



## **INFORME FINAL**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL FONDO DE APORTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS MUNICIPIOS (FORTAMUN) EJERCICIO FISCAL 2018**

**Municipio de Villa de Ramos, San Luis Potosí  
Diciembre 2019**

#### **Coordinación:**

Mario Montante Contreras

#### **Evaluadores:**

Daniel Acosta Delgado  
Eduardo Velázquez Leyer

## 1. Resumen ejecutivo

La intervención pública del Estado se encuentra en constante evolución, por lo que eliminar de las organizaciones todo aquello que no contribuye a aportar valor al servicio o producto suministrado al público, o a replantear la forma como se abordan los problemas existentes en la administración carece de validez para la forma de brindar servicios públicos.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) señala en su glosario de términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, que la evaluación es una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, y puesta en práctica y sus resultados. El objetivo de ésta es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia y el impacto. Además, es necesario precisar que la evaluación del desempeño es uno de los pilares del Presupuesto basado en Resultados.

En razón de lo anterior, y en cumplimiento a lo establecido en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, donde el Ayuntamiento de Villa de Ramos estableció como objetivo estratégico, en su apartado Buen Gobierno Municipal Transparente y Honesto, trabajar con honestidad, transparencia y eficiencia, en la aplicación y gestión de los recursos públicos, así como manejar una política de transparencia, dirigida a la participación social en la aplicación de los recursos públicos, para lo cual instituyó en su Programa Anual de Evaluación 2019, la realización del presente ejercicio de evaluación del desempeño de la operación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) para su ejercicio fiscal 2018.

En este sentido, la evaluación practicada a los recursos ejercidos por el Municipio de Villa de Ramos, durante el ejercicio fiscal 2018, tuvo como objetivo general el de "Evaluar el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Villa de Ramos durante el ejercicio fiscal 2018, a fin de conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas."

Adicionalmente, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la planeación que el municipio lleva a cabo, respecto los recursos del Fondo, para la atención de las necesidades identificadas.
- Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio.
- Examinar la contribución y orientación del destino de las aportaciones del Fondo, así como los criterios de distribución.
- Identificar los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en la gestión del Fondo.

En complemento al objetivo general y a los objetivos específicos, se plantearon las siguientes hipótesis de trabajo para la evaluación:

1. La gestión del FORTAMUN contribuye a fortalecer las haciendas públicas municipales a través del financiamiento de acciones como la atención a las obligaciones financieras, el pago de derecho y aprovechamiento del agua, la modernización de los sistemas de recaudación, el mantenimiento de infraestructura y necesidades de seguridad pública.
2. El ejercicio del FORTAMUN está sustentado en documentos normativos donde se identifican las responsabilidades individuales de los involucrados.
3. Los recursos del FORTAMUN se orientan a las principales necesidades del municipio en materia del fortalecimiento de su hacienda pública.
4. El FORTAMUN implementa mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas y participación ciudadana.

Con base en los términos de referencia expedidos por el Ayuntamiento de Villa de Ramos, el equipo evaluador determinó que la evaluación practicada al **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)** es acorde y se inserta en la temporalidad como ex post; es de carácter externa con relación al equipo evaluador; y, de es considerada como evaluación de consistencia y resultados dentro del rubro de materia u objeto de evaluación. En razón a ello, se determinó pertinente adoptar como procedimiento de trabajo la metodología descriptiva.

La metodología descriptiva<sup>1</sup> es empleada para recopilar; organizar resumir, presentar, analizar los resultados de las observaciones del equipo evaluador. Para lo anterior, se recopiló información y se observó la gestión del Fondo mediante investigación de gabinete; la realización de entrevistas a profundidad a funcionarios públicos, grupos focales, así como el análisis de la documentación proporcionada por el Ayuntamiento de Villa de Ramos, con la finalidad de observar y describir la operación, resultados e impactos en la gestión del fondo.

Como parte del análisis de la información proporcionada, se observó que durante el período comprendido entre el año 2015 y 2018, el Municipio de Villa de Ramos, ejerció un total de \$82,483,957 pesos. (ochenta y dos millones cuatrocientos ochenta y tres mil ochocientos noventa y siete pesos ).

El comportamiento en la asignación de los recursos, muestra un decremento del año 2015 al 2016; y un comportamiento al alza a partir de 2016 y hasta el ejercicio 2018. Se verificó que en la asignación de los recursos, del año 2015 a 2016, se registró una disminución de la población de 744 personas, es decir, un decrecimiento del 2% de la población, lo cual se tradujo en la disminución de \$458,070.00 del ejercicio fiscal 2016 respecto del ejercicio fiscal 2015. Una característica de la población del municipio es la migración, lo cual puede explicar las variantes en la disminución de estos recursos de manera correlativa con la de la población.

Para los fines de la evaluación, así como para cumplir con los términos de referencia, se clasificaron 3 secciones y 10 preguntas que se distribuyen de la siguiente manera:

Sección	Preguntas	Total
I. Ejercicio de la operación del FORTAMUN	1 a 4	4
II. Gestión del FORTAMUN	5 a 7	3
III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	8 a 10	3
<b>Total</b>		<b>10</b>

Las preguntas de evaluación efectuadas por cada una de las secciones señaladas las siguientes:

<sup>1</sup> Zorrilla Arena Santiago. "Introducción a la Metodología de la Investigación" . Ediciones Cal y Arena, 1998.

Sección	Preguntas
I. Ejercicio de la operación del FORTAMUN	¿Los responsables del manejo del fondo conocen la normativa que les es aplicable?
	¿Cuál es la contribución del fondo al logro de los objetivos de desarrollo del municipio?
	¿El municipio cuenta con un documento que identifique los procesos clave en la gestión del fondo?
	¿El gobierno local documenta el destino de las aportaciones?

Sección	Preguntas
II. Gestión del FORTAMUN	¿Qué criterios son empleados para la priorización y focalización de los recursos del FORTAMUN?
	¿El gobierno local utiliza fuentes de financiamiento complementarias para el cumplimiento de los objetivos del fondo?
	¿Qué factores pueden desviar el resultado del objetivo del fondo?

Sección	Preguntas
III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	¿Cómo comunica el municipio los resultados del fondo a la población?
	¿Qué mecanismos de participación ciudadana instrumenta el municipio para la ejecución de obras y/o proyectos financiados con FORTAMUN?
	En caso de que el municipio cuente con evaluaciones anteriores, ¿Cuáles son el resultado de éstas?

Al respecto y como resultado del análisis de la información recopilada, el equipo evaluador tuvo la capacidad de realizar un análisis FODA (determinación de Fortalezas; Oportunidades; Debilidades y Amenazas), que le permitió adicionalmente generar recomendaciones particulares y específicas como apoyo al Municipio, a efecto de contribuirle en los mecanismos de mejora de la gestión pública.

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
Fortalezas y Oportunidades	
<p>1. El Municipio de Villa de Ramos, no obstante de las discrepancias en los registros de población encontradas, ha cumplido en el ejercicio de los recursos con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local que regula su ejercicio.</p> <p>2. Se cuenta con evidencia que permite demostrar que el ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Ramos.</p> <p>3. Si bien, se valora como positiva la contribución de los proyectos ejecutados con recurso FORTAMUN 2018 en el municipio de Villa de Ramos, al contribuir a combatir las carencias sociales y cumplir con sus funciones y servicios públicos, la evidencia encontrada permite señalar que el municipio no está cumpliendo en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones.</p>	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
<p>1. Es indispensable que los Ayuntamientos y sus funcionarios conozcan la existencia y el funcionamiento de cada una de las disposiciones normativas emitidas para la operación del fondo (normatividad vigente), que le permitan una convivencia armónica que se traduzca en una mayor facilidad para alcanzar el logro de los objetivos planteados. El desconocimiento de los aspectos normativos del fondo por parte de los funcionarios encargados de su aplicación en el Ayuntamiento de Villa de Ramos es un aspecto de alto riesgo y que puede desviar la consecución de los objetivos del fondo.</p>	<p>1.1 Se recomienda la creación de una capacitación orientada a temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo que brinde el Ayuntamiento a sus funcionarios.</p>
	<p>1.2 Se recomienda la elaboración de un compendio normativo de la operación y administración del fondo (físico y/o electrónico), que permita a los integrantes de las diversas áreas de la coordinación conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación recomendada.</p>
<p>2. El Ayuntamiento de Villa de Ramos no cuenta con ningún documento o manual institucional de procedimientos que identifique los procesos de planeación, gestión, administración u operación del FORTAMUN que permita dar claridad a los pasos que sigue el Ayuntamiento para cumplir con los objetivos propios del fondo.</p>	<p>2. Se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos institucional como una acción prioritaria de mejora que permita al Ayuntamiento contar de forma clara y precisa con los criterios, formatos, procedimientos y directrices que cada área lleva acabo con base en el trabajo que realizan diariamente, con la finalidad de fortalecer las acciones del municipio en el ejercicio del FORTAMUN.</p>

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
3. El Ayuntamiento de Villa de Ramos no registró de manera trimestral el ejercicio, destino y resultados del recurso FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, por lo que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.	3. Se recomienda publicar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, establecer los controles necesarios para garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.

Sección II. Gestión del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El Ayuntamiento de Villa de Ramos cumple de manera suficiente con la priorización y focalización en el uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.	
2. A pesar de no contar con mecanismos institucionales para ello, los funcionarios del Ayuntamiento encargados de la gestión, administración y operación del fondo, fueron capaces de determinar una serie de factores que pueden desviar los resultados del objetivo del fondo.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Villa de Ramos no ejerció fuentes de financiamientos complementarias al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios. Esto a pesar de que la normatividad federal y estatal establecen la existencia de mecanismos de coordinación financiera entre los Ayuntamientos, los Gobiernos de los Estados y los organismos del Gobierno Federal para complementar los alcances en el uso de los recursos del fondo.	1. Se recomienda fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.
2. Los factores de riesgo identificados se identificaron con base en las experiencias y vivencias de los funcionarios responsables de ejecutar el fondo, debido a que no existen mecanismos institucionales por parte del Ayuntamiento para la identificación, administración y control de riesgos en la organización, así como planes de contingencia	2. El equipo evaluador recomienda la implementación de una matriz de administración de riesgos y sus planes de control pueden representar un área de oportunidad con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.

para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente.	
---	--

Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Para garantizar la participación ciudadana en la ejecución del FORTAMUN, el Ayuntamiento de Villa de Ramos considera la instrumentación de diversos mecanismos de participación, con los que a su vez, dan cumplimiento a lo que establece la normatividad federal, estatal y los lineamientos generales que regulan el uso de los recursos del fondo.	
2. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Ramos se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN.	
3. El Ayuntamiento de Villa de Ramos utiliza la estructura de las autoridades comunales (jueces y comisariados) como un elemento primordial para medir el grado de necesidades que existe en las comunidades y con esta información poder enfocar de mejor manera los esfuerzos y recursos del FORTAMUN, permitiendo que los propios ciudadanos compartan las necesidades y demandas de sus comunidades.	
4. El Ayuntamiento de Villa de Ramos cuenta con una serie diversa de mecanismos y canales de comunicación que le permiten informar sobre los resultados obtenidos con los recursos del fondo a los ciudadanos. Si bien, pueden y deben ser mejorados, su existencia fortalece los esquemas de transparencia del municipio.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Los mecanismos de comunicación de resultados que instrumenta el Ayuntamiento de Villa de Ramos, deben mejorar y diversificarse, toda vez que algunos de ellos presentan debilidades al momento de implementarse, y no se encontraron evidencia suficientes para la comprobación de su existencia.	1. Se recomienda fortalecer los canales existentes, brindándoles claridad y un mecanismo de comprobación que les permita funcionar en mejores condiciones para que sean de fácil acceso para la población del municipio.
2. El Ayuntamiento de Villa de Ramos tiene una obligación constitucional de instrumentar la comunicación de resultados a través de la información que debe publicarse con base en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado y la Ley General de Contabilidad Gubernamental, a través de las cuales el Ayuntamiento debe publicar en los medios electrónicos necesarios la información correspondiente al uso de los recursos ejercidos del fondo en cuestión. Derivado de la revisión digital y documental, el equipo evaluador encontró que durante el ejercicio 2018,	2. Se recomienda publicar, de forma prioritaria, la información de los trimestres faltantes en caso de ser posible en las plataformas de Transparencia y de Coordinación fiscal según corresponda, y si no lo fuera, establecer los mecanismos necesarios para que los ejercicios futuros cumplan con la normatividad en la materia.



únicamente se reportaron 2 de 4 trimestres en la página de transparencia, mientras que se reportaron 3 de 4 trimestres en lo referente a la contabilidad gubernamental.	
3. El municipio de Villa de Ramos no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo, por lo que se recomienda de manera prioritaria elaborar este reglamento.	3. Se recomienda elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
4. El municipio de Villa de Ramos no ha realizado evaluaciones internas o externas al FORTAMUN en los ejercicios presupuestales anteriores. El presente ejercicio de evaluación del desempeño se constituye como el primero que realiza el Ayuntamiento, siendo de forma externa.	4. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.

Finalmente, a partir de los hallazgos, observaciones y recomendaciones, se generaron una serie de aspectos susceptibles de mejora que retroalimentan el ejercicio de los recursos de forma que permita al Municipio de Villa de Ramos, S.L.P. el instrumentar medidas de cambio que coadyuven a la profundización de los resultados alcanzados.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema I. Ejercicio de la Operación del Fondo
1.1 Crear de una capacitación orientada a temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo que brinde el Ayuntamiento a sus funcionarios.
1.2 Elaborar un compendio normativo de la operación y administración del fondo (físico y/o electrónico), que permita a los integrantes de las diversas áreas de la coordinación conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación recomendada.
2. Elaborar un manual de procedimientos institucional como una acción prioritaria de mejora que permita al Ayuntamiento contar de forma clara y precisa con los criterios, formatos, procedimientos y directrices que cada área lleva acabo con base en el trabajo que realizan diariamente, con la finalidad de fortalecer las acciones del municipio en el ejercicio del FORTAMUN.
3. Publicar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, establecer los controles necesarios para garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema II. Gestión del Fondo
1. Fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.
2. Implementar una matriz de administración de riesgos y sus planes de control pueden representar un área de oportunidad con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema III. Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana
1. Fortalecer los canales de comunicación de resultados existentes, brindándoles claridad y un mecanismo de comprobación que les permita funcionar en mejores condiciones para que sean de fácil acceso para la población del municipio.
2. Publicar, de forma prioritaria, la información de los trimestres faltantes en caso de ser posible en las plataformas de Transparencia y de Coordinación fiscal según corresponda, y si no lo fuera, establecer los mecanismos necesarios para que los ejercicios futuros cumplan con la normatividad en la materia.
3. Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación
4. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.

## 2. ÍNDICE

<b>1. Resumen ejecutivo.....</b>	<b>2</b>
<b>2. ÍNDICE .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Siglas y acrónimos .....</b>	<b>12</b>
<b>4. Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Objetivos e hipótesis de la evaluación.....</b>	<b>16</b>
<b>6. Metodología de la evaluación.....</b>	<b>18</b>
<b>7. Características del FORTAMUN .....</b>	<b>21</b>
7.1 Evolución de los recursos FORTAMUN en el municipio de Villa de Ramos .....	23
<b>8. Desarrollo de las preguntas de investigación .....</b>	<b>24</b>
8.1 Ejercicio de la operación del fondo .....	25
8.2 Gestión del fondo .....	33
8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana .....	38
<b>9. Análisis FODA .....</b>	<b>43</b>
<b>10. Propuesta de recomendaciones y observaciones .....</b>	<b>48</b>
<b>11. Hallazgos .....</b>	<b>51</b>
<b>12. Conclusiones .....</b>	<b>56</b>
<b>13. Anexos.....</b>	<b>59</b>
Anexo 1. Fuentes de información .....	59
Anexo 2. Ficha Técnica de la evaluación.....	62
Anexo 3. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones CONAC.....	63
<b>14. Anexos alfabéticos.....</b>	<b>69</b>
Anexo A. Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo de Aportaciones el Fortalecimiento de los Municipios para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí. ....	69
Anexo B. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Villa de Ramos, San Luis Potosí.....	70
Anexo C. Apertura programática correspondiente al ejercicio fiscal 2018 del Gobierno del Estado de San Luis Potosí. ....	71

### 3. Siglas y acrónimos

<b>CODESOM</b>	Consejo de Desarrollo Social Municipal.
<b>CODESOL</b>	Coordinación de Desarrollo Social
<b>CONEVAL</b>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
<b>CPEUM</b>	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
<b>FAIS</b>	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social
<b>FISM</b>	Fondo de Infraestructura Social Municipal
<b>FORTAMUN</b>	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios
<b>LAATEM</b>	Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí
<b>LCF</b>	Ley de Coordinación Fiscal
<b>LFPRH</b>	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
<b>LGCG</b>	Ley General de Contabilidad Gubernamental
<b>MIR</b>	Matriz de Indicadores de Resultados
<b>PAE</b>	Programa Anual de Evaluación
<b>SEDESORE</b>	Secretaría de Desarrollo Social y Regional
<b>SEDESOL</b>	Secretaría de Desarrollo Social
<b>SHCP</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
<b>SIDESORE</b>	Sistema de Información de Desarrollo Social y Regional de SEDESORE
<b>SRFT</b>	Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT)
<b>ZAP</b>	Zona de Atención Prioritaria

## 4. Introducción

La intervención pública del Estado se encuentra en constante evolución, por lo que eliminar de las organizaciones todo aquello que no contribuye a aportar valor al servicio o producto suministrado al público, o a replantear la forma como se abordan los problemas existentes en la administración carece de validez para la forma de brindar servicios públicos.

A partir del año 2008, el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos fortaleció la misión de alcanzar un presupuesto basado en resultados, al establecer que no solo la federación, sino también los estados y los municipios tienen el compromiso de administrar los recursos públicos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Este Presupuesto basado en Resultados (PbR), busca medir el volumen y calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos, así como el impacto que éstos generan en la sociedad.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) señala en su glosario de términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, que la evaluación es una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, y puesta en práctica y sus resultados. El objetivo de ésta es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia y el impacto. Además, es necesario precisar que la evaluación del desempeño es uno de los pilares del Presupuesto basado en Resultados.

Derivado de lo expuesto, En su Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, el Ayuntamiento de Villa de Ramos establece como objetivo estratégico, en su apartado Buen Gobierno Municipal Transparente y Honesto, trabajar con honestidad, transparencia y eficiencia, en la aplicación y gestión de los recursos públicos, así como manejar una política de transparencia, dirigida a la participación social en la aplicación de los recursos públicos. Es por ello que instituyó en su Programa Anual de Evaluaciones 2019, la realización del presente ejercicio de evaluación del desempeño de la operación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) para su ejercicio fiscal 2018.

Los recursos provenientes del FORTAMUN forman parte de los recursos presupuestarios que se entrega a los gobiernos locales con cargo al presupuesto federal y representa un componente esencial del gasto público al comprender la mayor parte de los ingresos que reciben las entidades federativas y los municipios. El objetivo de este fondo se plasma en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, que señala que sus recursos se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

Es importante señalar, que para la elaboración del presente ejercicio, se tuvo como objetivo general, el evaluar el desempeño del ejercicio de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Villa de Ramos durante el ejercicio fiscal 2018, con el fin de conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas, partiendo de la hipótesis sobre si la gestión del FORTAMUN contribuye a fortalecer las haciendas públicas municipales a través del financiamiento de acciones como la atención a las obligaciones financieras, el pago de derecho y aprovechamiento del agua, la modernización de los sistemas de recaudación, el mantenimiento de infraestructura y necesidades de seguridad pública.

Para llevar a cabo la evaluación, se empleó un enfoque de metodología descriptiva a afecto de producir evidencia empírica y confiable, lo cual conllevó entre otras actividades la investigación de gabinete mediante el análisis de la documentación proporcionada por el Ayuntamiento; así como entrevistas a profundidad y grupos focales con los funcionarios públicos que de una u otra manera están involucrados en las actividades de la operación general del fondo.

El presente informe final, comprende el desarrollo de la información recabada resultante de las preguntas de investigación que indican los Términos de Referencia del Ayuntamiento, permitiendo al equipo evaluador constatar, comprobar y analizar los mecanismos, acciones y situaciones generales que resultan del ejercicio general del fondo en cada una de sus etapas. Asimismo, se buscó establecer el grado de

cumplimiento por parte del Ayuntamiento de Villa de Ramos respecto a los aspectos normativos que indica las leyes normas y lineamientos que rigen el fondo.

Adicionalmente, se realizó un análisis FODA que derivado de los hallazgos encontrados y la información analizada, permitiera definir las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas que tiene el Ayuntamiento durante el ejercicio del fondo. Finalmente se concluye con una serie de observaciones y recomendaciones que retroalimentan el ejercicio de los recursos de forma que permita al Ayuntamiento de Villa de Ramos, el instrumentar medidas de mejora que coadyuven a la profundización de los resultados.

## 5. Objetivos e hipótesis de la evaluación

De acuerdo con los Términos de Referencia emitidos por el Ayuntamiento de Villa de Ramos para realizar la evaluación de desempeño del FORTAMUN para el ejercicio fiscal 2018, a continuación se describe el objetivo general, los objetivos específicos y las hipótesis planteados para el desarrollo de esta evaluación.

### Objetivos general:

Evaluar el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Villa de Ramos durante el ejercicio fiscal 2018, a fin de conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas.

### Objetivos específicos:

- Analizar la planeación que el municipio de Villa de Ramos lleva a cabo, respecto los recursos del Fondo, para la atención de las necesidades identificadas.
- Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio de Villa de Ramos.
- Examinar la contribución y orientación del destino de las aportaciones del Fondo, así como los criterios de distribución.
- Identificar los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en la gestión del Fondo.



### **Hipótesis de la evaluación:**

1. La gestión del FORTAMUN contribuye a fortalecer las haciendas públicas municipales a través del financiamiento de acciones como la atención a las obligaciones financieras, el pago de derecho y aprovechamiento del agua, la modernización de los sistemas de recaudación, el mantenimiento de infraestructura y necesidades de seguridad pública.
2. El ejercicio del FORTAMUN está sustentado en documentos normativos donde se identifican las responsabilidades individuales de los involucrados.
3. Los recursos del FORTAMUN se orientan a las principales necesidades del municipio en materia del fortalecimiento de su hacienda pública.
4. El FORTAMUN implementa mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas y participación ciudadana.

## 6. Metodología de la evaluación

La evaluación de políticas públicas es una tarea estratégica para la gestión pública. Su importancia radica en que, a través de ella, se genera información sobre la eficacia y la eficiencia de las acciones de un gobierno, así como de producir recomendaciones que incrementan tales parámetros de desempeño. La evaluación, por tanto, se puede definir como el análisis que permite identificar, bajo una metodología específica, el grado de pertinencia, desempeño en la operación y/o cumplimiento de una política pública respecto a su diseño, implementación, procesos o resultados<sup>2</sup>.

Los resultados del proceso de evaluación son un mecanismo para valorar y disponer de información respecto del desempeño público. La medición del desempeño gubernamental es una tendencia internacional en el campo público. En este sentido, resulta importante describir y definir qué se entiende por desempeño. En el contexto del propósito de la evaluación, puede definirse como “el rendimiento o resultado de las actividades que se llevan a cabo, con el propósito de alcanzar un fin u objetivo”<sup>3</sup>.

La evaluación de políticas públicas, es el principal mecanismo empleado para la medición de los resultados de una acción gubernamental. Al respecto, y dada la importancia del tema, es importante matizar que la evaluación es un proceso **permanente o continuo**; y que se puede realizar en cualquier fase del ciclo, como en el diseño de la política o en su implementación.

Para la evaluación de políticas públicas es importante mostrar tres aspectos básicos o fundamentales:

1. La temporalidad;
2. El equipo evaluador; y,
3. La materia de evaluación.

---

<sup>2</sup> Con base en “El Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa Anual de Evaluación” . Centro de Estudios de la Finanzas Públicas del Congreso de la Unión. Disponible en <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/2008/cefp1152008.pdf>

<sup>3</sup> Alex Matheson y Teresa Curristine, Modernising Government: The way forward, OCDE, París, 2005.

Tipología de las evaluaciones de las políticas públicas	Temporalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex ante</li> <li>• Ex dure</li> <li>• Ex post</li> </ul>
	Equipo Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno</li> <li>• Externo</li> </ul>
	Materia de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de diseño</li> <li>• Evaluación de consistencia y resultados</li> <li>• Evaluación de procesos</li> <li>• Evaluación de impacto</li> <li>• Evaluación complementaria</li> <li>• Evaluación estratégica</li> <li>• Evaluación específica de percepción de beneficiarios</li> <li>• Evaluación específica de perspectiva de género.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en el “El Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa Anual de Evaluación” . Centro de Estudios de la Finanzas Públicas del Congreso de la Unión. Disponible en <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/2008/cefp1152008.pdf>

Con base en los términos de referencia expedidos por el Ayuntamiento de Villa de Ramos, el equipo evaluador determinó que la evaluación practicada al **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)** es acorde y se inserta en la temporalidad como ex post; externa con relación al equipo evaluador; y, de consistencia y resultados dentro del rubro de materia u objeto de evaluación. Debido a lo anterior, se determinó como pertinente adoptar como procedimiento de trabajo la metodología descriptiva.

La metodología descriptiva<sup>4</sup> es empleada para recopilar; organizar resumir, presentar, analizar los resultados de las observaciones del equipo evaluador. Para lo anterior, se recopiló información y se observó la gestión del Fondo mediante investigación de gabinete; la realización de entrevistas a profundidad a funcionarios públicos, grupos focales, así como el análisis de la documentación proporcionada por el Ayuntamiento de Villa de Ramos, con la finalidad de observar y describir la operación, resultados e impactos en la gestión del fondo.

<sup>4</sup> Zorrilla Arena Santiago. “Introducción a la Metodología de la Investigación” . Ediciones Cal y Arena, 1998.

Para un mejor análisis y con base en los términos de referencia del Ayuntamiento de Villa de Ramos, la evaluación se divide en 3 secciones temáticas y 10 preguntas de investigación que se distribuyen de la siguiente manera:

Sección	Preguntas	Total
I. Ejercicio de la operación del fondo	1 a 4	4
II. Gestión del fondo	5 a 7	3
III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	8 a 10	3
<b>Total</b>		<b>10</b>

## 7. Características del FORTAMUN

La evaluación del desempeño gubernamental mide el impacto o beneficios que se obtienen con el ejercicio de los recursos públicos. Sin embargo, una situación inherente y complementaria a ello, es el cumplimiento de las normas, reglas o leyes que regulan los recursos públicos.

En razón de lo anterior, el equipo evaluador consideró necesario fijar el marco normativo que regula el ejercicio de los recursos del Fondo, como parte de la verificación del cumplimiento del mismo. En este sentido, se identificó el siguiente marco normativo:

**1. Marco Normativo Federal.** De manera inicial, el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUNDF), es regulado por la Ley de Coordinación Fiscal (LCF). En ésta, se determinan los métodos de asignación, distribución y aplicación o destino de los recursos. (artículos 36, 37 y 38 de la LCF).

En este sentido, y de acuerdo con el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, los recursos provenientes del Fondo para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, tienen como destino:

- satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras;
- al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales;
- a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura; y,
- a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes

En complemento, el artículo 36 de la Ley de Coordinación Fiscal, fija la manera en cómo se realiza la distribución de los recursos tanto de la Federación a los Estados; y de éstos a los Municipios. Este artículo establece que los Gobiernos Estatales y del Distrito Federal deberán publicar en sus respectivos órganos oficiales de difusión los

montos que corresponda a cada municipio o Demarcación Territorial por concepto de este Fondo, así como el calendario de ministraciones, a más tardar el 31 de enero de cada año; asimismo, este artículo establece que anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación, se determinará el monto, tomando como referencia:

1. Para los Estados y Municipios el 2.35 por ciento de la Recaudación Federal Participable de acuerdo a la estimación que se realice en la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio;
2. Para el Distrito Federal y sus Demarcaciones Territoriales se procede de igual forma, pero el cálculo se realiza tomando como referencia el 0.2123 por ciento de la Recaudación Federal Participable.

**2. Marco Normativo Estatal.** De acuerdo con la LCF, los recursos son transferidos del Gobierno Federal, a los Estados, para que, éstos a su vez los transfieran a los municipios bajo los mecanismos de reparto definidos. Lo anterior conlleva a una regulación complementaria de carácter estatal. Para el caso del Estado de San Luis Potosí, esta regulación complementaria se da a partir de la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí. En esta Ley, los recursos del Fondo son regulados de los artículos 50 al 54.

Según se puede apreciar en el Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí (Anexo A) publicado en el Periódico Oficial del Estado, los recursos a ejercer por el Municipio de Villa de Ramos relativos al FORTAMUN, ascienden a la cantidad de \$12,752,509.00 (Doce millones setecientos cincuenta y dos mil quinientos nueve pesos).

Por otra parte, en el anexo B, se adjunta la ficha resumen con los indicadores de medición de la pobreza del Municipio de Villa de Ramos 2019, formulada por la Secretaría de Bienestar. Asimismo, en el anexo C, se expone la Apertura programática de los fondos para la Infraestructura Social del Estado, para la Infraestructura Social Municipal y para el Fortalecimiento de los Municipios, para el Ejercicio Fiscal 2018, en la que se aprecia los rubros a los que puede utilizarse el recurso del Fondo. En

la siguiente sección se muestra la evolución financiera de los recursos del Fondo correspondiente al Municipio de Villa de Ramos, San Luis Potosí.

### 7.1 Evolución de los recursos FORTAMUN en el municipio de Villa de Ramos

Los recursos destinados del FORTAMUNDF, para el municipio de Villa de Ramos, han tenido un comportamiento con ciertos altibajos en el período de 2015 a 2018, teniendo un incremento acumulado de un 15.9%, ejerciendo en dicho periodo la cantidad de \$82,483,897.00 (ochenta y dos millones cuatrocientos ochenta y tres mil ochocientos noventa y siete pesos ).

Ejercicio Fiscal	Recursos asignados
2015	\$ 19,619,479.00
2016	\$ 19,161,409.00
2017	\$ 20,948,172.00
2018	\$ 22,754,897.00
<b>Total</b>	<b>\$ 82,483,957.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en los acuerdos de distribución publicados en el Periódico Oficial del Estado que se anexan.

El comportamiento en la asignación de los recursos, muestra un decremento del año 2015 al 2016; y un comportamiento al alza a partir de 2016 y hasta el ejercicio 2018. Se verificó que en la asignación de los recursos, del año 2015 a 2016, se registró una disminución de la población de 744 personas, es decir, un decrecimiento del 2% de la población, lo cual se tradujo en la disminución de \$458,070.00 del ejercicio fiscal 2016 respecto del ejercicio fiscal 2015. Una característica de la población del municipio es la migración, lo cual puede explicar las variantes en la disminución de estos recursos de manera correlativa con la de la población.

## 8. Desarrollo de las preguntas de investigación

Como se mencionó en el apartado correspondiente a la metodología de la presente evaluación de desempeño, se utilizaron herramientas metodológicas tales como el análisis de gabinete, grupos focales y entrevistas a profundidad con la finalidad de tener diversos mecanismos para profundizar en la manera en la que el Ayuntamiento lleva la gestión, la administración y la operación del fondo.

Para dar cumplimiento a los objetivos y verificar las hipótesis planteadas en la evaluación, el equipo evaluador tomó como referencia la preguntas de investigación incluidas en los Términos de Referencia que fueron aprobados por el Ayuntamiento de Villa de Ramos y que en su contenido permiten describir la manera en la que el municipio lleva cada una de las etapas para cumplir con los objetivos del fondo.

En este sentido, para el análisis de la evaluación, se presentan 3 secciones y 10 preguntas que se distribuyen de la siguiente manera:

Sección	Preguntas	Total
I. Ejercicio de la operación del FORTAMUN	1 a 4	4
II. Gestión del FORTAMUN	5 a 7	3
III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	8 a 10	3
<b>Total</b>		<b>10</b>



## 8.1 Ejercicio de la operación del fondo

### **Pregunta 1. ¿Los responsables del manejo del fondo conocen la normativa que les es aplicable?**

**Respuesta: No.**

Uno de los principios de la nueva gestión pública que se encuentra plasmado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, sin duda es el principio de legalidad, el cual se traduce en que los distintos actos de la administración pública deben de estar sustentados en alguna Ley o norma. Derivado de ello y la existencia de la normatividad que regula el FORTAMUN, es indispensable que los Ayuntamientos y sus funcionarios conozcan la existencia y el funcionamiento de cada una de estas disposiciones emitidas, que le permitan una convivencia armónica que se traduzca en una mayor facilidad para alcanzar el logro de los objetivos planteados. Con base en lo anterior y en la evaluación realizada a los funcionarios del Ayuntamiento de Villa de Ramos, a continuación se plasman los resultados obtenidos.

Referente a la capacidad para identificar la normatividad federal, estatal y operativa por parte de los funcionarios encargados de la operación, gestión y administración del fondo, únicamente 1 de los 4 funcionarios fue capaz de identificar dos o más normas que regulan la aplicación del fondo; dos de los funcionarios (2 de 4) fueron capaces de identificar al menos una de ellas; mientras que el funcionario restante (1 de 4) no pudo identificar ninguna norma básica o complementaria.

Mientras que en lo relativo a la capacidad de describir las principales obligaciones y lineamientos que marca la normatividad aplicable para la operación y administración del fondo, 2 de los 4 funcionarios pudieron describir una de las normas enumeradas mientras que los 2 restantes, mostraron una serie de confusiones, deficiencias y completo desconocimiento al no poder identificar ni describir ninguna de las normas aplicables en la operación del fondo. Ninguno de los funcionarios (0 de 4) fue capaz de describir dos o más de las leyes o normas que se plantearon.

Los resultados presentados, representan un aspecto de atención prioritaria por lo que esto significa y lo preocupante que puede significar en la operación de los recursos del fondo. Para poder obtener estos resultados, el equipo evaluador utilizó la herramienta metodológica de la entrevista a profundidad a cada uno de los funcionarios involucrados en la operación del fondo. Se plantearon dos cuestionamientos con la finalidad de conocer a) el grado de conocimiento de la normatividad federal, estatal y operativa y b) la capacidad de los tomadores de decisiones para describir el contenido general de la normativa, sus reglas, obligaciones y las actualizaciones de cada una de ellas.

Como parámetro para puntuar el conocimiento de la normatividad y la descripción de la misma, el equipo evaluador asignó un punto a cada una de las tres normas que por su relevancia se consideraron como indispensables: la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) a nivel federal, la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí (LAATEM) a nivel estatal y los Lineamientos Generales del Fondo a nivel operativo. El conocimiento y descripción de otras normas identificadas se puntuó con .5 puntos y podía ser cualquiera que fuera de soporte al funcionamiento del fondo, como lo son la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado y Municipios de San Luis Potosí, reglamentos internos del Municipio en la materia o cualquier otra norma aplicable.

Derivado de los resultados observados, y con base en los hallazgos detectados, el equipo evaluador considera el desconocimiento de los aspectos normativos del fondo por parte de los funcionarios encargados de su aplicación como un aspecto de alto riesgo y que puede desviar la consecución de los objetivos del fondo. Es por ello, que para atender este aspecto de mejora, se recomienda la creación de una capacitación orientada a temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo que brinde el Ayuntamiento a sus funcionarios. Adicionalmente, se recomienda la elaboración de un compendio normativo de la operación y administración del fondo (físico y/o electrónico), que permita a los integrantes de las diversas áreas de la coordinación conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación recomendada.

## Pregunta 2. ¿Cuál es la contribución del fondo al logro de los objetivos de desarrollo del municipio?

### Respuesta: Análisis descriptivo.

De acuerdo con el Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social de 2015<sup>5</sup>, publicado por la SEDESOL y el CONEVAL, el Municipio de Villa de Ramos. tenía una población de 39,928 personas, destacando que, de 9,081 viviendas particulares, hay 1,313 hogares con jefatura femenina, es decir, el 14.4%. Adicionalmente, de la población registrada, hay un 19% mas de población femenina que masculina. Es importante señalar este factor en razón de que la migración es una característica de este Municipio.

Adicionalmente, y de acuerdo con el mismo informe, pero correspondiente al año 2018, se tiene un registro de 25, 372 personas.<sup>6</sup> Es decir, los informes muestran un decremento en la población de 14,556 personas.

Por otra parte, los acuerdos para la distribución de recursos derivados del Fondo publicados en el Periódico Oficial del Estado correspondientes a los mismos ejercicios fiscales<sup>7</sup> reconocen para el año 2015 una población de 37,928 personas y para el año 2018, de 37, 184 personas. Es decir, un decremento de 744 personas.

Es decir, existe una discrepancia según se muestra a continuación:

Fuente	Ejercicio Fiscal	Población	Diferencia
Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social	2015	39,928	14,556
	2018	25,732	
Acuerdo para la distribución de los recursos del FORTAMUN	2015	37,928	744
	2018	37,184	

Fuente: Elaboración propia con base en las fuentes señaladas, de las que se adjunta versión digital.

<sup>5</sup> Se adjunta versión digital del Informe correspondiente.

<sup>6</sup> Se adjunta la versión digital del Informe correspondiente.

<sup>7</sup> Se adjunta la versión digital de ambos Acuerdos.

Esta situación es importante matizarla debido a que, el criterio principal de distribución de los recursos del Fondo tiene como eje primordial el número de habitantes. Y por lo tanto, las discrepancias pueden afectar al Municipio en su ingreso.

Respecto a las finalidades del Fondo, de acuerdo con el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, los recursos provenientes del mismo tienen como destino primordialmente los siguientes rubros:

- satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras;
- al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales;
- a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura; y,
- a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes

Del análisis del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, publicado por el Ayuntamiento de Villa de Ramos, los recursos del FORTAMUN, contribuyen al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y cinco acciones estratégicas conforme se muestra a continuación:

### **Eje Rector. Combate a la pobreza con una política social.**

Sector	Objetivos	Acciones
Agua potable	Suministrar agua potable a sus habitantes, a través de la gestión de infraestructura hidráulica	1. Fortalecer las redes de agua del municipio.
		2. Gestionar la ampliación de redes de drenaje y plantas tratadoras en el municipio.

## Eje Rector. Desarrollo regional sustentable

Sector	Objetivos	Acciones
Agua potable	Gestionar proyectos de infraestructura, que tengan gran impacto en el suministro de agua potable para sus habitantes.	3. Buscar métodos de captación de agua.
		4. Gestionar plantas tratadoras.

## Eje Rector. Seguridad pública eficiente y eficaz

Sector	Objetivos	Acciones
Seguridad Pública	Buscaremos que nuestros elementos cuenten con la infraestructura necesaria.	3. Dotar de equipo necesario a los elementos de seguridad pública, así mismo la contratación de más personal.

El Municipio de Villa de Ramos, no obstante de las discrepancias en los registros de población, ha cumplido en el ejercicio de los recursos con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local que regula su ejercicio. En suma, se cuenta con evidencia que permite mostrar que el ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo.

**Pregunta 3. ¿El municipio cuenta con un documento que identifique los procesos clave en la gestión del fondo?**

**Respuesta: No.**

El Ayuntamiento de Villa de Ramos no cuenta con ningún documento o manual institucional de procedimientos que identifique los procesos de planeación, gestión, administración u operación del FORTAMUN que permita dar claridad a los pasos que sigue el Ayuntamiento para cumplir con los objetivos propios del fondo. Lo anterior, implica que en caso de que se realicen modificaciones en la organización o existan cambios en el personal asignado a tareas específicas, no se contaría con material suficiente para replicar el trabajo de manera rigurosa e igualmente pudiera generar errores en la ejecución de las tareas propias del fondo, creando un riesgo institucional.

Es importante precisar que el Ayuntamiento debe de contar de forma clara y precisa con los criterios, formatos, procedimientos y directrices que cada área lleva acabo con base en el trabajo que realizan diariamente, con la finalidad de fortalecer las acciones del municipio en el ejercicio del FORTAMUN, y que le permita poder generar certidumbre y continuidad en la gestión, operación y administración del fondo. Es por lo anterior, que el equipo evaluador, recomienda la elaboración de un manual de procedimientos institucional como una acción prioritaria de mejora.

#### **Pregunta 4. ¿El gobierno local documenta el destino de las aportaciones?**

##### **Respuesta: Sí.**

Para dar cumplimiento con las obligaciones de los entes municipales que se enmarcan en el artículo 115 de la CPEUM y el 114 de la Constitución Política del Estado de SLP, el Ayuntamiento de Villa de Ramos destinó los recursos provenientes del FORTAMUN 2018 al pago de derechos y aprovechamientos de agua, energía eléctrica, atención de necesidades en materia de seguridad pública, programas sociales e infraestructura.

El proceso que utiliza el municipio consiste en tomar como base los datos históricos de pagos realizados en periodos pasados, en las propuestas de los grupos sociales o instituciones que requieren de apoyo y en caso de que el presupuesto lo permita, en los costos de los proyectos de infraestructura. Una vez que están establecidos los proyectos y montos se registran en el Programa Operativo Anual mismo que es enviado al Consejo de Desarrollo Social Municipal para su aprobación. El proceso anterior queda registrado en cada una de sus etapas en las actas mensuales de dicho órgano.

Adicionalmente, las diferentes áreas operativas del Ayuntamiento, envían de manera mensual los avances físicos y financieros a la Dirección de Desarrollo Social del municipio para que registrarlos en su POA y en el Sistema de Información de Desarrollo Social y Regional de la SEDESORE.

A su vez, la Tesorería del Ayuntamiento del municipio de Villa de Ramos, en cumplimiento con lo establecido en la LGCG registra de manera puntual cada una de las operaciones presupuestarias y contables que se derivan de la gestión del FORTAMUN en su Sistema de Contabilidad Gubernamental, mismas que deben de ser publicadas en su página de transparencia y acceso a la información pública.

Con base en la investigación realizada y las pruebas documentales presentadas, fue posible corroborar que el Ayuntamiento de Villa de Ramos no registró de manera trimestral el ejercicio, destino y resultados del recurso FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales

Transferidos de la SHCP, por lo que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.

De lo anterior se desprende que el Ayuntamiento requiere solventar la publicación de estos reportes en caso de ser aún posible, o en su caso, tomar las medidas necesarias para cumplir con la normatividad vigente durante el ejercicio 2019, que le permitan cumplir con sus obligaciones legales y seguir contribuyendo al desarrollo del municipio.



## 8.2 Gestión del fondo

### **Pregunta 5. ¿Qué criterios son empleados para la priorización y focalización de los recursos del FORTAMUN?**

#### **Respuesta: Análisis descriptivo.**

Para establecer los criterios de priorización y focalización de los recursos provenientes del FORTAMUN, el Ayuntamiento de Villa de Ramos se base completamente en lo establecido en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal y el 50 de la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y los Municipios de San Luis Potosí, en los que se establece deberán ser destinadas única y exclusivamente a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

Para dar cumplimiento a esta normativa, en el aspecto práctico el Ayuntamiento mantiene una amplia coordinación con el Gobierno del Estado a través de la SEDESORE con quienes definen el correcto uso de los recursos. A su vez, la CODESOL, la Tesorería Municipal y la oficina del Presidente Municipal, realizan un análisis histórico del uso de los recursos de este fondo y las necesidades financieras que tiene el municipio para poder, con base en los rubros autorizados, definir cuál será el uso de los recursos FORTAMUN durante el ejercicio.

Para dar sustento y validez a este análisis de focalización, el Ayuntamiento presenta el mismo al CODESOM, quien es el órgano encargado de revisar, discutir, modificar y en su caso aprobar el uso de los recursos del fondo, así como los montos y rubros. Con base en lo anterior, a través de la revisión de las actas del CODESOM el equipo evaluador pudo corroborar que durante el ejercicio fiscal 2018, este proceso de priorización y focalización cumplió con los criterios normativos en el uso de los recursos enfocándolos principalmente en el pago de derechos de agua, pago de la electricidad para el funcionamiento de pozos, pago de nómina y equipo para el

personal de seguridad pública del municipio y en ayudas sociales, tales como becas y medicamentos.

Cabe hacer mención que en esta materia, el uso de los recursos que se enfocan al mantenimiento o construcción de infraestructura, se regulan con los lineamientos generales de operación del FAIS, y por lo tanto, también con los mecanismos de priorización y focalización que estos enmarcan. Sin embargo, durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento no destinó recursos a este concepto.

Tras la revisión de la evidencia documental realizada, el equipo evaluador considera que el Ayuntamiento de Villa de Ramos cumple de manera suficiente con la priorización y focalización en el uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.

**Pregunta 6. ¿El gobierno local utiliza fuentes de financiamiento complementarias para el cumplimiento de los objetivos del fondo?**

**Respuesta: No.**

Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Villa de Ramos no ejerció fuentes de financiamientos complementarias al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios. Esto a pesar de que la normatividad federal, estatal y los lineamientos generales que aplican para el ejercicio del FAIS-FISM, establecen la existencia de mecanismos de coordinación financiera entre los Ayuntamientos, los Gobiernos de los Estados y los organismos del Gobierno Federal para complementar los alcances en el uso de los recursos del fondo.

El equipo evaluador con base en la información proporcionada por la CODESOL, considera que no existe evidencia que permita determinar que el fondo durante el ejercicio haya contado con complementariedad de fuentes de financiamiento, por lo que recomienda como un aspecto susceptible de mejora que el Ayuntamiento fortalezca sus mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.

## Pregunta 7. ¿Qué factores pueden desviar el resultado del objetivo del fondo?

### Respuesta: Análisis descriptivo.

A través de la información recopilada a través del grupo focal y las entrevistas a profundidad realizadas a los funcionarios encargados de la gestión, administración y operación del fondo, el equipo evaluador pudo determinar una serie de factores que pueden desviar el resumen del objetivo del fondo. Para una mejor comprensión de los mismos se clasificaron en internos y externos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tipo de Riesgo	Factor de riesgo	Descripción
Interno	Incumplimiento de normatividad de comunicación	Los mecanismos de información y comunicación, al no contar con la información suficiente pueden incumplir la normatividad federal y estatal en materia de informes trimestrales del uso de los recursos y los objetivos alcanzados del fondo. Esto puede traer consigo observaciones o sanciones administrativas en materia de auditoría.
	Cambios en el proceso de obras y/o acciones	Los mecanismos de comunicación con obras públicas presentan un área de oportunidad. En ocasiones se realizan cambios en el proceso de obra que no se tenían contemplados en los proyectos aprobados por el CODESOM, lo que implica en ocasiones volver a convocar al Comité para aprobar estas modificaciones.
Externo	Presión social y/o política	Las demandas y presión política de grupos sociales pueden obligar a replantear donde se hace o no una obra. Además pueden orillar al Ayuntamiento a buscar la forma de realizar alguna obra u acción que no se tenía considerada.
	Normatividad poco flexible	El principal obstáculo son los candados para la determinación y selección de tipo de obras; directas o complementarias, ya que la poca flexibilidad en la normatividad para determinarla, puede no ajustarse a la realidad de las necesidades del municipio.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del grupo de enfoque y cuestionarios a profundidad de los funcionarios responsables del ejercicio del FORTAMUN en el Municipio de Villa de Ramos.

Como se mencionó con anterioridad, los factores de riesgo identificados se identificaron con base en las experiencias y vivencias de los funcionarios responsables de ejecutar el fondo, debido a que no existen mecanismos institucionales por parte del Ayuntamiento para la identificación, administración y control de riesgos en la organización, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente. A este respecto, se observó que los funcionarios resuelven los problemas presentados de manera reactiva para dar la mejor solución posible.

Lo anterior implica que el no conocer o identificar los factores internos o externos de riesgo, las causas que pueden provocarlos y las consecuencias que pueden generar, puede traer consigo errores u omisiones en la operación y el manejo del fondo. El equipo evaluador recomienda la implementación de una matriz de administración de riesgos y sus planes de control pueden representar un área de oportunidad con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.

### 8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana

#### Pregunta 8. ¿Cómo comunica el municipio los resultados del fondo a la población?

##### Respuesta: Análisis descriptivo.

Para comunicar el destino de los recursos y los resultados obtenidos en el FORTAMUN, el Ayuntamiento de Villa de Ramos instrumenta tres mecanismos de comunicación que se describen a continuación:

**a) Comunicación social y redes sociales.** A través de la Coordinación de comunicación social del Ayuntamiento, y en coordinación con la CODESOL, cualquier acción, obra, programa o gasto en el que se utilicen los recursos del fondo, es informado a través de las redes sociales del Ayuntamiento y los medios de información físicos y digitales de la región, con la finalidad de dar a conocer los alcances y cumplimiento de objetivos alcanzados. Si bien se corroboró la existencia de las redes sociales del municipio, el equipo evaluador no pudo corroborar el funcionamiento de la anteriormente descrito durante el ejercicio fiscal 2018.

**b) Canales tradicional municipales.** La dispersión de la población en el municipio, dificulta el uso de canales de comunicación tradicionales para la difusión de los resultados, es por ello, que el Ayuntamiento hace uso de la pinta de muros o bardas en la cabecera municipal y las distintas comunidades para informar las acciones realizadas. Así mismo, en la sede del Ayuntamiento, se instaló un periódico mural con carácter informativo, en el que además de informar los resultados obtenidos, se publica el POA, sus avances físicos y financieros, así como cualquier actualización o modificación realizada en las sesiones del Consejo, mismas que pudieron ser corroboradas por el equipo evaluador.

**c) Consejo de Desarrollo Social Municipal.** Una de las funciones más importantes de este Consejo de participación y representación ciudadana, además de recoger las necesidades de sus comunidades, es dar seguimiento a los resultados obtenidos con los recursos del fondo y a su vez fungir como voceros e informantes de los anteriores a las comunidades a las que representan. Si bien, no hay una forma real de medir si

esto último se dio, se espera que los consejeros cumplan con el objetivo de informar a sus comunidades sobre el destino del fondo.

Los mecanismos anteriores, se constituyen como los principales instrumentos de comunicación de resultados del Ayuntamiento y que se recabaron con base en el grupo focal y las entrevistas a profundidad realizadas, sin embargo, el equipo evaluador considera que el Ayuntamiento tiene una obligación constitucional de instrumentar la comunicación de resultados a través de la información que debe publicarse con base en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado y la Ley General de Contabilidad Gubernamental, a través de las cuales el Ayuntamiento debe publicar en los medios electrónicos necesarios la información correspondiente al uso de los recursos ejercidos del fondo en cuestión.

Respecto a lo anterior y derivado de la revisión digital y documental, el equipo evaluador encontró que durante el ejercicio 2018, únicamente se reportaron 2 de 4 trimestres en la página de transparencia, mientras que se reportaron 3 de 4 trimestres en lo referente a la contabilidad gubernamental. Ante la evidencia encontrada, el equipo evaluador recomienda de forma prioritaria que el Ayuntamiento solvante la publicación de los trimestres faltantes en caso de ser posible, y si no lo fuera, establecer los mecanismos necesarios para que los ejercicios futuros cumplan con la normatividad en la materia.

Con base en el repaso de los mecanismos evaluados en el Ayuntamiento de Villa de Ramos, el equipo evaluador considera que el Ayuntamiento debe mejorar y fortalecer los mecanismos que utiliza, toda vez que algunos de ellos presentan debilidades al momento de implementarse, lo que representa una oportunidad para diversificarlos.

## **Pregunta 9. ¿Qué mecanismos de participación ciudadana instrumenta el municipio para la ejecución de obras y/o proyectos financiados con FORTAMUN?**

### **Respuesta: Análisis descriptivo.**

El Ayuntamiento de Villa de Ramos considera la instrumentación de diversos mecanismos de participación, con los que a su vez, dan cumplimiento a lo que establece la normatividad federal, estatal y los lineamientos generales que regulan el uso de los recursos del fondo.

En primer término, se instrumenta el mecanismo del Consejo de Desarrollo Social Municipal, a través del cual, la participación de la ciudadanía se da con la representación social de comunidades, colonias y barrios, quienes de manera democrática eligen a los Consejeros que han de representarlos en este Consejo. El CODESOM, funge como la principal instancia de apoyo y coordinación con el Ayuntamiento en la priorización, focalización, decisión, vigilancia y evaluación de los recursos que el municipio ejerce por concepto de los Fondos de Aportaciones que se enmarcan en el Ramo 33 (FISM-FORTAMUN). Para su correcta operación, la CODESOL es la encargada de convocar y dar seguimiento a las reuniones ordinarias y extraordinarias del consejo, así como integrar las recomendaciones aprobadas del Consejo en el Programa Anual de Obras y el Programa Operativo Anual del municipio.

Cabe hacer mención que en esta materia, el uso de los recursos que se enfocan al mantenimiento o construcción de infraestructura, se regulan con los lineamientos generales de operación del FAIS, y por lo tanto, también con los mecanismos de participación ciudadana que estos enmarcan. Sin embargo, durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento no destinó recursos a este concepto.

Es importante señalar que durante la revisión documental, el equipo evaluador corroboró que el Ayuntamiento no cuenta con un reglamento interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal, y por tanto además de lo descrito en la LAATEM, no cuenta con un marco normativo de actuación y funcionamiento que de certeza a su proceder. Por lo que se recomienda de forma prioritaria elaborar y poner en



funcionamiento este reglamento con la finalidad de dar certeza y continuidad a los trabajos de este órgano de participación ciudadana.

Adicionalmente, se pudo corroborar que el Ayuntamiento utiliza la estructura de las autoridades comunales (jueces y comisariados) como un elemento primordial para medir el grado de necesidades que existe en las comunidades y con esta información poder enfocar de mejor manera los esfuerzos y recursos del fondo, permitiendo que los propios ciudadanos compartan las necesidades y demandas de sus comunidades.

Derivado de los mecanismos de participación ciudadana instrumentados por el Ayuntamiento de Villa de Ramos, se considera que además de dar cumplimiento a lo expresado por las normas vigentes, cumplen de manera suficiente en la incorporación de la ciudadanía para la toma de decisión, seguimiento y vigilancia de los recursos que se ejercen provenientes del FORTAMUN.

**Pregunta 10. En caso de que el municipio cuente con evaluaciones anteriores, ¿Cuáles son el resultado de estas?**

**Respuesta: Análisis descriptivo.**

En función de la información documental recibida y de lo afirmado por la propia Coordinación de Desarrollo Social del municipio de Villa de Ramos, el municipio no ha realizado evaluaciones internas o externas al FORTAMUN en los ejercicios presupuestales anteriores. El presente ejercicio de evaluación del desempeño se constituye como el primero que realiza el Ayuntamiento, siendo de forma externa y con la finalidad de continuar cada año con el proceso de evaluación que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.

## 9. Análisis FODA

Con base en la información recopilada con las preguntas de investigación, se realiza el siguiente análisis FODA que permitirá evaluar las situaciones internas y externas del municipio de Villa de Ramos referentes a la ejecución del Fondo. El presente análisis se compone por una evaluación de las competencias internas como fortalezas (F), debilidades (D), y las competencias externas como las oportunidades (O) y amenazas (A), dónde se proporciona un esquema para la toma de decisiones estratégicas. Con ello, será posible identificar los aspectos susceptibles de mejora que le permitan al municipio fortalecer su capacidad de gestión y operación sobre los recursos del fondo.

Tema I Ejercicio de la operación del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El Municipio de Villa de Ramos, no obstante de las discrepancias en los registros de población encontradas, ha cumplido en el ejercicio de los recursos con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local que regula su ejercicio.	
2. Se cuenta con evidencia que permite demostrar que el ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Ramos.	
3. Si bien, se valora como positiva la contribución de los proyectos ejecutados con recurso FORTAMUN 2018 en el municipio de Villa de Ramos, al contribuir a combatir las carencias sociales y cumplir con sus funciones y servicios públicos, la evidencia encontrada permite señalar que el municipio no está cumpliendo en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones.	

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Es indispensable que los Ayuntamientos y sus funcionarios conozcan la existencia y el funcionamiento de cada una de las disposiciones normativas emitidas para la operación del fondo (normatividad vigente), que le permitan una convivencia armónica que se traduzca en una mayor facilidad para alcanzar el logro de los objetivos planteados. El desconocimiento de los aspectos normativos del fondo por parte de los funcionarios encargados de su aplicación en el Ayuntamiento de Villa de Ramos es un aspecto de alto riesgo y que puede desviar la consecución de los objetivos del fondo.	<p>1.1 Se recomienda la creación de una capacitación orientada a temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo que brinde el Ayuntamiento a sus funcionarios.</p> <p>1.2 Se recomienda la elaboración de un compendio normativo de la operación y administración del fondo (físico y/o electrónico), que permita a los integrantes de las diversas áreas de la coordinación conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación recomendada.</p>
2. El Ayuntamiento de Villa de Ramos no cuenta con ningún documento o manual institucional de procedimientos que identifique los procesos de planeación, gestión, administración u operación del FORTAMUN que permita dar claridad a los pasos que sigue el Ayuntamiento para cumplir con los objetivos propios del fondo.	2. Se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos institucional como una acción prioritaria de mejora que permita al Ayuntamiento contar de forma clara y precisa con los criterios, formatos, procedimientos y directrices que cada área lleva acabo con base en el trabajo que realizan diariamente, con la finalidad de fortalecer las acciones del municipio en el ejercicio del FORTAMUN,
3. El Ayuntamiento de Villa de Ramos no registró de manera trimestral el ejercicio, destino y resultados del recurso FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, por lo que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.	3. Se recomienda publicar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, establecer los controles necesarios para garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.

TEMA II. Gestión del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El Ayuntamiento de Villa de Ramos cumple de manera suficiente con la priorización y focalización en el uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.	
2. A pesar de no contar con mecanismos institucionales para ello, los funcionarios del Ayuntamiento encargados de la gestión, administración y operación del fondo, fueron capaces de determinar una serie de factores que pueden desviar los resultados del objetivo del fondo.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Villa de Ramos no ejerció fuentes de financiamientos complementarias al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios. Esto a pesar de que la normatividad federal y estatal establecen la existencia de mecanismos de coordinación financiera entre los Ayuntamientos, los Gobiernos de los Estados y los organismos del Gobierno Federal para complementar los alcances en el uso de los recursos del fondo.	1. Se recomienda fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.
2. Los factores de riesgo identificados se identificaron con base en las experiencias y vivencias de los funcionarios responsables de ejecutar el fondo, debido a que no existen mecanismos institucionales por parte del Ayuntamiento para la identificación, administración y control de riesgos en la organización, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente.	2. El equipo evaluador recomienda la implementación de una matriz de administración de riesgos y sus planes de control pueden representar un área de oportunidad con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.

TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Para garantizar la participación ciudadana en la ejecución del FORTAMUN, el Ayuntamiento de Villa de Ramos considera la instrumentación de diversos mecanismos de participación, con los que a su vez, dan cumplimiento a lo que establece la normatividad federal, estatal y los lineamientos generales que regulan el uso de los recursos del fondo.	
2. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Ramos se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN.	
3. El Ayuntamiento de Villa de Ramos utiliza la estructura de las autoridades comunales (jueces y comisariados) como un elemento primordial para medir el grado de necesidades que existe en las comunidades y con esta información poder enfocar de mejor manera los esfuerzos y recursos del FORTAMUN, permitiendo que los propios ciudadanos compartan las necesidades y demandas de sus comunidades.	
4. El Ayuntamiento de Villa de Ramos cuenta con una serie diversa de mecanismos y canales de comunicación que le permiten informar sobre los resultados obtenidos con los recursos del fondo a los ciudadanos. Si bien, pueden y deben ser mejorados, su existencia fortalece los esquemas de transparencia del municipio.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Los mecanismos de comunicación de resultados que instrumenta el Ayuntamiento de Villa de Ramos, deben mejorar y diversificarse, toda vez que algunos de ellos presentan debilidades al momento de implementarse, y no se encontraron evidencia suficientes para la comprobación de su existencia.	1. Se recomienda fortalecer los canales existentes, brindándoles claridad y un mecanismo de comprobación que les permita funcionar en mejores condiciones para que sean de fácil acceso para la población del municipio.

TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
2. El Ayuntamiento de Villa de Ramos tiene una obligación constitucional de instrumentar la comunicación de resultados a través de la información que debe publicarse con base en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado y la Ley General de Contabilidad Gubernamental, a través de las cuales el Ayuntamiento debe publicar en los medios electrónicos necesarios la información correspondiente al uso de los recursos ejercidos del fondo en cuestión. Derivado de la revisión digital y documental, el equipo evaluador encontró que durante el ejercicio 2018, únicamente se reportaron 2 de 4 trimestres en la página de transparencia, mientras que se reportaron 3 de 4 trimestres en lo referente a la contabilidad gubernamental.	2. Se recomienda publicar, de forma prioritaria, la información de los trimestres faltantes en caso de ser posible en las plataformas de Transparencia y de Coordinación fiscal según corresponda, y si no lo fuera, establecer los mecanismos necesarios para que los ejercicios futuros cumplan con la normatividad en la materia.
3. El municipio de Villa de Ramos no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo, por lo que se recomienda de manera prioritaria elaborar este reglamento.	3. Se recomienda elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
4. El municipio de Villa de Ramos no ha realizado evaluaciones internas o externas al FORTAMUN en los ejercicios presupuestales anteriores. El presente ejercicio de evaluación del desempeño se constituye como el primero que realiza el Ayuntamiento, siendo de forma externa.	4. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.

## 10. Propuesta de recomendaciones y observaciones

Con base en los Términos de Referencia de la Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN), las propuestas de recomendaciones o aspectos susceptibles de mejora (ASM), deberán contar con criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad para poder ser tomados en consideración. Asimismo, los ASM deberán clasificarse y enlistarse por prioridad de acuerdo a la siguiente clasificación:

<b>Aspectos Específicos (AE)</b>	Aquellos cuya solución corresponde a las unidades responsables.
<b>Aspectos Institucionales (AI)</b>	Aquellos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la dependencia y/o entidad para su solución.
<b>Aspectos Interinstitucionales (AID)</b>	Aquellos que para su solución se deberá contar con la participación de más de una dependencia o entidad.
<b>Aspectos Intergubernamentales (AIG)</b>	Aquellos que demandan la intervención de gobierno Federal, Estatales o Municipales.

Por lo tanto, derivado del análisis realizado a la información obtenida en las entrevistas a profundidad, el estudio de gabinete y el grupo de enfoque, se generan las siguientes recomendaciones para el municipio de Villa de Ramos:

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
1.1 Elaborar un compendio normativo de la operación y administración del fondo (físico y/o electrónico), que permita a los integrantes de las diversas áreas de la coordinación conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación recomendada.	X			X			
1.2 Crear de una capacitación orientada a temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo que brinde el Ayuntamiento a sus funcionarios.	X			X			



Tema I. Ejercicio de la operación del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
1.3 Elaborar un manual de procedimientos institucional como una acción prioritaria de mejora que permita al Ayuntamiento contar de forma clara y precisa con los criterios, formatos, procedimientos y directrices que cada área lleva acabo con base en el trabajo que realizan diariamente, con la finalidad de fortalecer las acciones del municipio en el ejercicio del FORTAMUN,		X		X			
1.4 Publicar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, establecer los controles necesarios para garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.	X			X			

Tema II. Gestión del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
2.1 Fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.	X					X	
2.2 Implementar una matriz de administración de riesgos y sus planes de control pueden representar un área de oportunidad con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.		X		X			

Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
3.1 Fortalecer los canales de comunicación de resultados existentes, brindándoles claridad y un mecanismo de comprobación que les permita funcionar en mejores condiciones para que sean de fácil acceso para la población del municipio.	X			X			
3.2 Publicar, de forma prioritaria, la información de los trimestres faltantes en caso de ser posible en las plataformas de Transparencia y de Coordinación fiscal según corresponda, y si no lo fuera, establecer los mecanismos necesarios para que los ejercicios futuros cumplan con la normatividad en la materia.	X			X			
3.3 Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.	X			X			
3.4 Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.	X				X		

## 11. Hallazgos

Las observaciones y recomendaciones planteadas en los aspectos susceptibles de mejora, así como el análisis FODA que se realizaron anteriormente, se sustentan en los siguientes hallazgos encontrados durante el ejercicio de evaluación implementado en el municipio de Villa de Ramos.

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Cumplimiento de objetivos y metas	<p>1. La normatividad federal y estatal que regulan la operación del fondo se encuentran perfectamente definidas y son claras en los procesos para conocer los bienes y servicios que pueden ser financiados. Así mismo, el aspecto normativo propicia la participación ciudadana y la rendición de cuentas con el fin de hacer más transparente el uso de los recursos.</p> <p>2. Los recursos del Fondo constituyen una parte fundamental del presupuesto que destina el municipio a mejorar los compromisos financieros del municipio. Así mismo, permite la actuación del municipio en diversos sectores y cumplimiento de servicios públicos para los beneficiarios.</p> <p>3. Se encontró con un amplio desconocimiento de los aspectos normativos por parte de los funcionarios encargados de su aplicación en el Ayuntamiento de Villa de Ramos.</p> <p>4. Se cuenta con evidencia que permite demostrar que el ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Ramos.</p> <p>5. La evidencia encontrada permite señalar que el municipio no está cumpliendo en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones.</p> <p>6. El Ayuntamiento de Villa de Ramos no cuenta con ningún documento o manual institucional de procedimientos que identifique los procesos de planeación, gestión, administración u operación del FORTAMUN que permita dar claridad a los pasos que sigue el Ayuntamiento para cumplir con los objetivos propios del fondo.</p>

	<p>7. El Ayuntamiento de Villa de Ramos cumple de manera suficiente con la priorización y focalización en el uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.</p> <p>8. El municipio de Villa de Ramos no ha realizado evaluaciones internas o externas al FORTAMUN en los ejercicios presupuestales anteriores. El presente ejercicio de evaluación del desempeño se constituye como el primero que realiza el Ayuntamiento, siendo de forma externa.</p>
Orientación de los recursos	<p>9. El Ayuntamiento de Villa de Ramos no registró de manera trimestral el ejercicio, destino y resultados del recurso FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, por lo que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.</p> <p>10. Derivado de la revisión digital y documental, el equipo evaluador encontró que durante el ejercicio 2018, únicamente se reportaron 2 de 4 trimestres en la página de transparencia, mientras que se reportaron 3 de 4 trimestres en lo referente a la contabilidad gubernamental.</p> <p>11. Los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Villa de Ramos para la priorización y focalización del uso de los recursos del FORTAMUN cumple con los aspectos normativos que regulan al fondo, siendo esta una de sus principales fortalezas para beneficiar a un mayor número de habitantes.</p> <p>12. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Villa de Ramos no ejerció fuentes de financiamientos complementarias al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios.</p>

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
<p>Mecanismos de participación social previstos en sus lineamientos</p>	<p>13. Para garantizar la participación ciudadana en la ejecución del FORTAMUN, el Ayuntamiento de Villa de Ramos considera la instrumentación de diversos mecanismos de participación, con los que a su vez, dan cumplimiento a lo que establece la normatividad federal, estatal y los lineamientos generales que regulan el uso de los recursos del fondo.</p> <p>14. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Ramos se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN.</p> <p>15. El Ayuntamiento de Villa de Ramos utiliza la estructura de las autoridades comunales (jueces y comisariados) como un elemento primordial para medir el grado de necesidades que existe en las comunidades y con esta información poder enfocar de mejor manera los esfuerzos y recursos del FORTAMUN, permitiendo que los propios ciudadanos compartan las necesidades y demandas de sus comunidades.</p> <p>16. El Ayuntamiento de Villa de Ramos cuenta con una serie diversa de mecanismos y canales de comunicación que le permiten informar sobre los resultados obtenidos con los recursos del fondo a los ciudadanos. Si bien, pueden y deben ser mejorados, su existencia fortalece los esquemas de transparencia del municipio.</p> <p>17. El municipio de Villa de Ramos no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo, por lo que se recomienda de manera prioritaria elaborar este reglamento.</p> <p>18. Se encontró que existen mecanismos claros para que los ciudadanos que participan en el Consejo y/ Comités puedan adoptar decisiones informadas.</p>

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)	<b>Tema I.</b> Se cuenta con evidencia que permite demostrar que el ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Ramos.
	<b>Tema II.</b> El Ayuntamiento de Villa de Ramos cumple de manera suficiente con la priorización y focalización en el uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.
	<b>Tema III.</b> El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Ramos se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN.
Principales retos o debilidades y amenazas encontradas	<b>Tema I.</b> El Ayuntamiento de Villa de Ramos no registró de manera trimestral el ejercicio, destino y resultados del recurso FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, por lo que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.
	<b>Tema II.</b> Los factores de riesgo identificados se identificaron con base en las experiencias y vivencias de los funcionarios responsables de ejecutar el fondo, debido a que no existen mecanismos institucionales por parte del Ayuntamiento para la identificación, administración y control de riesgos en la organización, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente.
	<b>Tema III.</b> Los mecanismos de comunicación de resultados que instrumenta el Ayuntamiento de Villa de Ramos, deben mejorar y diversificarse, toda vez que algunos de ellos presentan debilidades al momento de implementarse, y no se encontraron evidencia suficientes para la comprobación de su existencia.

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
<p>Aspectos susceptibles de mejora de nivel prioritario (alto) a atender</p>	<p>1. Elaborar un compendio normativo de la operación y administración del fondo (físico y/o electrónico), que permita a los integrantes de las diversas áreas de la coordinación conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación recomendada.</p>
	<p>2. Crear de una capacitación orientada a temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo que brinde el Ayuntamiento a sus funcionarios.</p>
	<p>3. Publicar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, establecer los controles necesarios para garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.</p>
	<p>4. Fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.</p>
	<p>5. Fortalecer los canales de comunicación de resultados existentes, brindándoles claridad y un mecanismo de comprobación que les permita funcionar en mejores condiciones para que sean de fácil acceso para la población del municipio.</p>
	<p>6. Publicar, de forma prioritaria, la información de los trimestres faltantes en caso de ser posible en las plataformas de Transparencia y de Coordinación fiscal según corresponda, y si no lo fuera, establecer los mecanismos necesarios para que los ejercicios futuros cumplan con la normatividad en la materia.</p>
	<p>7. Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.</p>
	<p>8. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.</p>

## 12. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos, los hallazgos encontrados, las evidencias documentales, las observaciones y el análisis FODA, se llegó a una serie de conclusiones, las cuales buscan retroalimentar el ejercicio de los recursos de forma que ofrezcan al municipio de Villa de Ramos, orientación para la toma de decisiones y para mejorar la gestión y desempeño del FORTAMUN.

### Tema I.- Ejercicio de la operación del fondo.

Por lo que respecta al ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN, el Ayuntamiento de Villa de Ramos cumplió con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local. Así mismo se mantuvo una articulación con las prioridades planteadas en su Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018. Si bien, se valora como positiva la contribución de los proyectos ejecutados con este recurso, al contribuir a combatir las carencias sociales y cumplir con sus funciones y servicios públicos, la evidencia encontrada permite señalar que el municipio no está cumpliendo en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones.

Además, se encontró con que los funcionarios encargados de la aplicación del fondo desconocen los aspectos normativos del mismo, esto representa un alto riesgo y la posibilidad de desviar la consecución de los objetivos del recurso, por lo que se considera necesario la elaboración de un compendio normativo de la operación y administración del fondo (físico y/o electrónico), que permita a los integrantes de las diversas áreas de la coordinación conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, y la implementación de capacitaciones orientada a temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo.

### Tema II. Gestión del fondo.

Se concluyó que a pesar de no contar con mecanismos institucionales para ello, los funcionarios del Ayuntamiento encargados de la gestión, administración y operación



del fondo, fueron capaces de determinar una serie de factores que pueden desviar los resultados del objetivo del fondo.

Así mismo, no se cuentan con mecanismos institucionales por parte del Ayuntamiento para la identificación, administración y control de riesgos en la organización, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente, por lo que se estima necesario recomendar la implementación de una matriz de administración de riesgos y sus planes de control pueden representar un área de oportunidad con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.

### **Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana.**

Se encontró que para garantizar la participación ciudadana en la ejecución del FORTAMUN, el Ayuntamiento de Villa de Ramos instrumento diversos mecanismos de participación ciudadana, entre otros el Consejo de Desarrollo Social Municipal, el cual se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente, cumpliendo con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN. Así mismo, utiliza la estructura de las autoridades comunales (jueces y comisariados) como un elemento primordial para medir el grado de necesidades que existe en las comunidades y con esta información poder enfocar de mejor manera los esfuerzos y recursos del FORTAMUN, permitiendo que los propios ciudadanos compartan las necesidades y demandas de sus comunidades.

Por otra parte, se constató que el municipio cuenta con diversos mecanismos y canales de comunicación que le permiten informar sobre los resultados obtenidos con los recursos del fondo a los ciudadanos, sin embargo, se deben mejorar y diversificarse, toda vez que algunos de ellos presentan debilidades al momento de implementarse, y no se encontraron evidencia suficientes para la comprobación de su existencia, por lo que se considera necesario fortalecer los ya existentes, brindándoles claridad y un mecanismo de comprobación que les permita funcionar en mejores condiciones para que sean de fácil acceso para la población del municipio.

Respecto al tema de la información que por obligación constitucional se debió reportar, se encontró que durante el ejercicio 2018, únicamente se reportaron 2 de 4 trimestres en la página de transparencia, mientras que se reportaron 3 de 4 trimestres en lo referente a la contabilidad gubernamental, mientras que en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, no se reportó ningún trimestre en el ejercicio 2018, por lo que se recomienda publicar la información y establecer controles necesarios para garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.

En términos generales, se observó que el Ayuntamiento lleva la gestión, la planeación, la presupuestación, la operación, la comunicación de resultados, la participación ciudadana y la rendición de cuentas correspondiente al ejercicio del fondo, en apego a la normatividad estatal y federal, lo que le permite potencializar el uso de los recursos que ejerce bajo este fondo. Así mismo, de acuerdo a la revisión realizada, fue posible concluir que los recursos del Fondo constituyen una parte fundamental del presupuesto que destina el municipio a mejorar los compromisos financieros del municipio. Así mismo, permite la actuación del municipio en diversos sectores y el cumplimiento de servicios públicos para los beneficiarios.

## 13. Anexos

### Anexo 1. Fuentes de información

#### A. Fuentes Primarias

1. Actas de Instalación y de Sesiones Ordinarias del Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Ramos. (archivos pdf)
2. Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo para el Fortalecimiento de los Municipios para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
3. Apertura Programática de los fondos para la Infraestructura Social del Estado, para la Infraestructura Social Municipal y para el Fortalecimiento de los Municipios, para el Ejercicio Fiscal 2018. (archivo pdf)
4. Concentrado de obras y acciones recursos FORTAMUN del Ayuntamiento de Villa de Ramos. (archivo pdf).
5. Entrevistas a profundidad a los tomadores de decisiones de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Villa de Ramos. (archivos de audio).
6. Grupo de enfoque con los tomadores de decisiones de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Villa de Ramos (archivos de audio)
7. Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019 del H. Ayuntamiento de Villa de Ramos. (archivo pdf)
8. Programa Operativo Anual Versión final del ejercicio 2018 del Municipio de Villa de Ramos . (archivos pdf)
9. Términos de Referencia para la evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios proporcionado por la de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Villa de Ramos. (archivo pdf)

## B. Fuentes Secundarias

10. Armijo, Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009.
11. Ballart Xavier. ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Instituto de Administración Pública. 1992.
12. Centro de Estudios de la Finanzas Públicas del Congreso de la Unión. El Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa Anual de Evaluación. Disponible en: <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/2008/cefp1152008.pdf>
13. Debold B. Van Dalen y William J. Meyer. Manual de técnica de la investigación educacional.
14. De Serna de la Garza, José María. "El concepto de gobernanza" del libro: Globalización y gobernanza: las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Disponible en <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/11728>
15. Ley de Coordinación Fiscal. (archivo pdf)
16. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
17. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. (archivo pdf)
18. Ley General de Contabilidad Gubernamental. (archivo pdf)
19. Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
20. Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí. (archivo pdf)

21. Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Villa de Ramos, SLP.  
(archivo pdf)
22. Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 del Municipio de Villa de Ramos, SLP.  
(archivo pdf)
23. SECRETARÍA DE BIENESTAR. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Villa de Ramos, San Luis Potosí. (archivo pdf)
24. Zorrilla Arena, Santiago. Introducción a la Metodología de la investigación. Ediciones Cal y Arenas. 1998.

## Anexo 2. Ficha Técnica de la evaluación

<b>Ficha Técnica de la Evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) ejercicio fiscal 2018</b>	
Nombre de la instancia evaluadora	MC&CC Consultores
Nombre del Coordinador de la evaluación	Mario Montante Contreras
Nombre de los principales colaboradores	Daniel Acosta Delgado Eduardo Velázquez Leyer
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Coordinación de Desarrollo Social
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Lic. Sergio Rubio Ramírez
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación	\$125,000.00 IVA incluido
Fuente de financiamiento	Recursos propios

### Anexo 3. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones CONAC

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 1/10/2019	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 30/12/2019	
1.4 Nombre de las personas responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de las unidades administrativas a la que pertenecen:	
Nombre: a) Lic. Sergio Rubio Ramírez	Unidad administrativa: a) Coordinador de Desarrollo Social
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Villa de Ramos durante el ejercicio fiscal 2018, a fin de conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la planeación que el municipio de Villa de Ramos lleva a cabo, respecto los recursos del Fondo, para la atención de las necesidades identificadas.</li> <li>• Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio de Villa de Ramos.</li> <li>• Examinar la contribución y orientación del destino de las aportaciones del Fondo, así como los criterios de distribución.</li> <li>• Identificar los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en la gestión del Fondo.</li> </ul>	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input checked="" type="checkbox"/> Formatos <input type="checkbox"/> Otros <input checked="" type="checkbox"/> Especifique: Grupos focales y análisis de gabinete.	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: <p>La evaluación de políticas públicas es una tarea estratégica para la gestión pública. Su importancia radica en que, a través de ella, se genera información sobre la eficacia y la eficiencia de las acciones de un gobierno, así como de producir recomendaciones que incrementan tales parámetros de desempeño. La evaluación, por tanto, se puede definir como el análisis que permite identificar, bajo una metodología específica, el grado de pertinencia, desempeño en la operación y/o cumplimiento de una política pública respecto a su diseño, implementación, procesos o resultados.</p> <p>Con base en los términos de referencia expedidos por el Ayuntamiento de Villa de Ramos, el equipo evaluador determinó que la evaluación practicada al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) es acorde y se inserta en la temporalidad como ex post; externa con relación al equipo evaluador; y, de consistencia y resultados dentro del rubro de</p>	

materia u objeto de evaluación. Debido a lo anterior, se determinó como pertinente adoptar como procedimiento de trabajo la metodología descriptiva.

La metodología descriptiva es empleada para recopilar; organizar resumir, presentar, analizar los resultados de las observaciones del equipo evaluador. Para lo anterior, se recopiló información y se observó la gestión del Fondo mediante investigación de gabinete; la realización de entrevistas a profundidad a funcionarios públicos, grupos focales, así como el análisis de la documentación proporcionada por el Ayuntamiento de Villa de Ramos, con la finalidad de observar y describir la operación, resultados e impactos en la gestión del fondo.

## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

### 2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

1. La normatividad federal y estatal que regulan la operación del fondo se encuentran perfectamente definidas y son claras en los procesos para conocer los bienes y servicios que pueden ser financiados. Así mismo, el aspecto normativo propicia la participación ciudadana y la rendición de cuentas con el fin de hacer más transparente el uso de los recursos.
2. Los recursos del Fondo constituyen una parte fundamental del presupuesto que destina el municipio a mejorar los compromisos financieros del municipio. Así mismo, permite la actuación del municipio en diversos sectores y cumplimiento de servicios públicos para los beneficiarios.
3. Se encontró con un amplio desconocimiento de los aspectos normativos por parte de los funcionarios encargados de su aplicación en el Ayuntamiento de Villa de Ramos.
4. Se cuenta con evidencia que permite demostrar que el ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Ramos.
5. La evidencia encontrada permite señalar que el municipio no está cumpliendo en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones.
6. El Ayuntamiento de Villa de Ramos no cuenta con ningún documento o manual institucional de procedimientos que identifique los procesos de planeación, gestión, administración u operación del FORTAMUN que permita dar claridad a los pasos que sigue el Ayuntamiento para cumplir con los objetivos propios del fondo.
7. El Ayuntamiento de Villa de Ramos cumple de manera suficiente con la priorización y focalización en el uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.



8. El municipio de Villa de Ramos no ha realizado evaluaciones internas o externas al FORTAMUN en los ejercicios presupuestales anteriores. El presente ejercicio de evaluación del desempeño se constituye como el primero que realiza el Ayuntamiento, siendo de forma externa.
9. El Ayuntamiento de Villa de Ramos no registró de manera trimestral el ejercicio, destino y resultados del recurso FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, por lo que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.
10. Derivado de la revisión digital y documental, el equipo evaluador encontró que durante el ejercicio 2018, únicamente se reportaron 2 de 4 trimestres en la página de transparencia, mientras que se reportaron 3 de 4 trimestres en lo referente a la contabilidad gubernamental.
11. Los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Villa de Ramos para la priorización y focalización del uso de los recursos del FORTAMUN cumple con los aspectos normativos que regulan al fondo, siendo esta una de sus principales fortalezas para beneficiar a un mayor número de habitantes.
12. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Villa de Ramos no ejerció fuentes de financiamientos complementarias al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios.
13. Para garantizar la participación ciudadana en la ejecución del FORTAMUN, el Ayuntamiento de Villa de Ramos considera la instrumentación de diversos mecanismos de participación, con los que a su vez, dan cumplimiento a lo que establece la normatividad federal, estatal y los lineamientos generales que regulan el uso de los recursos del fondo.
14. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Ramos se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN.
15. El Ayuntamiento de Villa de Ramos utiliza la estructura de las autoridades comunales (jueces y comisariados) como un elemento primordial para medir el grado de necesidades que existe en las comunidades y con esta información poder enfocar de mejor manera los esfuerzos y recursos del FORTAMUN, permitiendo que los propios ciudadanos compartan las necesidades y demandas de sus comunidades.
16. El Ayuntamiento de Villa de Ramos cuenta con una serie diversa de mecanismos y canales de comunicación que le permiten informar sobre los resultados obtenidos con los recursos del fondo a los ciudadanos. Si bien, pueden y deben ser mejorados, su existencia fortalece los esquemas de transparencia del municipio.

17. El municipio de Villa de Ramos no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo, por lo que se recomienda de manera prioritaria elaborar este reglamento.

18. Se encontró que existen mecanismos claros para que los ciudadanos que participan en el Consejo y/ Comités puedan adoptar decisiones informadas.

2.2 Señalar cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategias o instituciones:

2.2.1 y 2.2.2 Fortalezas y Oportunidades

#### **Tema 1**

1. Se cuenta con evidencia que permite demostrar que el ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Ramos.

#### **Tema 2**

1. El Ayuntamiento de Villa de Ramos cumple de manera suficiente con la priorización y focalización en el uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.

#### **Tema 3**

1. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Ramos se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN.

2.2.3 y 2.2.4 Debilidades y Amenazas:

#### **Tema 1**

1. El Ayuntamiento de Villa de Ramos no registró de manera trimestral el ejercicio, destino y resultados del recurso FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, por lo que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.

#### **Tema 2**

1. Los factores de riesgo identificados se identificaron con base en las experiencias y vivencias de los funcionarios responsables de ejecutar el fondo, debido a que no existen mecanismos institucionales por parte del Ayuntamiento para la identificación, administración y control de riesgos en la organización, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente.

#### **Tema 3**

1. Los mecanismos de comunicación de resultados que instrumenta el Ayuntamiento de Villa de Ramos, deben mejorar y diversificarse, toda vez que algunos de ellos presentan debilidades al momento de implementarse, y no se encontraron evidencia suficientes para la comprobación de su existencia.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

#### 3.1 Describir brevemente las conclusiones y recomendaciones de la evaluación:

Aspectos susceptibles de mejora de nivel prioritario (alto) a atender

1. Elaborar un compendio normativo de la operación y administración del fondo (físico y/o electrónico), que permita a los integrantes de las diversas áreas de la coordinación conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación recomendada.
2. Crear de una capacitación orientada a temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo que brinde el Ayuntamiento a sus funcionarios.
3. Publicar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, establecer los controles necesarios para garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.
4. Fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.
5. Fortalecer los canales de comunicación de resultados existentes, brindándoles claridad y un mecanismo de comprobación que les permita funcionar en mejores condiciones para que sean de fácil acceso para la población del municipio.
6. Publicar, de forma prioritaria, la información de los trimestres faltantes en caso de ser posible en las plataformas de Transparencia y de Coordinación fiscal según corresponda, y si no lo fuera, establecer los mecanismos necesarios para que los ejercicios futuros cumplan con la normatividad en la materia.
7. Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
8. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.

<b>4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</b>
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Mario Montante Contreras
4.2 Cargo: Coordinador de la evaluación
4.3 Institución a la que pertenece: MC&CC Consultores
4.4 Principales colaboradores: Daniel Acosta Delgado, Eduardo Velázquez Leyer
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: mario.montante@hotmail.com
4.6 Teléfono (con clave lada): (44) 48297901

<b>5. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA</b>	
5.1 Nombre del programa evaluado: Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios	
5.2 Siglas: FORTAMUN	
5.3 Ente público coordinador del programa: Ayuntamiento de Villa de Ramos, San Luis Potosí	
5.4 Poder público al que pertenece el programa:	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónoma <input type="checkbox"/>	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:	
Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/>	
5.6 Nombre de la unidad administrativa y de los titulares a cargo del programa:	
5.6.1 Nombre de las unidades administrativas a cargo del programa:	
Coordinación de Desarrollo Social (CODESOL)	
5.6.2 Nombre de los titulares de la unidad administrativa a cargo del programa:	
Nombre:	Unidad Administrativa:
a) Lic. Sergio Rubio Ramírez	a) Coordinador de Desarrollo Social
Teléfono:	
a) (458) 944-91-49	

<b>6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación directa <input checked="" 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: Coordinación de Desarrollo Social
6.3 Costo total de la evaluación: \$125,000.00 IVA incluido
6.4 Fuente de financiamiento: Recursos propios

<b>7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
7.1 Difusión en internet de la evaluación: <a href="https://villaderamoslp.gob.mx">https://villaderamoslp.gob.mx</a>
7.2 Difusión en internet del formato: <a href="https://villaderamoslp.gob.mx">https://villaderamoslp.gob.mx</a>

## 14. Anexos alfabéticos

**Anexo A. Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo de Aportaciones el Fortalecimiento de los Municipios para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí.**



## **Anexo B. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Villa de Ramos, San Luis Potosí.**



## **Anexo C. Apertura programática correspondiente al ejercicio fiscal 2018 del Gobierno del Estado de San Luis Potosí.**