



SAN SEBASTIÁN
TLACOTEPEC
FUTURO Y BIENESTAR PARA TODOS
H. AYUNTAMIENTO 2024 - 2027

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL
ANÁLISIS DE FORTALEZAS,
OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y
AMENAZAS (FODA)**

**HONORABLE AYUNTAMIENTO DE SAN
SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA**

ADMINISTRACIÓN 2024-2027



Contenido

CAPÍTULO I.....	4
DISPOSICIONES GENERALES	4
Artículo 1.....	4
Artículo 2.....	4
Artículo 3.....	4
CAPÍTULO II	6
DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL INTERNO	6
Artículo 4.....	6
Artículo 5.....	6
Artículo 6.....	7
Artículo 7.....	8
Artículo 8.....	8
CAPÍTULO III.....	9
CRITERIOS DE ANÁLISIS Y CONSIDERACIONES GENERALES	9
Artículo 9.....	9
CAPITULO IV.....	10
DEL ANALISIS FODA.....	10
Artículo 10.....	10
Artículo 11.....	10
Artículo 12.....	12
Artículo 13.....	12
Artículo 14.....	13
Artículo 15.....	13
SECCIÓN I.....	13
DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS FODA.....	13



Artículo 16.....	13
Artículo 17.....	15
SECCIÓN II	16
DEL ANÁLISIS MEFI Y MEFE	16
Artículo 18.....	16
SECCIÓN III	16
DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL ANÁLISIS MEFI Y MEFE	16
Artículo 19.....	16
Artículo 20.....	17
SECCIÓN IV	20
DE LA RESPONSABILIDAD DEL ENLACE DE CONTROL INTERNO, AUXILIAR DE CONTROL INTERNO Y DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	20
Artículo 21.....	20
Artículo 22.....	20
TRANSITORIOS	20
PRIMERO.	20
SEGUNDO.	20
TERCERO.....	20
ANEXO ÚNICO.....	21
FORMATO DE ANÁLISIS FODA.....	21

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1.

La presente Guía Técnica tiene por objeto normar, orientar y unificar los criterios para que las Áreas y Unidades Administrativas que integran la Administración Pública del Honorable Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, realicen de manera sistemática la elaboración, actualización y validación del Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Este instrumento se constituye como el eje transversal para el cumplimiento de los siguientes fines institucionales:

- I. **Gestión de Riesgos:** Establecer el diagnóstico situacional que sirva de insumo primario para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos que puedan comprometer los objetivos institucionales;
- II. **Planeación Estratégica Municipal:** Vincular los resultados del análisis con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal, garantizando que las decisiones de gobierno estén basadas en evidencia técnica;
- III. **Fortalecimiento del Control Interno:** Coadyuvar con la Contraloría Municipal en la vigilancia de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos públicos, bajo los principios de legalidad y transparencia; y
- IV. **Continuidad Operativa:** Facilitar la adaptación del Ayuntamiento ante cambios en el entorno político, social, económico y geográfico de la región de la Sierra Negra.

ARTÍCULO 2.

Las disposiciones contenidas en esta Guía son de carácter complementario y observancia obligatoria, en estrecha armonización con los Lineamientos para la implementación del Marco Integrado de Control Interno (MICI) en el H. Ayuntamiento y demás disposiciones jurídicas aplicables en el Estado de Puebla.

ARTÍCULO 3.

Para efectos de la presente Guía se deberá entender por:

- I. **Acciones de control:** los mecanismos de supervisión y validación que los directores y coordinadores implementan para asegurar que las órdenes de la presidencia municipal y el cabildo se ejecuten correctamente, minimizando la posibilidad de errores o desvíos;

- II. **Gestión integral de riesgos:** el ejercicio preventivo mediante el cual cada área del Ayuntamiento identifica qué situaciones podrían impedir el cumplimiento de sus metas, diseñando estrategias anticipadas para mitigar su impacto;
- III. **Amenazas:** situaciones ajenas al control del Ayuntamiento como cambios en las participaciones federales, desastres naturales por la orografía de la región o conflictos sociales que representan un peligro para la operación normal del gobierno municipal;
- IV. **COCODI:** Comité de Control y Desempeño Institucional encargado de dictar la pauta en materia de control interno, vigilancia y mejora continua de la administración pública municipal;
- V. **Contraloría:** la Contraloría Municipal del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, autoridad responsable de vigilar la legalidad en el uso de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos;
- VI. **Sistema de control interno:** el tejido de normas y procesos que dan orden a la gestión municipal, diseñado para proteger el patrimonio del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec y garantizar que los servicios públicos se entreguen con transparencia;
- VII. **Criterio de análisis:** la unidad mínima que se decide analizar (puede ser una dirección completa, una jefatura o un programa social específico) para aplicarle el diagnóstico FODA;
- VIII. **Debilidades institucionales:** las áreas de oportunidad internas, tales como falta de equipo, necesidad de capacitación o procesos burocráticos lentos, que retrasan la entrega de resultados a la ciudadanía;
- IX. **Dependencias Municipales:** las unidades administrativas que dependen directamente del presupuesto central del Honorable Ayuntamiento;
- X. **Capacidad eficaz:** el cumplimiento puntual de las metas programadas; es decir, entregar la obra o el servicio en el tiempo y forma prometidos a la comunidad;
- XI. **Uso eficiente:** la habilidad de ejecutar las acciones de gobierno utilizando la menor cantidad de recursos posibles sin sacrificar la calidad, cuidando siempre el erario municipal;
- XII. **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas;
- XIII. **Fortalezas:** los recursos humanos, técnicos o de infraestructura que el ayuntamiento ya posee y que funcionan correctamente, permitiendo dar resultados positivos a la población;

- XIV. **Oportunidades:** situaciones externas aprovechables como programas estatales, convenios con la federación o inversiones privadas que pueden potenciar el desarrollo de San Sebastián Tlacotepec;
- XV. **Ruta estratégica:** el proceso de transformar las ideas y promesas de campaña en planes operativos reales, con fechas, responsables y presupuestos asignados; y
- XVI. **Unidades administrativas:** el conjunto de direcciones y áreas menores que dan cuerpo y funcionamiento legal al Ayuntamiento.

CAPÍTULO II

DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL INTERNO

ARTÍCULO 4.

Para los efectos de esta normativa, la Planeación Estratégica se entiende como el ejercicio directivo de determinar los objetivos prioritarios a largo plazo que regirán el actuar institucional del Ayuntamiento. Este proceso implica no solo la fijación de metas, sino la determinación técnica de los esquemas de ejecución y la programación presupuestaria de los recursos necesarios para garantizar su impacto social.

Se considera un proceso organizacional de carácter integral que exige el análisis crítico de la misión, visión y directrices tácticas del Gobierno Municipal. En consecuencia, la planeación debe permear en todos los niveles de la estructura orgánica, asegurando que cada unidad administrativa actúe en estrecha congruencia con los fines superiores del municipio.

ARTÍCULO 5.

El diseño de la estrategia institucional se regirá por la ejecución técnica de las siguientes fases:

- I. **Alineación de Propósitos:** Referente a la validación de los objetivos estratégicos a través del análisis de la Misión y Visión del área; asegurando que cada acción responda a la razón de ser de el Área o Unidad Administrativa;
- II. **Inteligencia de Datos y Diagnóstico:** Proceso de recopilación y validación de fuentes informativas fidedignas que permitan sustentar técnicamente la toma de decisiones y el seguimiento de los indicadores institucionales;

- III. **Evaluar el Entorno:** Consiste en el estudio exhaustivo de las condiciones internas y los factores externos que influyen en la operatividad, con el fin de anticipar escenarios que comprometan el desempeño administrativo;
- IV. **Evaluar y seleccionar estrategias:** Fase dedicada a proyectar y examinar diversas alternativas de actuación, seleccionando aquellas que maximicen el aprovechamiento de la infraestructura, el talento humano y las ventajas del contexto regional; y
- V. **Optimización y Determinación Estratégica:** Las rutas de acción finales se elegirán bajo una ponderación de costo-riesgo-beneficio. Se priorizará el enfoque en las oportunidades de desarrollo, garantizando que la elección final sea plenamente congruente con los ejes rectores de la administración municipal.

ARTÍCULO 6.

Para la determinación de las estrategias de gobierno, las Áreas o Unidades Administrativas deberán ejecutar una evaluación técnica y una valoración crítica de su estado operativo. Este diagnóstico se fundamenta en el examen de las siguientes variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

La identificación y el análisis de estas variables permiten determinar las capacidades reales de la administración para proponer líneas de acción orientadas a la mejora continua. Asimismo, este ejercicio constituye el pilar fundamental del Control Interno Institucional, bajo las siguientes consideraciones:

- I. **Valoración de Capacidades Internas:** La identificación de Fortalezas y Debilidades permite reconocer los recursos y procesos que deben blindarse o corregirse de manera inmediata.
- II. **Análisis Prospectivo del Entorno:** El estudio de las Oportunidades y Amenazas facilita la anticipación de escenarios externos que podrían impactar el patrimonio o la estabilidad del municipio.
- III. **Determinación de Riesgos:** El diagnóstico FODA es el insumo esencial para el proceso de Administración de Riesgos, proporcionando la información necesaria para diseñar salvaguardas que disminuyan la probabilidad de eventos que comprometan los objetivos institucionales.

Ninguna estrategia o acción de mitigación de riesgos será validada por la Contraloría Municipal si no se encuentra debidamente sustentada en el diagnóstico de las variables descritas en el presente artículo.

ARTÍCULO 7.

Control Interno Institucional se define como el sistema integral y dinámico que actúa en coadyuvancia directa con la Planeación Estratégica. Su propósito fundamental es el diseño, implementación y vigilancia de mecanismos operativos, normas y procedimientos técnicos que orienten el quehacer administrativo de las Áreas o Unidades Administrativas hacia el éxito gubernamental.

ARTÍCULO 8.

El Sistema de Control Interno del Honorable Ayuntamiento se diseñará y ejecutará bajo las siguientes características esenciales, las cuales garantizan su funcionalidad y relevancia institucional:

I. Naturaleza Dinámica y Retroalimentación: El sistema debe poseer la capacidad de evolucionar y ajustarse de manera permanente. A través del monitoreo constante y la evaluación de resultados, se identificarán áreas de mejora que permitan corregir desviaciones y fortalecer los procesos operativos en tiempo real.

II. Adaptabilidad Institucional: El control se configurará de manera proporcional y específica a la estructura, capacidad presupuestaria y complejidad operativa de cada Área o Unidad Administrativa. Deberá ser lo suficientemente robusto para garantizar orden, pero lo bastante ágil para no burocratizar la atención a la ciudadanía del Municipio de San Sebastián Tlacotepec.

III. Orientación a Resultados Multidimensionales: Actuará como un facilitador para el cumplimiento de objetivos en tres vertientes estratégicas:

- a) Operaciones: Garantizando la eficiencia en los servicios públicos.
- b) Información: Asegurando la veracidad, oportunidad y transparencia de los datos financieros y administrativos.
- c) Conocimiento: Fomentando la profesionalización y el resguardo de la memoria institucional del Ayuntamiento.

IV. Enfoque Preventivo y de Integridad: Se constituye como el principal mecanismo de defensa contra el uso indebido de atribuciones. Su diseño prioriza la detección temprana y la prevención de actos de corrupción, conflictos de interés o conductas contrarias a la ética pública, salvaguardando en todo momento el erario municipal.

CAPÍTULO III

CRITERIOS DE ANÁLISIS Y CONSIDERACIONES GENERALES

ARTÍCULO 9.

La construcción del diagnóstico estratégico en el Honorable Ayuntamiento se sujetará rigurosamente a las siguientes directrices operativas para la ejecución del Análisis FODA:

- I. **Precedencia y Vinculación:** El Análisis FODA constituye la fase primaria del ciclo anual de Control Interno. Su correcta ejecución es el insumo indispensable para la integración de la Matriz de Administración de Riesgos Institucional (MARI) y el diseño del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR).
- II. **Corresponsabilidad Operativa:** La elaboración del diagnóstico es responsabilidad conjunta del Enlace de Control Interno, con el soporte técnico de las y los Auxiliares de Control Interno y de Administración de **Riesgos** de cada área, utilizando exclusivamente los formatos oficiales validados por la Contraloría Municipal.
- III. **Transparencia y Acceso a la Información:** Para garantizar la veracidad del análisis, las áreas administrativas están obligadas a brindar todas las facilidades y acceso a la información documental, estadística y operativa que los responsables del FODA requieran.
- IV. **Congruencia Estructural:** El análisis debe estar alineado a los elementos de identidad del Ayuntamiento, tomando como base la Misión, Visión, Objetivos Institucionales y Compromisos derivados del Plan de Desarrollo Municipal.
- V. **Criterio de Análisis por Unidad:** El diagnóstico se realizará de manera individualizada por cada Unidad Administrativa (Dirección, Coordinación o Departamento) que integre la Estructura Orgánica autorizada del Ayuntamiento.
- VI. **Parámetros Mínimos de Diagnóstico:** Cada Unidad Administrativa deberá identificar y registrar, como mínimo, dos variables por cada cuadrante (2

Fortalezas, 2 Oportunidades, 2 Debilidades y 2 Amenazas), asegurando un análisis equilibrado.

- VII. **Autonomía de las Variables:** Los elementos identificados en el FODA poseen naturaleza independiente. No existe obligatoriedad de vinculación secuencial o relacional entre ellos; cada variable debe ser evaluada en su dimensión específica.
- VIII. **Estructura Gramatical y Técnica:** Para garantizar la claridad y uniformidad, los registros se redactarán bajo la fórmula: **Sustantivo + Complemento Circunstancial**.

Ejemplo: "Mecanismos de supervisión en la ejecución de obra pública implementados para asegurar el cumplimiento de la normativa estatal."

- IX. **Validación y Sanción:** Una vez concluido, el Análisis FODA será remitido para su revisión técnica, validación y, en su caso, aprobación definitiva por parte del **COCODI**.

CAPITULO IV DEL ANALISIS FODA

ARTÍCULO 10.

El Análisis FODA se define como la herramienta técnica de evaluación multidimensional que permite determinar el estado actual de las Áreas y Unidades Administrativas que conforman al H. Ayuntamiento. Este examen sistematiza los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y las condiciones externas (Oportunidades y Amenazas), proporcionando al Honorable Ayuntamiento una perspectiva estratégica indispensable para la toma de decisiones informada y la mitigación proactiva de riesgos.

ARTÍCULO 11.

Para la correcta ejecución del diagnóstico, los responsables deberán identificar y categorizar las variables conforme a las siguientes definiciones técnicas:

- I. **FORTALEZAS (Capacidades Internas de Éxito):** Representan los activos, procesos y competencias que el Ayuntamiento domina con altos niveles de eficiencia y eficacia. Son factores bajo el control directo de la administración que generan valor y aseguran el cumplimiento de metas. Pueden

manifestarse como: personal altamente profesionalizado, solidez financiera, sistemas de gestión digitalizados, o protocolos operativos optimizados que garantizan la continuidad del servicio público.

- II. **OPORTUNIDADES (Potencialidades Externas):** Comprenden los factores, coyunturas o tendencias del entorno externo que resultan favorables para la gestión municipal. Su identificación es un reto de inteligencia estratégica, ya que permiten potenciar el alcance de los objetivos institucionales mediante el aprovechamiento de recursos externos, convenios intergubernamentales o avances tecnológicos ajenos a la estructura municipal
- III. **DEBILIDADES (Áreas de Mejora y Vulnerabilidad):** Se refieren a las carencias, deficiencias o limitaciones internas que presentan bajos niveles de desempeño. Constituyen obstáculos directos para la consecución de objetivos y, a pesar de estar bajo el control de el Área o Unidad Administrativa, exigen acciones de corrección inmediata para evitar fallos sistémicos en la operación.
- IV. **AMENAZAS (Riesgos del Entorno):** Son situaciones o eventos externos adversos ante los cuales el Ayuntamiento posee poca o nula influencia. Estas circunstancias generan incertidumbre e inestabilidad (ej. recortes presupuestales federales, contingencias climáticas o cambios normativos drásticos). La eficacia de la planeación estratégica radica en la detección oportuna de estas amenazas para diseñar planes de contingencia que protejan la operatividad municipal.

Estas variables responden a naturalezas internas y externas, de manera que: Fortalezas y Debilidades son de naturaleza interna, pues es el Área o Unidad Administrativa la que es capaz de controlar y actuar sobre estas variables. Por el contrario, Oportunidades y Amenazas tienen un sentido externo, en la cual el Área o Unidad Administrativa no tiene la capacidad de evitar o permitir el accionar de estas variables dentro de su propia estructura.

De la misma manera, las variables también se basan en un sentido positivo y negativo. Dicho de otra manera, fortalezas y oportunidades tienen que ver con los aspectos positivos del Área o Unidad Administrativa, mientras que debilidades y amenazas representan los aspectos negativos a los que se enfrenta, tal y como se puede observar en la figura 1.

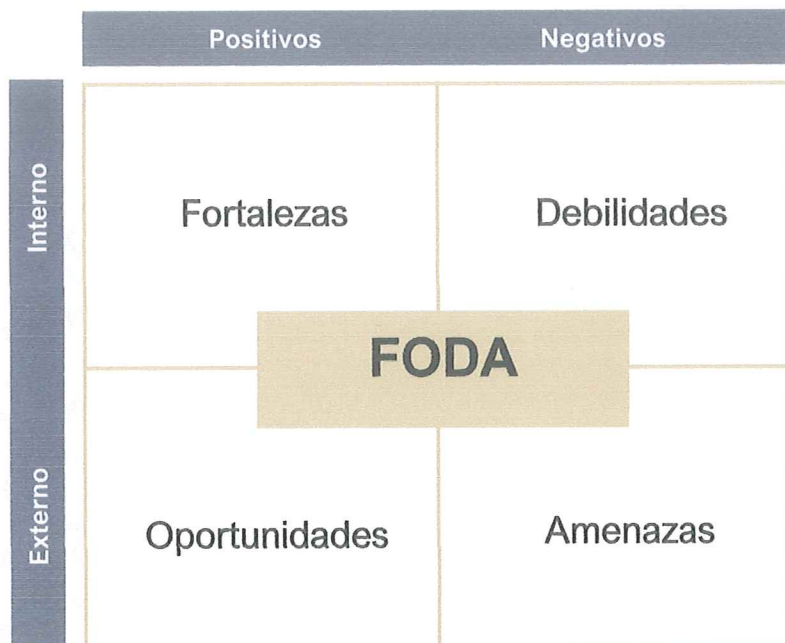


Figura 1. Relación entre estructura y Análisis FODA, con forme a las variables externas e internas y sus aspectos positivos y negativos.

ARTÍCULO 12.

Para que el diagnóstico interno sea un instrumento eficaz en la toma de decisiones, los titulares y auxiliares deberán ejercer un análisis reflexivo y honesto sobre el desempeño de su área. Este ejercicio se fundamentará en el examen de los resultados del periodo anterior, considerando obligatoriamente:

- I. El índice de metas alcanzadas y su impacto social.
- II. El registro de metas no cumplidas y los obstáculos que impidieron su ejecución.
- III. La identificación de los factores de éxito que permitieron resultados positivos.
- IV. El análisis de causa-raíz de los fallos o retrasos administrativos.
- V. Las prácticas y procesos que han demostrado fortalecer la operatividad interna.

ARTÍCULO 13.

Las Áreas o Unidades Administrativas tienen la obligación de evaluar sus capacidades técnicas, humanas y materiales, identificando aquellos recursos que

son estrictamente indispensables para la prestación de servicios y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

ARTÍCULO 14.

El diagnóstico interno tiene como fin último diferenciar las ventajas competitivas de la unidad administrativa de sus carencias estructurales. Para ello, se realizará un análisis histórico de las decisiones tomadas y acciones consumadas, permitiendo distinguir entre:

- a) **Factores Clave de Éxito:** Destrezas y recursos que otorgan una ventaja operativa.
- b) **Factores Críticos:** Problemas persistentes o condiciones desfavorables que vulneran la gestión frente a estándares de calidad u otras instancias gubernamentales.

ARTÍCULO 15.

Se reconoce que las Áreas o Unidades Administrativas que conforman la Estructura Orgánica del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, operan en un ecosistema complejo y dinámico. Por tanto, el análisis externo deberá considerar la influencia de organismos estatales y federales, la normativa vigente, la participación ciudadana y las condiciones socioeconómicas de la región que afectan, de manera directa o indirecta, la estabilidad y los resultados del Gobierno Municipal.

SECCIÓN I

DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

ARTÍCULO 16.

Para la correcta integración del Análisis FODA, las Áreas o Unidades Administrativas del Honorable Ayuntamiento deberán observar el siguiente procedimiento secuencial y obligatorio:

- I. **Diagnóstico de Condiciones Reales:** Cada Unidad Administrativa deberá realizar un levantamiento objetivo de su situación actual. Este ejercicio se basará en la experiencia operativa, la evidencia documental y los datos estadísticos disponibles. El resultado será una lista exhaustiva de factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que inciden directamente en sus atribuciones legales.

- II. **Estratificación y Ponderación:** Una vez generada la lista general, los responsables procederán a la jerarquización de los elementos encontrados. Se deberán priorizar aquellos factores que posean un mayor grado de impacto o criticidad para el cumplimiento de los objetivos institucionales. De este ejercicio de filtrado, se seleccionarán obligatoriamente, por cada criterio de análisis, un mínimo de:
- a) Dos Fortalezas.
 - b) Dos Oportunidades.
 - c) Dos Debilidades.
 - d) Dos Amenazas.
- III. **Formalización del Registro:** Los elementos seleccionados deberán ser capturados en el formato oficial emitido por la Contraloría Municipal del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, respetando la estructura gramatical técnica definida en el Artículo 9, tal como se muestra a continuación:



Metodología de Administración de Riesgos

1. Análisis FODA de las Unidades Administrativas del H. Ayuntamiento

Datos de identificación de la Dependencia o Institución

Nombre del Municipio:	San Sebastián Tlacotepec	Ejercicio fiscal:	2025
Área o Unidad Administrativa responsable del análisis:	Contraloría Municipal	Nombre del Titular del Área responsable:	
Áreas o Unidades Administrativas analizadas			

Unidad Administrativa	Factores Internos		Factores Externos	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas

ARTÍCULO 17.

Durante la ejecución y validación del Análisis FODA, los responsables deberán observar los siguientes lineamientos de interpretación:

- I. **Individualización Institucional:** El diagnóstico es exclusivo de cada Área o Unidad Administrativa. Las variables identificadas responden a escenarios operativos específicos; por lo tanto, queda estrictamente prohibido generalizar situaciones o replicar diagnósticos entre áreas distintas, ya que cada unidad posee retos y dinámicas de respuesta únicos;
- II. **Calidad de la Información:** Los datos recabados deben caracterizarse por ser flexibles, objetivos y pertinentes. Su finalidad última no es solo el registro, sino la capacidad de generar ajustes dinámicos y mejoras reales en el proceso de planeación estratégica;
- III. **Criterio de Austeridad Institucional:** En observancia a los principios de disciplina financiera y austeridad, las carencias derivadas exclusivamente por falta de presupuesto o personal no serán consideradas, de manera preferente, como debilidades. Se debe priorizar el análisis sobre la eficiencia de los procesos y el uso óptimo de los recursos existentes;
- IV. **Base de la Gestión Preventiva:** El Análisis FODA se reconoce como el insumo primario para la Administración de Riesgos, proporcionando el sustento técnico necesario para la correcta integración de la Matriz de Administración de Riesgos Institucional (MARI);
- V. **Modelos de Estrategia Cruzada:** Para potenciar el impacto de la planeación, se utilizarán las siguientes combinaciones estratégicas:
 - a) **Estrategia de Avance (Fortalezas + Oportunidades):** Utilizar las capacidades internas para maximizar las ventajas del entorno.
 - b) **Estrategia de Contención (Fortalezas + Amenazas):** Emplear los puntos fuertes para neutralizar riesgos externos y buscar su posible conversión en oportunidades.
 - c) **Estrategia de Desarrollo (Debilidades + Oportunidades):** Identificar áreas de crecimiento potencial donde la mejora interna permita aprovechar coyunturas externas.
 - d) **Estrategia de Defensa (Debilidades + Amenazas):** Establecer medidas urgentes para reducir la vulnerabilidad institucional ante riesgos críticos.

SECCIÓN II DEL ANÁLISIS MEFI Y MEFE

ARTÍCULO 18.

La transición del análisis cualitativo al cuantitativo se realizará mediante la elaboración de las Matrices de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de Factores Externos (MEFE). Estas herramientas permitirán a las Áreas o Unidades Administrativas del Ayuntamiento obtener una visión objetiva y ponderada sobre su capacidad para capitalizar fortalezas y oportunidades, así como para neutralizar debilidades y amenazas.

El despliegue de estas matrices se divide en dos dimensiones complementarias:

- I. **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):** Este instrumento sistematiza la información estratégica derivada de las Fortalezas y Debilidades. Su enfoque se centra exclusivamente en la estructura administrativa y operativa del Ayuntamiento, permitiendo asignar valores de impacto para identificar con precisión los procesos clave que requieren optimización o blindaje técnico.
- II. **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):** Este instrumento sistematiza la información estratégica derivada de las Oportunidades y Amenazas. Su enfoque se orienta al entorno fuera de la estructura municipal, proporcionando datos críticos para medir la capacidad de respuesta del Ayuntamiento ante cambios normativos, sociales, económicos o ambientales, facilitando la identificación de áreas de oportunidad externa.

SECCIÓN III DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL ANÁLISIS MEFI Y MEFE

ARTÍCULO 19.

Para la correcta transición de los datos cualitativos a un modelo de medición cuantitativa en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), las Áreas o Unidades Administrativas deberán seguir estrictamente el siguiente procedimiento:

- I. **Selección de Factores Críticos:** De la lista generada en el Análisis FODA, se extraerán las fortalezas y debilidades de mayor impacto institucional. Se

establece un parámetro de mínimo dos y máximo cinco factores por cada categoría, los cuales deberán ser capturados en el formato técnico oficial emitido por la Contraloría Municipal.

- II. **Asignación de Peso (Ponderación):** A cada factor seleccionado se le otorgará un valor porcentual relativo a su importancia para alcanzar el éxito institucional. El rango de ponderación iniciará desde el 5% (importancia mínima) hasta el nivel necesario, asegurando que la suma total de los porcentuales asignados a fortalezas y debilidades sea exactamente igual al 100%.
- III. **Clasificación del Estado Operativo:** Independientemente del peso asignado, a cada factor se le atribuirá un valor numérico de acuerdo con su realidad operativa actual, siguiendo la escala obligatoria:
 - 1) Debilidad Mayor: Deficiencia crítica que requiere intervención inmediata.
 - 2) Debilidad Menor: Carencia controlable que afecta parcialmente la operación.
 - 3) Fortaleza Menor: Capacidad interna funcional con margen de mejora.
 - 4) Fortaleza Mayor: Ventaja competitiva sólida y consolidada en el área.

El apartado de total en la matriz MEFI se autocompletará, e indica si el Área o Unidad Administrativa es fuerte o si necesita priorizar en sus debilidades, de acuerdo a la coloración pertinente.

ARTÍCULO 20.

Para la correcta estructuración y llenado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), el personal responsable deberá sujetarse estrictamente a las siguientes directrices:

- I. **Identificación de Factores:** Se deberán extraer de la matriz FODA institucional las Oportunidades y Amenazas de mayor impacto para el Área o Unidad Administrativa. La selección deberá considerar un umbral mínimo de dos y un máximo de cinco elementos por cada categoría.
- II. **Determinación de la Ponderación:** A cada factor identificado se le otorgará un peso relativo en el apartado de valoración. Dicho rango oscilará entre el 5% (importancia mínima) y el 100% (importancia crítica). Es requisito indispensable que el sumatorio total de los pesos asignados a ambos criterios equivalga estrictamente al 100%.

III. **Escala de Clasificación:** Se procederá a calificar el nivel de gestión actual frente a cada factor, asignando un valor numérico conforme al siguiente escalafón de desempeño:

1. **Nula intervención:** No se ejecutan acciones al respecto.
2. **Intervención esporádica:** Se trabaja de forma ocasional.
3. **Gestión estandarizada:** Se trabaja bajo procesos normales.
4. **Gestión proactiva:** Se trabaja con un nivel de esfuerzo superior.

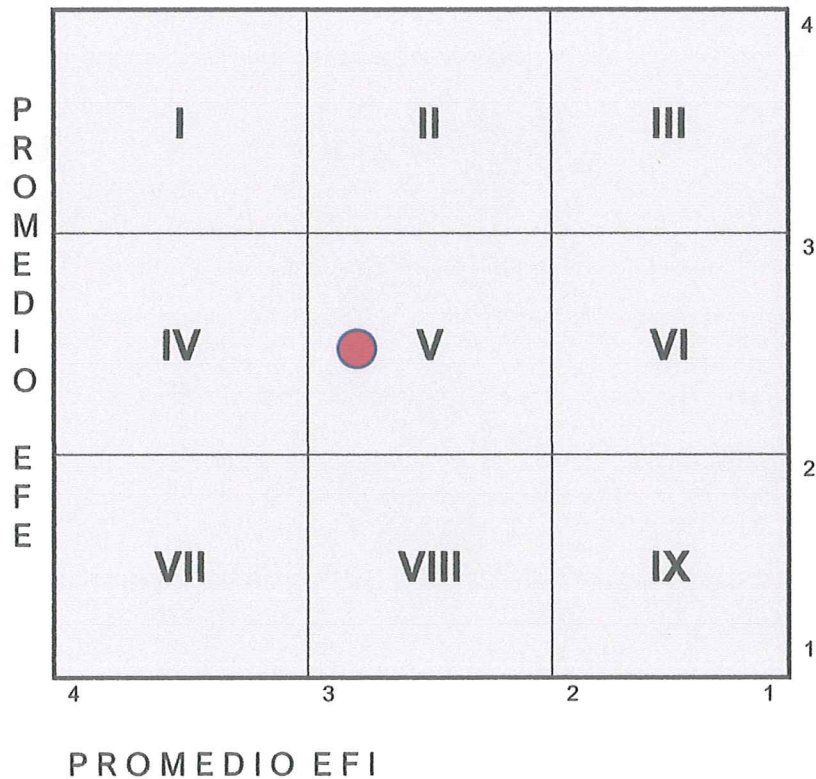
IV. **Interpretación de Resultados:** El apartado de resultados totales se generará de forma automatizada, emitiendo una señalética cromática que determinará si el Área o Unidad Administrativa posee un desempeño sólido o si requiere una reorientación estratégica para mitigar riesgos y capitalizar áreas de oportunidad.

CONTRALORÍA MUNICIPAL				CONTRALORÍA MUNICIPAL			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Descripción del Factor	Valoración	Clasificación	Puntuación	Descripción del Factor	Valoración	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS				OPORTUNIDADES			
Personal con conocimiento de la lengua materna (Náhuatl/Mazateco) para la atención ciudadana en comunidades.	20%	4	0.80	Programas de capacitación y profesionalización ofertados por la ASE Puebla y el IAP.	15%	3	0.45
Existencia y actualización del Reglamento Interior y Manuales de Organización (MOF) aprobados por Cabildo.	10%	3	0.30	Implementación de plataformas digitales estatales (SIPOT) para agilizar la transparencia.	10%	2	0.20
Cumplimiento puntual en la entrega de informes mensuales de actividades al Presidente Municipal.	10%	4	0.40	Disposición de las juntas auxiliares e inspectorías para conformar comités de Contraloría Social.	10%	4	0.40
Disposición total del personal para realizar recorridos de supervisión en horarios extendidos y fines de semana.	10%	4	0.40	Convenios de colaboración con el Gobierno del Estado para la modernización administrativa.	10%	2	0.20
Archivo de expedientes de Obra Pública organizado conforme a los lineamientos de la Ley de Archivos.	5%	3	0.15	Normatividad vigente que incentiva la armonización contable (SEVAC).	5%	3	0.15
SUBTOTAL DE FORTALEZAS:			2.05	SUBTOTAL DE OPORTUNIDADES:			1.40
DEBILIDADES				AMENAZAS			
Falta de parque vehicular propio y en condiciones óptimas para acceder a la Sierra Negra (zonas de difícil acceso).	15%	2	0.30	Fallas constantes en la conectividad (Internet/Telefonía) en la Sierra Negra que dificultan reportes en tiempo real.	15%	2	0.30
Insuficiencia de equipo de cómputo moderno (hardware obsoleto) para procesar la contabilidad gubernamental.	10%	2	0.20	Modificaciones constantes a los lineamientos de fiscalización por parte del Congreso Local.	10%	3	0.30
Plantilla de personal reducida (falta de auditores técnicos especializados) para cubrir todo el territorio.	10%	1	0.10	Recortes presupuestales federales que limitan recursos para viáticos y supervisión de obras lejanas.	10%	1	0.10
Falta de presupuesto interno asignado para viáticos y capacitaciones externas en la capital (Puebla).	5%	1	0.05	Distancia geográfica y difícil acceso a comunidades para realizar auditorías físicas de obra.	10%	4	0.40
Inexistencia de un software especializado para el seguimiento de denuncias y quejas (se realiza manual/Excel).	5%	2	0.30	Desconocimiento de la ciudadanía sobre los nuevos mecanismos de denuncia digital.	5%	2	0.10

SUBTOTAL DE DEBILIDADES:				0.95	SUBTOTAL DE AMENAZAS:				1.20
TOTAL	100%	-----	3.45	TOTAL	100%	-----	2.60		
Resultado interno indica:					Resultado externo indica:				
LA CONTRALORIA MUNICIPAL SE ENCUENTRA FUERTE					LA CONTRALORIA MUNICIPAL SE ENCUENTRA TRABAJANDO ARDUAMENTE				

- IV. Al consultar la pestaña “grafica de ubicación” se muestra un gráfico que indica la posición en la que se encuentra el Área o Unidad Administrativa. Se presentan 9 cuadrantes, los cuales tienen 3 diferentes interpretaciones:
 Cuadrantes I, II o IV: Comunicar y Crecer.
 Cuadrantes III, V o VI: Mantener y Conservar.
 Cuadrantes VII, VIII o IX Mejorar y Fortalecer.

GRÁFICA DE UBICACIÓN



SECCIÓN IV DE LA RESPONSABILIDAD DEL ENLACE DE CONTROL INTERNO, AUXILIAR DE CONTROL INTERNO Y DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

ARTÍCULO 21.

Es responsabilidad de la persona designada como Auxiliar o Enlace de Control Interno y Administración de Riesgos de cada una de las Áreas o Unidades Administrativas, elaborar y actualizar el Análisis FODA en tiempo y forma, de manera semestral, con la supervisión y validación de la Contraloría Municipal y presentarlo en la sesión ordinaria próxima del COCODI, para su análisis y aprobación.

ARTÍCULO 22.

Una vez que sea aprobado en el pleno del COCODI, deberá ser firmado por la o el Titular del Área o Unidad Administrativa, la o el Auxiliar o Enlace de Control Interno y por el Contralor Municipal.

TRANSITORIOS

PRIMERO. La entrada en vigor de la presente Guía será a partir de su aprobación por el Cabildo del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla y su posterior publicación en el sitio web oficial del Ayuntamiento; y se encontrarán vigentes en tanto no existan modificaciones y/o actualizaciones en su contenido.

SEGUNDO. A la entrada en vigor de las presentes disposiciones quedará derogada cualquier disposición que se interponga a la presente Guía.

TERCERO. En lo no previsto por esta Guía, podrá aplicarse de manera supletoria las disposiciones legales que resulten aplicables en materia de Control Interno Institucional y de Administración de Riesgos, siempre y cuando las mismas no contravengan la naturaleza jurídica de la presente Guía.

**ANEXO ÚNICO.
FORMATO DE ANÁLISIS FODA**

1 Nombre del Municipio: _____ Ejercicio fiscal: _____ Área o Unidad Administrativa responsable: _____ Nombre del titular del área responsable: _____ Áreas o unidades administrativas analizadas: _____			2 Logo Oficial del Municipio	
NOMBRE DEL ÁREA 3				
ANÁLISIS FODA				
Interno			Externo	
4 Unidad Administrativa	5 fortalezas	6 Debilidades	7 Oportunidades	8 Amenazas
	5	6	7	8
	5	6	7	8
	5	6	7	8
	5	6	7	8
	5	6	7	8
	5	6	7	8
	5	6	7	8
	5	6	7	8

1. Datos de identificación de la Dependencia o Institución.
2. Logotipo de Municipio.
3. Nombre del Área o Unidad Administrativa.
4. Unidades Administrativas que integran a el Área o Unidad Administrativa.
5. Fortalezas de la Unidad Administrativa.
6. Debilidades de la Unidad Administrativa.
7. Oportunidades de la Unidad Administrativa.
8. Amenazas de la Unidad Administrativa.