

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

**Municipio de Charcas, San Luis Potosí  
Diciembre 2019**



*Por un nuevo Charcas.*

**H. AYUNTAMIENTO  
2018 - 2021**

**MC & CC**  
•CONSULTORES•



**Informe final**

**Diciembre 2019**

**Coordinación:**

Mario Montante Contreras

**Evalúadores:**

Daniel Acosta Delgado  
Eduardo Velázquez Leyer



## 1. Resumen ejecutivo

En la actualidad los actores de la administración pública deben de renovarse completamente para ajustarse a las nuevas necesidades de la sociedad, enfocándose en la planificación estratégica orientada hacia la satisfacción de las diversas necesidades de los ciudadanos, así como hacer cambios coherentes y articulados en la forma como se operan las administraciones gubernamentales.

Las acciones tomadas por los gobiernos han generado una serie de cambios orientados a la transformación del proceso presupuestario, con la intensión de generar una reducción del control de insumos y procesos, orientándose a los resultados. Así mismo la reorientación de la cultura organizacional busca mayor flexibilidad para administrar los recursos; todo esto con el objetivo de elevar la calidad e impacto del gasto. Para lograrlo, es indispensable que se cuente con un mecanismo de sistematización de la información presupuestaria. Ello se realiza a través de los procesos de evaluación.

La importancia de este proceso radica en que se atiende por un lado la exigencia normativa de contar con evaluaciones de la gestión pública y por el otro a una estrategia que sirve para contar con herramientas precisas para la toma de decisiones del Gobierno, pues en esta evaluación se puede constatar el desempeño obtenido del ejercicio del FISM en 2018, sus hallazgos, resultados, análisis de diversos aspectos del desempeño que facilitarán la toma de decisiones y el seguimiento de las recomendaciones.

La evaluación practicada a los recursos ejercidos por el Municipio de Charcas, durante el ejercicio fiscal 2018, tuvo como objetivo general el de *"Evaluar el desempeño en el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Charcas 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 el municipio de Charcas, 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 Charcas.
- 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 objetivos e hipótesis definidos en los términos de referencia expedidos por el Ayuntamiento de Charcas, se determinó por parte del equipo evaluador que la evaluación practicada al **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)** fuera de carácter descriptiva.

En este sentido, y como parte del análisis de la información proporcionada, se observó que durante el período comprendido entre el año 2015 y 2018, el Municipio de Charcas, S.L.P. ejerció un total de \$46,165,401.00 pesos.

Para una mejor comprensión del proceso de evaluación, y en el marco de los términos de referencia, las 10 preguntas se clasificaron en 3 secciones, quedando distribuidas 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 fueron por cada sección las siguientes:

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?

LA información obtenida en cada pregunta y sección fue analizada, y como resultado de esto, se realizó un análisis FODA (determinación de Fortalezas; Oportunidades;



Debilidades y Amenazas), para estar en posibilidad de generar recomendaciones particulares y específicas al Municipio de Charcas, a efecto de proporcionarle información adecuada para la toma de decisiones respecto de mecanismos de mejora de la gestión pública.

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas, se encuentra articulado con los ejes rectores y objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.	
2. Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyeron al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y a 6 acciones estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas.	
3. El Municipio de Charcas, ha cumplido en el ejercicio de los recursos con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local que regula el ejercicio del Fondo.	
4. Si bien, se valora como positiva la contribución de los proyectos ejecutados con recurso FORTAMUN 2018 en el municipio de Charcas, 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.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. A pesar de que el equipo de funcionarios del Ayuntamiento de Charcas realiza sus funciones y cumplen con la normatividad en la operación del fondo, desconocen en su mayoría de donde provienen esas reglas y procesos para el cumplimiento de sus funciones. Es indispensable contar con conocimientos normativos sobre lo que marcan las leyes y reglamentos, que permita evitar errores u omisiones a las mismas. Ya que, es preciso considerar que el no conocer la normatividad, no implica que su incumplimiento exima a los funcionarios o al propio municipio de tener que cumplir con lo que ellas enumeran o en su caso con las consecuencias derivadas de su mala observación y aplicación.	1. Se recomienda instrumentar, por lo menos una vez por año, un plan de capacitación referente a temas normativos del FORTAMUN con el personal que participa en las etapas de operación del mismo, en el que se especifique cada una de las normas que lo regulan y los aspectos esenciales de cumplimiento que engloba cada una de ellas.



Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
2. El Ayuntamiento de Charcas no cuenta con un manual de procedimientos específico para la operación del fondo. El municipio presentó como evidencia documental, el Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, con fecha del 15 de noviembre de 2018 en el que se publicaba el "Manual de Procedimientos 2015-2018 del H. Ayuntamiento de Charcas, S.L.P." Tras un análisis detallado del documento presentado, el equipo evaluador constató que dentro de este Manual Institucional del municipio, no se incluyeron los procesos correspondientes a la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento quien es la encargada de ejecutar los recursos del Fondo.	2. Se recomienda que la CODESOL integré un Manual de Procedimientos propio donde detalle cada uno de los procesos necesarios para llevar a cabo y de la mejor manera la gestión, administración, operación y vigilancia de los recursos provenientes del fondo. Este Manual, deberá acompañarse de un Manual de Organización que defina las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas, describiendo como se hace cada una de estas tareas de manera sistemática para tener resultados más consistentes y certeros en la aplicación de los recursos provenientes del Ramo 33 (FORTAMUN).
3. Durante la revisión de cumplimiento de los mecanismos de documentación de las aportaciones, no se encontró con evidencia suficiente para confirmar que el Ayuntamiento registrará en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP el ejercicio, destino y resultados de los recursos provenientes del FORTAMUN del ejercicio fiscal 2018, por lo que se considera que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.	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. Los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Charcas 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.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Charcas no estableció ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos con el Gobierno del Estado o con las dependencias de la Administración Pública Federal. Si bien, el Ayuntamiento posee los mecanismos normativos y operativos para hacer este tipo de convenios, como lo marca la normatividad y de igual manera, como se puede observar en los establecidos a través del FISM.	1.1 Se recomienda realizar un análisis de los programas y fondos federales y/o estatales a través de los cuales pueda gestionar participación financiera o técnica de estas para fortalecer la actuación del municipio con respecto a la ejecución de los fondos provenientes del FORTAMUN.
	1.2 Se recomienda fortalecer los mecanismos de gestión entre el Ayuntamiento y el Gobierno del Estado y la Federación para acceder a fuentes de financiamiento complementarias al FORTAMUN que permitan al municipio alcanzar un mayor número de beneficiarios.
2. Con base en lo datos recabados por la CODESOL del Ayuntamiento de Charcas, el equipo evaluador pudo determinar una serie de factores que de presentarse, puede derivar en el desvío de los objetivos del fondo. Asimismo, cabe mencionar que el personal de la CODESOL, no cuenta con ejercicio periódicos para determinar este tipo de factores y por consiguiente las acciones necesarias para poder mitigar sus posibles consecuencias.	2. Se recomienda que el Ayuntamiento realice reuniones de diagnóstico de factores de riesgo pasados, presentes y futuros, con la intención de identificarlos y proponer acciones para su tratamiento y solución. Así mismo, resultante de estas reuniones de diagnóstico, se deberá generar un documento institucional que funja como guía para su identificación y tratamiento posterior.



Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Los instrumentos de participación ciudadana implementados por el Ayuntamiento de Charcas son funcionales, suficientes y cumplen con los objetivos planteados para que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.	
2. Los mecanismos de participación ciudadana que instrumenta el Ayuntamiento de Charcas cumplen con la normatividad del fondo, asegurando la participación directa de la comunidad en la operación del fondo.	
3. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Charcas cumplió con la totalidad de los requerimientos normativos para su conformación y funcionamiento durante el ejercicio fiscal 2018. En donde sesionó, discutió y aprobó conforme a la ley, que la priorización, la focalización y la devengación de los recursos del FORTAMUN se ejercieran conforme a lo establecido en la normatividad que rige el fondo.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. La información obtenida tras la comprobación de los mecanismos de comunicación de los resultados del fondo a la ciudadanía por parte del Ayuntamiento de Charcas, permitieron al equipo evaluador considerarlos como insuficientes y carentes en su mayoría de evidencia clara sobre su existencia y funcionamiento.	1.1 Se recomienda crear nuevos canales de comunicación de los resultados del fondo a la población, que sean claros, comprobables y de fácil acceso a la población del municipio.
	1.2 Se recomienda crear instrumentos de documentación de los mecanismos de comunicación que implementa actualmente el Ayuntamiento de Charcas que le permita comprobar su existencia y fortalecer su ejecución.
2. 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.	2. 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.
3. La revisión documental y la investigación en medios electrónicos permitió al equipo evaluador confirmar que el municipio de Charcas no cuenta con ningún ejercicio de evaluación interna o externa del Fondo de Aportaciones el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) en ninguno de sus ejercicios fiscales anteriores.	3. 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 un mejor ejercicio de los recursos.

Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
4. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento Charcas no cuenta con ningún tipo de documento de reporte de destino de los recursos o resultados alcanzados en sus plataformas electrónicas de Contabilidad Gubernamental ni de Transparencia y Acceso a la Información Pública, toda vez, que el Ayuntamiento tiene la obligación legal de realizarlo.	4.1 Se recomienda publicar los archivos correspondientes a los 4 trimestres del ejercicio fiscal 2018 de los recursos utilizados para FORTAMUN en el apartado de Contabilidad Gubernamental de la página web del Ayuntamiento de Charcas. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.
	4.2 Se recomienda publicar los archivos correspondientes a los avances físicos y financieros del POA en la página de transparencia del Ayuntamiento de manera recurrente conforme a la normatividad vigente, que le permita dar claridad al gasto y ejercicio de estos recursos.

Finalmente, y con base en los hallazgos, observaciones y recomendaciones, se generaron una serie de recomendaciones asociadas a áreas susceptibles de mejora que retroalimenten al Municipio de Charcas, respecto del impacto del ejercicio de los recursos de forma que permita a éste, 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 Instrumentar, por lo menos una vez por año, un plan de capacitación referente a temas normativos del FORTAMUN con el personal que participa en las etapas de operación del mismo, en el que se especifique cada una de las normas que lo regulan y los aspectos esenciales de cumplimiento que engloba cada una de ellas.
1.2 Integrar un Manual de Procedimientos propio donde detalle cada uno de los procesos necesarios para llevar a cabo y de la mejor manera la gestión, administración, operación y vigilancia de los recursos provenientes del fondo. Este Manual, deberá acompañarse de un Manual de Organización que defina las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas, describiendo como se hace cada una de estas tareas de manera sistemática para tener resultados más consistentes y certeros en la aplicación de los recursos provenientes del Ramo 33 (FORTAMUN)..

1.3 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 un análisis de los programas y fondos federales y/o estatales a través de los cuales pueda gestionar participación financiera o técnica de estas para fortalecer la actuación del municipio con respecto a la ejecución de los fondos provenientes del FORTAMUN..
- 2.2 Fortalecer los mecanismos de gestión entre el Ayuntamiento y el Gobierno del Estado y la Federación para acceder a fuentes de financiamiento complementarias al FORTAMUN que permitan al municipio alcanzar un mayor número de beneficiarios.
- 2.3 Realizar reuniones de diagnóstico de factores de riesgo pasados, presentes y futuros, con la intención de identificarlos y proponer acciones para su tratamiento y solución. Así mismo, resultante de estas reuniones de diagnóstico, se deberá generar un documento institucional que funja como guía para su identificación y tratamiento posterior.

#### Aspectos Susceptibles de Mejora

##### Tema III. Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana

- 3.1 Crear nuevos canales de comunicación de los resultados del fondo a la población, que sean claros, comprobables y de fácil acceso a la población del municipio.
- 3.2 Crear instrumentos de documentación de los mecanismos de comunicación que implementa actualmente el Ayuntamiento de Charcas que le permita comprobar su existencia y fortalecer su ejecución.
- 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 Publicar los archivos correspondientes a los 4 trimestres del ejercicio fiscal 2018 de los recursos utilizados para FORTAMUN en el apartado de Contabilidad Gubernamental de la página web del Ayuntamiento de Charcas. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.
- 3.5 Publicar los archivos correspondientes a los avances físicos y financieros del POA en la página de transparencia del Ayuntamiento de manera recurrente conforme a la normatividad vigente, que le permita dar claridad al gasto y ejercicio de estos recursos.
- 3.6 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 un mejor ejercicio de los recursos.