



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

**Municipio de Armadillo de los Infante, San Luis Potosí  
Diciembre 2019**

## **Resumen ejecutivo**

**Diciembre 2019**

### **Coordinación:**

Mario Montante Contreras

### **Evalúadores:**

Daniel Acosta Delgado  
Eduardo Velázquez Leyer

## Resumen ejecutivo

Entre las funciones del poder ejecutivo, corresponde la recaudación de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, así como la programación y presupuestación del gasto público. Estas funciones, tienen su soporte en el marco constitucional, en leyes y normas que regulan la recaudación fiscal y el ejercicio de los recursos públicos, lo cual ha dado lugar a los arreglos institucionales a través de los cuales las administraciones municipales deben rendir cuentas a la sociedad.

En ese sentido, dicta el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados; así como que los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados.

Los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, define a la Evaluación como el análisis sistemático y objetivo de los programas federales y que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficacia, eficiencia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

En este sentido, la evaluación practicada a los recursos ejercidos por el Municipio de Armadillo de los Infante, 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 Armadillo de los Infante 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 objetivos e hipótesis definidos en los términos de referencia expedidos por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, la evaluación practicada al Municipio implicó la necesidad de establecer procedimientos técnicos que permitieran obtener, procesar y analizar información relevante respecto del objeto de la evaluación. Dada la naturaleza de la importancia que tienen los resultados de los procesos de evaluación para la futura adopción de decisiones en las organizaciones públicas, como parte de un modelo de retroalimentación respecto de las acciones planeadas, ejecutadas y los resultados obtenidos. Por tanto, la evaluación realizada fue catalogada como de nivel micro, al ser específica o concreta al **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)** respecto al ejercicio fiscal 2018.

Por otra parte, y dada la naturaleza de la necesidad de asegurar información veraz, pertinente, útil, consistente y de calidad que permita al municipio orientar la asignación presupuestal, y la definición en su caso, de nuevas prioridades de gasto, así como con base en los términos de referencia antes mencionados, se determinó que la evaluación practicada al **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)** emplearía la metodología descriptiva.

Como parte del análisis de la información proporcionada, se observó que durante el período comprendido entre el año 2015 y 2018, el Municipio de Armadillo de los Infante, ejerció un total de \$9,165,394 pesos.

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 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?                                     |

Como resultado de cada hipótesis se alcanzaron realizó un análisis FODA (determinación de Fortalezas; Oportunidades; Debilidades y Amenazas), y se generaron 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   |
| 1. El conocimiento de un amplio espectro de la normatividad que rige la gestión, la administración y sobre todo, la operación del fondo por parte de sus funcionario representa una fortaleza del Ayuntamiento respecto a la capacidad de este para tener un funcionamiento correcto en la aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN. |
| 2. El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante muestra su articulación con los ejes rectores y objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Nacional de Desarrollo.   |
| 3. 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 Armadillo de los Infante.   |
| 4. El cumplimiento normativo de cada unas de las leyes y procedimientos planteados respecto a la documentación del destino de las aportaciones por parte del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representa una de las mayores fortalezas del municipio.   |

| <b>Sección I. Ejercicio de la operación del fondo</b>  |  |
|--|--|
| <b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>  |  |
| 5. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante reportó el ejercicio, destino y los resultados del FORTAMUN en su ejercicio 2018, los trimestres 1º, 2º y 4º en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP de acuerdo a la normatividad del fondo.   |  |
| 6. En cumplimiento de la LGCG, el municipio registró todas sus operaciones presupuestarias y contables en su Sistema de Contabilidad Gubernamental, cumpliendo con lo establecido en esta Ley.   |  |
| <b>RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>   | <b>RECOMENDACIONES</b>   |
| 1. El desconocimiento del contenido de las normas que asientan las bases de la operación del fondo a nivel federal y estatal (LCF y LAATEM), representan un aspecto susceptible de mejora prioritaria para el Ayuntamiento, ya que se considera necesario que el personal de la CODESOL debe saber en lo general y dentro del ámbito de las actividades que realiza, el marco jurídico que lo regula, además de entender el alcance legal de las leyes que se le pueden aplicar. | 1. Se recomienda la creación de un compendio normativo físico y electrónico de consulta, que incluya los principales elementos normativos que engloban la correcta ejecución de los recursos provenientes del FORTAMUN.  |
| 2. El municipio de Armadillo de los Infante no cuenta con ningún documento normativo (manual de procedimientos) en el que se establezca de forma clara y específica los pasos sistematizados, criterios, formatos, procesos y directrices que lleva a cabo el área encargada de administrar y operar los recursos provenientes del Ramo 33 (FISM-FORTAMUN).  | 2. Se recomienda crear un manual de procedimientos que reúna los principales procesos de la gestión, administración y operación del fondo, con la finalidad de brindar certidumbre y continuidad a cada una de las acciones que realiza la CODESOL para el correcto funcionamiento y aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN. |

| <b>Sección II. Gestión del fondo</b>   |
|--|
| <b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>  |
| 1. La totalidad de los criterios de priorización y focalización los recursos que instrumenta el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante y su cumplimiento de manera permanente, representan una fortaleza del municipio en la instrumentación y cumplimiento de la normatividad que rige al FORTAMUN. |
| 2. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante tiene identificados una amplia mayoría de factores que pueden determinar la actuación municipal en el ejercicio de los recursos del fondo y que a su vez, pueden desviar de alguna forma la consecución de sus objetivos.                               |

| <b>Sección II. Gestión del fondo</b>  |  |
|---|--|
| <b>RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>  | <b>RECOMENDACIONES</b>   |
| 1. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no realizó ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos entre el FORTAMUN y cualquier fondo o programa estatal y/o federal. Esto, a pesar de que los Informes Anuales sobre la situación de pobreza y rezago social del municipio y la LAATEM especifican la posibilidad de generar la concurrencia de los recursos provenientes del fondo con la finalidad de ampliar el impacto y el número de beneficiarios del FORTAMUN. | 1. Se recomienda que el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante 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. |
| 2. Recomendación derivada del punto número 2 de la sección de fortalezas y oportunidades de este análisis.  | 2. Se recomienda generar un documento institucional que identifique los riesgos identificados que puedan desviar los objetivos del fondo y le permita al Ayuntamiento generar una serie de acciones y planes para enfrentarlos en el caso de que estos aparezcan.  |

| <b>Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana</b>   |
|--|
| <b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>  |
| 1. Los instrumentos de participación ciudadana implementados por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante garantizan 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. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Armadillo de los Infante 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. La suma de los mecanismos de comunicación que utiliza el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representan un esfuerzo para diversificar los canales y esquemas de comunicación para que los beneficiarios de las acciones y obras, y los propios ciudadanos del municipio, tengan claridad de la transparencia del uso de los recursos del fondo y sus resultados alcanzados.  |
| 4. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante comparte en su página web, a través del apartado de Contabilidad Gubernamental, lo referente al ejercicio presupuestario del ejercicio de los recursos del FORTAMUN de manera trimestral y en la Plataforma Estatal de Transparencia los avance físicos y financieros de los recursos del fondo de manera mensual, por lo que al ser información de carácter público, es de libre acceso para cualquier persona que requiera consultarla. |



| <b>Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana</b>   |  |
|--|--|
| <b>RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>   | <b>RECOMENDACIONES</b>   |
| 1. Durante la revisión documental realizada, no se encontraron evidencias que permitan constatar la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM de Armadillo de los Infante, que le de certeza al actuar de este consejo.  | 1. 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. |
| 2. De acuerdo con el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no se cuenta con evaluaciones internas o externas sobre el desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) realizadas durante los ejercicios presupuestales anteriores. | 2. 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, derivado de los hallazgos, observaciones y recomendaciones, el equipo evaluador estuvo en posibilidad de generar una serie de aspectos susceptibles de mejora que apoyen a la institución en la retroalimentación del resultado del ejercicio de los recursos, de forma que permita al Municipio de Armadillo de los Infante, instrumentar medidas de cambio que coadyuven a la profundización de los resultados obtenidos.

| <b>Aspectos Susceptibles de Mejora</b>  |
|---|
| <b>Tema I. Ejercicio de la Operación del Fondo</b>  |
| 1.1 Crear un compendio normativo físico y electrónico de consulta, que incluya los principales elementos normativos que engloban la correcta ejecución de los recursos provenientes del FORTAMUN.   |
| 1.2 Crear un manual de procedimientos que reúna los principales procesos de la gestión, administración y operación del fondo, con la finalidad de brindar certidumbre y continuidad a cada una de las acciones que realiza la CODESOL para el correcto funcionamiento y aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN. |

| <b>Aspectos Susceptibles de Mejora</b>  |
|---|
| <b>Tema II. Gestión del Fondo</b>   |
| 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. |
| 2.2 Generar un documento institucional que identifique los riesgos identificados que puedan desviar los objetivos del fondo y le permita al Ayuntamiento generar una serie de acciones y planes para enfrentarlos en el caso de que estos aparezcan.          |

| Aspectos Susceptibles de Mejora   |
|---|
| Tema III. Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana  |
| 3.1 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. |
| 3.2 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.   |