



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

**Municipio de Santo Domingo, San Luis Potosí
Diciembre 2019**

Resumen ejecutivo

Diciembre 2019

Coordinación:

Mario Montante Contreras

Evaluadores:

Daniel Acosta Delgado
Eduardo Velázquez Leyer

1. Resumen ejecutivo

La tendencia en la demanda de los ciudadanos por un sistema transparente y efectivo en la ejecución del gasto público fue el detonante para que los gobiernos buscaran la forma de mejorar la eficacia y eficiencia con la que otorgan sus servicios a la población. Esto ha generado a su vez, el interés de los ciudadanos por conocer los costos de las intervenciones públicas, los resultados que éstas generan y los cambios que requieren en su organización los entes públicos.

Con base en lo anterior, así como en lo establecido el Programa Anual de Evaluación 2019 del Ayuntamiento de Santo Domingo, el cual señala que el modelo municipal de evaluación del desempeño tendrá como objeto mejorar permanentemente los resultados alcanzados con la implementación de los programas municipales, se realizó la evaluación del desempeño de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) correspondiente al ejercicio fiscal 2018.

En este sentido, la evaluación practicada a estos los recursos tuvo como objetivo general el de *"Evaluar el desempeño en el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Santo Domingo, S.L.P. 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"* .

En complemento, se fijaron los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la planeación que el municipio de Santo Domingo, 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 Santo Domingo.
- 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.

Definido el objetivo general y 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 lo anterior, así como en los objetivos definidos planteados en los términos de referencia expedidos por el Ayuntamiento de Santo Domingo, se ha determinado que la evaluación practicada al **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)** sea acorde y se inserte dentro del rubro de las evaluación de programas públicos asociado los resultados, impactos y a la gestión de los recursos, empleando por tanto una metodología descriptiva.

En este sentido, se recopiló información y se observó la gestión del Fondo mediante investigación de gabinete; la realización de entrevistas a profundidad a funcionarios públicos, así como el análisis de documentación que proporcionó el Ayuntamiento de Santo Domingo a equipo evaluador, con la finalidad de observar y describir la operación, resultados e impactos en la gestión del fondo.

Para el análisis de la evaluación y con base en los términos de referencia, el ejercicio se dividió en 3 secciones y 10 preguntas de investigación que se distribuyeron 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
Total		10

Los recursos destinados del FORTAMUN, para el municipio de Santo Domingo, han tenido un comportamiento estable, registrando un incremento acumulado desde el ejercicio fiscal 2015 al 2018, de un 19.9%, teniendo un disponible en dicho período de \$26,872,251.00 (veintiséis millones ochocientos setenta y dos mil doscientos cincuenta y un pesos).

Ejercicio Fiscal	Recursos asignados
2015	\$ 6,229,629.00
2016	\$ 6,291,975.00
2017	\$ 6,878,689.00
2018	\$ 7,471,958.00
Total	\$ 26,872,251.00

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

Como se mencionó, para los fines de la evaluación, así como para cumplir con los términos de referencia expedidos por las autoridades del Municipio de Santo Domingo, se clasificaron las preguntas formuladas se dividieron en 3 secciones y 10 preguntas mostrando a continuación la manera en cómo quedaron conformadas éstas por cada sección:

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?

Con base en la información recopilada con las preguntas de investigación, se realizó un análisis FODA que generará información al municipio de Santo Domingo, sobre las situaciones internas y externas referentes a la ejecución del Fondo., con la finalidad de identificar los aspectos susceptibles de mejora que le permitan al municipio fortalecer su capacidad de gestión y operación sobre los recursos del fondo.

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Santo Domingo. Las líneas de acción y los objetivos contenidos en el plan se encuentran alineados con los objetivos propios del fondo.	
2. El municipio contribuyó de manera eficiente al destinar los recursos provenientes del FORTAMUN a las acciones ejecutadas con esta aportación durante el ejercicio fiscal 2018, cumpliendo con sus obligaciones constitucionales y a su vez, contribuyendo a mitigar las carencias sociales.	
3. El destino de la mayoría de las aportaciones del fondo se encuentra documentado y alineado con las herramientas suficientes para un control presupuestal adecuado de acuerdo a la normatividad vigente.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. El conocimiento y aplicación correcta de la normatividad por parte de los funcionarios involucrados en la operación del fondo es uno de los aspectos más relevantes para que la ejecución de sus recursos consiga los resultados esperados. Los resultados obtenidos de la medición de la capacidad de identificación y el grado de conocimiento de la normatividad del fondo por parte de los funcionarios del Ayuntamiento permitieron contemplar una serie de confusiones, deficiencias y completo desconocimiento por parte de estos, al no poder identificar ni describir ninguna de las normas aplicables en la operación del fondo, lo cual, genera un aspecto de atención inmediata a tomar en cuenta para mejorar la capacitación continua y el acceso a información normativa que les permita conocer el marco jurídico que les es aplicable, al ser el personal encargado de las toma de decisiones en cada una de las etapas de operación del fondo.	1.1 Se recomienda la implementación de un calendario de capacitación de los tomadores de decisiones en temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo. Estas capacitaciones, pueden tomar como base y ser complementarias a la capacitación que brinda la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), ahora con el nombre de Secretaría del Bienestar y por parte de la Secretaría de Desarrollo Social y Regional (SEDESORE) a nivel estatal, o bien hacerlas de manera interna por parte del Ayuntamiento.
	1.2 Se recomienda la elaboración de un instrumento documental institucional, ya sea físico o electrónico, que reúna la totalidad de las normas que rigen la operación, gestión y administración del fondo, que le permita a los funcionarios involucrados conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación y esté disponible en todo momento para su consulta.

(Continuación).....

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
2. El Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con un manual de procedimientos que congregue los procesos y procedimientos que de forma específica lleva cada una de las áreas administrativas involucradas en la gestión, operación y administración del fondo. La importancia de contar con un manual institucional de procedimientos que contenga los procesos clave del fondo se deriva de que este tipo de herramientas contiene de forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de las áreas respecto a la operación del fondo, permite uniformar métodos y formatos con la finalidad de evitar desperdicios de tiempo, esfuerzos, errores y duplicidad de funciones.	2. Se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Santo Domingo, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo que pueda incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.
3. El Ayuntamiento del Municipio de Santo Domingo incumplió con su obligación de informar sobre el 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, únicamente se tiene evidencia del envío de la información en el primero y segundo trimestre 2018 respecto a Gestión de Proyectos.	3. Se recomienda establecer los controles necesarios para solventar 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, los controles deberán 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 Santo Domingo cumple de manera suficiente con los procesos para llevar la priorización y focalización del 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. El municipio de Santo Domingo cuenta con los mecanismos normativos y operativos necesarios para poder llevar a cabo la concurrencia con otras fuentes de financiamiento que le permiten maximizar el impacto de las obras de infraestructura social en el municipio.

Sección II. Gestión del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
<p>1. Con la escasa información recabada no fue posible identificar riesgos potenciales de carácter interno o externo por el desconocimiento de éstos por parte de los miembros del Ayuntamiento. Además, tras la revisión documental y la información recopilada se pudo corroborar que el Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con mecanismos institucionalizados para la identificación, administración y control de riesgos institucionales, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente. Por lo que se llegó a la conclusión de que los funcionarios resuelven los problemas presentados de manera reactiva para dar la mejor solución posible.</p>	<p>1.1 Se recomienda realizar reuniones de seguimiento e identificación de riesgos en cada una de las etapas de operación que se contemplan en el ejercicio del fondo como un primer paso para tener un insumo de información más precisa sobre factores de riesgo que puedan desviar los objetivos del fondo.</p>
	<p>1.2 Adicionalmente y como un segundo paso, se recomienda la creación de una matriz de riesgos institucional enfocada en la identificación de los factores de riesgos, así como los planes de contingencia para su mitigación.</p>

Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
<p>1. El Ayuntamiento de Santo Domingo cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana en la ejecución de las obras efectuadas con el fondo. Además de cumplir con los lineamientos y normatividad en esta materia, el Ayuntamiento busca que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la formulación y toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.</p>
<p>2. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Santo Domingo se conformó y sesionó de manera adecuada durante el ejercicio fiscal 2018, convirtiéndose en el máximo órgano de participación ciudadana en el municipio.</p>

Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. El análisis de los mecanismos de comunicación que instrumenta el Ayuntamiento de Santo Domingo permitió comprobar que existe una deficiencia en los canales y los propios mecanismos de comunicación a través de los cuales el Ayuntamiento informa a los ciudadanos los resultados obtenidos con los recursos del fondo.	1. Se recomienda diversificar los mecanismos de comunicación creando nuevos canales y haciendo verificables los existentes, para que la población pueda observar con mayor transparencia los resultados alcanzados con los recursos provenientes del fondo.
2. Durante el ejercicio 2018, el municipio de Santo Domingo no cumplió con la publicación en el apartado de Contabilidad Gubernamental ni la de transparencia de la información del destino de los recursos y resultados del FORTAMUN en ninguno de los cuatro trimestres a los que están obligados por ley. Lo anterior se da ante la falta de registros electrónicos de este ejercicio y los anteriores, la falta de una página web de transparencia e institucional que sea funcional para el municipio.	2. Se recomienda que el Ayuntamiento se ponga al corriente con la publicación de la información respectiva del ejercicio fiscal 2018 en el apartado de Contabilidad Gubernamental y el de transparencia del municipio, y en caso de no poder realizarlo, establecer los mecanismos necesarios para solventar esta amenaza en el ejercicio siguiente. Adicionalmente se recomienda trabajar en la puesta en funcionamiento de una página web institucional que contenga los apartados de transparencia y contabilidad gubernamental que la propia ley en la materia dispone.
3. El municipio 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. No se encontró evidencia de la existencia de evaluaciones internas y/o externas realizadas al fondo evaluado durante ejercicios fiscales anteriores.	4. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para maximizar sus objetivos.

En suma, y derivado de los hallazgos, observaciones y recomendaciones, el equipo evaluador generó una serie de aspectos o áreas susceptibles de mejora que retroalimenten el ejercicio de los recursos, a efecto de dotar al Municipio de Santo Domingo, de información suficiente que le permita instrumentar medidas de cambio que coadyuven en la profundización de los resultados alcanzados.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema I. Ejercicio de la Operación del Fondo
1.1 Implementar un calendario de capacitación de los tomadores de decisiones en temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo. Estas capacitaciones, pueden tomar como base y ser complementarias a la capacitación que brinda la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), ahora con el nombre de Secretaría del Bienestar y por parte de la Secretaría de Desarrollo Social y Regional (SEDESORE) a nivel estatal, o bien hacerlas de manera interna por parte del Ayuntamiento.
1.2 Elaborar un instrumento documental institucional, ya sea físico o electrónico, que reúna la totalidad de las normas que rigen la operación, gestión y administración del fondo, que le permita a los funcionarios involucrados conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación y este disponible en todo momento para su consulta.
1.3 Elaborar un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Santo Domingo, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo que pueda incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.
1.4 Establecer los controles necesarios para solventar 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, los controles deberán 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
2.1 Realizar reuniones de seguimiento e identificación de riesgos en cada una de las etapas de operación que se contemplan en el ejercicio del fondo como un primer paso para tener un insumo de información más precisa sobre factores de riesgo que puedan desviar los objetivos del fondo.
2.2 Realizar reuniones de seguimiento e identificación de riesgos en cada una de las etapas de operación que se contemplan en el ejercicio del fondo como un primer paso para tener un insumo de información más precisa sobre factores de riesgo que puedan desviar los objetivos del fondo.
2.3 Crear una matriz de riesgos institucional enfocada en la identificación de los factores de riesgos, así como los planes de contingencia para su mitigación.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema III. Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana
3.1 Diversificar los mecanismos de comunicación creando nuevos canales y haciendo verificables los existentes, para que la población pueda observar con mayor transparencia los resultados alcanzados con los recursos provenientes del fondo.
3.2 Poner al corriente la publicación de la información respectiva del ejercicio fiscal 2018 en el apartado de Contabilidad Gubernamental y el de transparencia del municipio, y en caso de no poder realizarlo, establecer los mecanismos necesarios para solventar esta amenaza en el ejercicio siguiente.
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.
3.4 Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para maximizar sus objetivos.