cobro, duplicando su número • Existencia de campañas de difusión persuasiva en medios digitales, impresos y urbanos • Reducción en tiempos de atención a ciudadanía 		<ul style="list-style-type: none"> • Generación de adeudos con inconsistencias en el cálculo aritmético • Escases de acciones recaudatorias por parte de las áreas generadoras de ingresos

<ul style="list-style-type: none"> • Atención centrada en el contribuyente • Incremento de módulos de cobro • Existencia de módulos móviles de cobro • Existencia de sistema automatizado de solicitudes y validaciones de bienes y servicios • Existencia de mecanismos de control, como bitácoras, para consumo de combustible 	<ul style="list-style-type: none"> • Nula vinculación de padrones entre las áreas administrativas y recaudadoras • Servidores públicos no capacitados y actualizados para cumplir las funciones correspondientes a su puesto laboral • Inadecuado clima laboral perjudicando la calidad en atención ciudadana • Inexistencia de almacén general • Falta programación de adquisiciones, arrendamientos y servicios • Falta de manuales de los procedimientos en materia de adquisiciones, sistemas de autorización de pagos y comprobaciones del gasto público
---	---

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de instituciones y plataformas gratuitas que imparten capacitaciones concernientes al ámbito gubernamental 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica mundial

Del análisis FODA se concluye, que en el Municipio de Tizayuca existe a pesar de tener recursos no del todo suficientes una administración municipal con gran fortaleza con diferentes áreas de oportunidad, que siendo aprovechadas pueden atender los diferentes requerimientos que las unidades administrativas requieren para su óptimo funcionamiento.

7. Objetivo por atender

Contribuir al fortalecimiento de la hacienda pública municipal mediante la optimización de los recursos a través de la planeación y autorización racional de gasto en concordancia con los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez y brindar apoyo administrativo mediante la organización de los recursos humanos y materiales, para alcanzar niveles óptimos de desempeño en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal.

8. Programa presupuestario

Para atender las necesidades detectadas, la Administración Pública Municipal de Tizayuca 2024-2027 trabajará a través del Programa presupuestario *SISTEMA FINANCIERO MUNICIPAL EFICIENTE, EQUILIBRADO, CON RENDICIÓN DE*

CUENTAS DE RECURSOS PÚBLICOS Y ADMINISTRACIÓN ÓPTIMA DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, procurando la eficiente administración de recursos públicos.

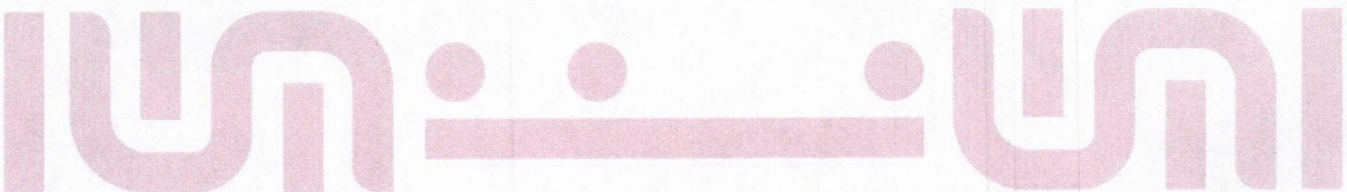
Propuestas de atención:

Estrategias:


- Implementación de automatización de sistemas de captura de combustible, inventarios y atención de validaciones.
- Acercamiento periódico con las diferentes Secretarías para la concientización de los tiempos de ejecución de las licitaciones públicas.
- Gestión en la creación de un espacio físico para la implementación del área de almacén.
- Gestión para absorción del área de inventarios municipal.
- Proporcionar un ambiente laboral positivo, por medio de la motivación, participación en la toma de decisiones, la generación de ideas, aumentando la satisfacción y relaciones laborales.
- Se deberá llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuando se necesite cubrir una vacante, desde la atracción de talento o búsqueda de candidatos, pruebas psicométricas, entrevistas, hasta encontrar al personal que mejor se alinee a los requerimientos que el municipio requiera.


Programas:

- Evaluaciones de Desempeño al personal laboral: Detectar los aciertos y oportunidades de mejora es otra de las tareas del área, esto permite evaluar a los servidores públicos y a los equipos de trabajo en cuanto a su rendimiento con relación al puesto de trabajo que desempeñan con el fin de brindar servicios de calidad.
- Formación de los Colaboradores: A partir de las evaluaciones se logran identificar necesidades de capacitación, cursos, coaching o entrenamientos en habilidades menos dominadas por los colaboradores de cada unidad administrativa. Esto permite tener personal actualizado en las demandas de la ciudadanía.
- Clima laboral: Asegurar que en cada área de esta Presidencia Municipal se viva un ambiente laboral favorable y cómodo para todos. Esto asegura altos índices de productividad en las actividades, al mismo tiempo que mantiene la motivación y la fidelización de los colaboradores.





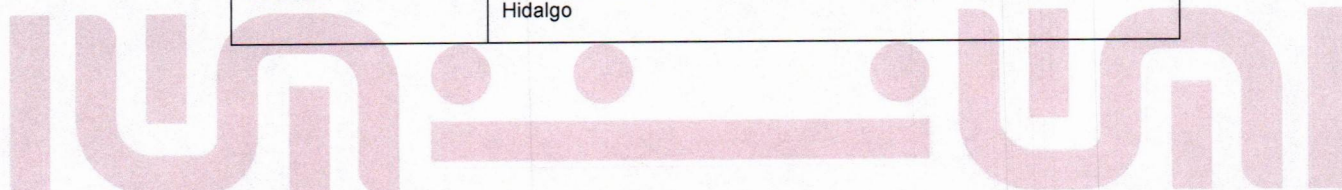
9. Indicadores Estratégicos

Nombre	Porcentaje de egresos brutos del Municipio (PEBM).		
Definición	Mide los egresos brutos anuales del municipio, mostrando su actuación en el ámbito económico y social, contribuyendo a la creación de valor público y transparentando la acción pública.		
Periodicidad	Anual		
 Metas: 16.6, 16.7	Dato actual 2024	Meta 2027	Meta 2040
	100%	100%	100%
FUENTE	Elaboración propia, Secretaría de Hacienda y Administración, Tizayuca, Hidalgo		

Nombre	Índice De Balance Presupuestario Sostenible (IBPS)		
Definición	Mide la relación de los ingresos totales anuales entre los gastos totales anuales.		
Periodicidad	Anual		
 Metas: 16.6, 16.7	Dato actual 2024	Meta 2027	Meta 2040
	≥1	≥1	≥1
FUENTE	Elaboración propia, Secretaría de Hacienda y Administración, Tizayuca, Hidalgo		

Nombre	Deuda pública municipal		
Definición	Mide.		
Periodicidad	Anual		
 Metas: 16.6, 16.7	Dato actual 2024	Meta 2027	Meta 2040
FUENTE	Elaboración propia, Secretaría de Hacienda y Administración, Tizayuca, Hidalgo		

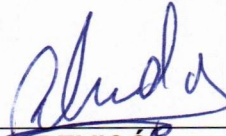
Nombre	Personal municipal total por cada 1,000 habitantes (PMT)		
Definición	Mide el número de servidores públicos municipales en proporción de la población total municipal.		
Periodicidad	Anual		
  Metas: 16.6, 16.7, 5.5	Dato actual 2024	Meta 2027	Meta 2040
	≤8	≤8	≤6
FUENTE	Elaboración propia, Secretaría de Hacienda y Administración, Tizayuca, Hidalgo		





ELABORÓ
L.C. ULISES
DUEÑAS MATIAS

**DIRECTOR DE
CUENTA
PÚBLICA**



REVISÓ
C.P. ZITA WENDY
GARCÍA PACHECO

ENLACE Pbr



AUTORIZÓ
L.C. OLGA LIDIA
ENCISO ISLAS

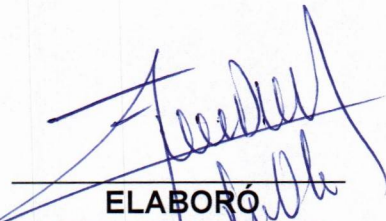
**SECRETARIA DE
HACIENDA Y
ADMINISTRACIÓN**



ELABORÓ
L.C. JACOB JUAREZ
QUESADA
**DIRECTOR DE
ADMINISTRACIÓN**



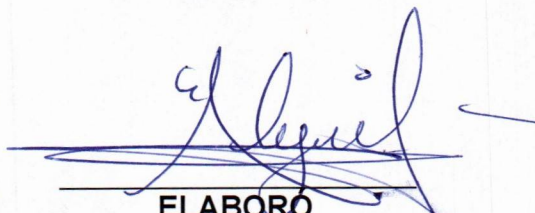
ELABORÓ
C.P. JOSE LUIS
MARTINEZ ANTONIO
**DIRECTOR DE
EGRESOS**



ELABORÓ
M.T.I. JULIO CÉSAR
DANIEL OLGUIN
**DIRECTOR DE
INGRESOS**



ELABORÓ
L.E. IVÁN TORRES
SANCHEZ
**DIRECTOR GENERAL DE
RECAUDACION FISCAL
Y CATASTRO**



ELABORO
L.D. ALEJANDRA
GARRIDO GARCIA
**DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

Las firmas que anteceden forman parte integrante del Diagnostico Situacional de capacidades Institucionales en materia de Hacienda y Administración del Municipio de Tizayuca, Hidalgo.

