



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

Municipio de Villa de Arriaga, San Luis Potosí

Diciembre 2019

Informe final

Diciembre 2019

Coordinación:

Mario Montante Contreras

Evaladores:

Daniel Acosta Delgado

Eduardo Velázquez Leyer

1. Resumen ejecutivo

Uno de los pilares de la aplicación de los recursos públicos, es el de otorgar a la población la confianza de que estos se utilizarán con legalidad, transparencia, honestidad y eficacia. Así mismo, los ejecutores del gasto deben aplicar las medidas conducentes destacando en la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción del ciudadano y el cumplimiento de los criterios de racionalidad, control, rendición de cuentas y equidad de género.

El Sistema de Evaluación del Desempeño es uno de los principales componentes del PbR, que se conforma, entre otros elementos, de la medición de indicadores de desempeño que permiten vincular los instrumentos de diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas públicos. Asimismo, brinda un panorama más amplio sobre el impacto económico y social que generan los programas de gobierno.

En este sentido, la evaluación practicada a los recursos ejercidos por el Municipio de Villa de Arriaga, 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 Villa de Arriaga 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 Villa de Arriaga, la evaluación practicada al Municipio, está 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 Villa de Arriaga, ejerció un total de \$38,682,010 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
Total		10

Las preguntas de investigación para la 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 Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Arriaga, esta articulado con los ejes rectores y objetivos en el Plan Estatal de Desarrollo, y el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyen al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y cinco prioridades, mediante el desarrollo de 10 estrategias que precisa el Plan Municipal de Desarrollo del Ayuntamiento de Villa de Arriaga.
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 Villa de Arriaga, San Luis Potosí.
4. Si bien el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, realizó una serie de acciones para garantizar y documentar el destino de las aportaciones provenientes del FORTAMUN, estas no fueron suficientes para cumplir con todos los mecanismos y dar cumplimiento a la normatividad sobre el registro de las mismas, debiendo establecer acciones de mejora que le permitan cumplir con sus responsabilidades normativas.

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Si bien, el Ayuntamiento presenta un cumplimiento normativo de los procesos y obligaciones del Municipio que enumeran las leyes que lo rigen: LCF, LAATEM, LFPRH y LGCG; la totalidad de funcionarios entrevistados, presentaron dudas, confusiones y desconocimiento para identificar y describir la normatividad a la que dan cumplimiento, es decir, aún dando cumplimiento a la norma, no fueron capaces de identificar de dónde provenía, sus excepciones o sanciones que esta pudiera tener. Lo anterior, representa un factor de alto riesgo ante el poco conocimiento de la normatividad aplicable en la operación del fondo por parte de sus tomadores de decisiones. Este desconocimiento puede derivar en errores u omisiones en los procesos de destino y la comprobación de los recursos, que además de desviar los objetivos del fondo, pueda derivar en sanciones administrativas al Ayuntamiento.	1.1 Se recomienda la elaboración de un documento que funcione como compendio de las diferentes normas y leyes que regulan el fondo, acompañado de un resumen ejecutivo que defina, qué apartado de cada una de ellas, regula al Ayuntamiento. Este documento deberá ser de acceso abierto para cualquier funcionario cuyas funciones estén relaciones con la operación del fondo.
	1.2 Se recomienda implementar una vez por semestre, una capacitación que abarque los aspectos jurídicos y normativos a los funcionarios, y que brinde herramientas suficientes a las distintas áreas del Ayuntamiento que de acuerdo a sus funciones participan en la gestión, administración u operación del FORTAMUN.

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
2. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga no cuenta con un manual de procedimientos que especifique la serie de procesos y actividades escalonadas requeridas para poder llevar a cabo las actividades propias de la operación de los recursos del FORTAMUN. Esto se determinó ya que no se encontraron pruebas o evidencias documentales durante el análisis de gabinete y el grupo focal realizados y que precisen la existencia de este documento clave.	2. Se recomienda elaborar un documento institucional (Manual de Procedimientos) que le permita definir de forma clara, detallada y precisa los criterios, procesos y directrices de cada una de sus áreas respecto al ejercicio del fondo.
3. Derivado del análisis de gabinete realizado no se encontró evidencia de que el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, enviará al SRFT de la SHCP, su reporte trimestral acerca del destino y los resultados obtenidos por concepto de los recursos transferidos FORTAMUN, incumpliendo así, la normatividad propia del fondo.	3. Se recomienda realizar las actividades necesarias para publicar la información faltante respecto a los reportes en el SRFT de la SHCP en el caso de que el sistema aún se lo permita, o en su caso, establecer las medidas necesarias para que durante el siguiente ejercicio (2019) se cumpla con esta actividad.

Sección II. Gestión del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Los criterios que utiliza el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para la priorización y focalización de los recursos provenientes del FORTAMUN se basan completamente en la normatividad que rige al fondo y su naturaleza financiera.	
2. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con criterios establecidos, suficientes y claros para priorizar y focalizar los recursos FORTAMUN de acuerdo con la normatividad que rige la operación del fondo, permitiéndole en todo momento enfocar los esfuerzos realizados en la búsqueda de alcanzar los objetivos planteados.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. La información contenida en el Informe Final 2018 del Programa Operativo Anual del municipio de Villa de Arriaga permitió corroborar que durante el ejercicio fiscal 2018 no se llevó a cabo ningún convenio de financiamiento complementario entre los recursos provenientes del FORTAMUN y el Gobierno del Estado y/o de la Administración Pública Federal.	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.

Sección II. Gestión del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
2. Ante la falta de mecanismos institucionales, se buscó que a través de las entrevistas a profundidad y el grupo de enfoque con los funcionarios responsables de la operación del fondo se pudieran identificar y determinar de manera informal los factores a los que los funcionarios pueden enfrentarse y que pueden desviar el resultado de los objetivos del fondo. Sin embargo, con la poca información recaba fue imposible identificar posibles riesgos internos o externos por el desconocimiento de estos por parte de los miembros del Ayuntamiento.	2. 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 estos factores.
3. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga 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.	3. 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.

Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
1. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana para la planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de las acciones, proyectos y destinos a los que se enfocan los recursos del fondo.
2. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cumple con la normatividad del fondo referente a la implementación de mecanismos de participación ciudadana.
3. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Arriaga se integró formalmente por 22 consejeros y sesionó de manera permanente, actuando de manera puntual y ordenada en la discusión, decisión, aprobación y vigilancia de los recursos del FORTAMUN.

Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Los mecanismos y canales de comunicación que utiliza el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para comunicar a sus habitantes los resultados del FORTAMUN no son los más adecuados ni suficientes para llevar a cabo una comunicación efectiva. Además, los mecanismos reportados, no pudieron comprobar que fueron realizados.	1. Se recomienda diversificar los canales de comunicación y documentar los existentes, con la finalidad de comunicar de manera efectiva a la población y de igual manera, cumplir con la normatividad propia del fondo.
2. No se encontró evidencia de la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM, que le de certeza al actuar de este consejo. Si bien, la LAATEM le da sustento a su existencia, el numeral IX de su artículo 72 especifica que el Consejo deberá elaborar un reglamento interno que rija sus actividades y funcionamiento, por lo que es indispensable que el Ayuntamiento elabore un reglamento para cumplir con la normatividad del fondo.	2. Se recomienda elaborar un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que defina de manera precisa el marco normativo de actuación de del Consejo de Desarrollo Social del municipio y le brinde certeza a su actuación.
3. De acuerdo con el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, en la página web oficial de municipio, así como en su apartado de transparencia y armonización contable, se publica de manera mensual el Programa Operativo Anual con el avance del uso de sus recursos, así como de sus modificaciones. Sin embargo, de acuerdo a la revisión electrónica realizada, no se encontraron indicios de la información a la que se hizo mención. Ni la página de internet del Ayuntamiento, ni el apartado de armonización contable se encuentran actualizados con la información correspondiente al ejercicio fiscal 2018. Adicionalmente, en la información pública de oficio del municipio contenida en la Plataforma Nacional de Transparencia, tampoco se encontró evidencia de la existencia de la información a la que se hace referencia. Razón por la cual el Ayuntamiento está incumpliendo sus obligaciones marcadas en la normatividad.	3.1 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 Villa de Arriaga. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.
	3.2 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.

Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
4. Se pudo determinar que no existe ningún ejercicio de evaluación, ya sea interna o externa, en ninguno de los ejercicios fiscales anteriores para evaluar el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios. Por lo que la presente evaluación, será el primer ejercicio de este tipo en el Municipio.	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 un mejor ejercicio de los recursos.

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 Villa de Arriaga, S.L.P. instrumentar medidas de cambio que coadyuven a la profundización de los resultados obtenidos.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema I. Ejercicio de la Operación del Fondo
1.1 Elaborar un documento que funcione como compendio de las diferentes normas y leyes que regulan el fondo, acompañado de un resumen ejecutivo que defina, qué apartado de cada una de ellas, regula al Ayuntamiento. Este documento deberá ser de acceso abierto para cualquier funcionario cuyas funciones estén relaciones con la operación del fondo.
1.2 Elaborar un documento institucional (Manual de Procedimientos) que le permita definir de forma clara, detallada y precisa los criterios, procesos y directrices de cada una de sus áreas respecto al ejercicio del fondo.
1.3 Implementar una vez por semestre, una capacitación que abarque los aspectos jurídicos y normativos a los funcionarios, y que brinde herramientas suficientes a las distintas áreas del Ayuntamiento que de acuerdo a sus funciones participan en la gestión, administración u operación del FORTAMUN.
1.4 Realizar las actividades necesarias para publicar la información faltante respecto a los reportes de resultados del FORTAMUN en el SRFT de la SHCP en el caso de que el sistema aún se lo permita, o en su caso, establecer las medidas necesarias para que durante el siguiente ejercicio (2019) se cumpla con esta actividad.

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 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 estos factores.
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 canales de comunicación y documentar los existentes, con la finalidad de comunicar de manera efectiva a la población y de igual manera, cumplir con la normatividad propia del fondo.
3.2 Elaborar un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que defina de manera precisa el marco normativo de actuación de del Consejo de Desarrollo Social del municipio y le brinde certeza a su actuación.
3.3 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 Villa de Arriaga. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.
3.4 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.
3.5 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.

2. ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo	3
2. ÍNDICE.....	12
3. Siglas y acrónimos.....	13
4. Introducción.....	14
5. Objetivos e hipótesis de la evaluación.....	17
6. Metodología de la evaluación.....	19
7. Características del FORTAMUN.....	22
7.1 Evolución de los recursos FORTAMUN en el municipio de Villa de Arriaga.....	24
8. Desarrollo de las preguntas de investigación	25
8.1 Ejercicio de la operación del fondo	26
8.2 Gestión del fondo.....	34
8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana	39
9. Análisis FODA.....	44
10. Propuesta de recomendaciones y observaciones.....	51
11. Hallazgos.....	54
12. Conclusiones	60
13. Anexos.....	63
Anexo 1. Fuentes de información.....	63
Anexo 2. Ficha Técnica de la evaluación.....	66
Anexo 3. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones CONAC	67
14. Anexos alfabéticos	74
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.	74
Anexo B. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Villa de Arriaga, San Luis Potosí.....	75
Anexo C. Apertura programática correspondiente al ejercicio fiscal 2018 del Gobierno del Estado de San Luis Potosí.....	76

3. Siglas y acrónimos

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

4. Introducción

Uno de los pilares de la aplicación de los recursos públicos, es el de otorgar a la población la confianza de que estos se utilizarán con legalidad, transparencia, honestidad y eficacia. Así mismo, los ejecutores del gasto deben aplicar las medidas conducentes destacando en la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción del ciudadano y el cumplimiento de los criterios de racionalidad, control, rendición de cuentas y equidad de género.

Recordemos que con la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) se buscaba tener un proceso asentado en consideraciones objetivas para mejorar la asignación y resultados del gasto público, con la finalidad de fortalecer las políticas y los programas públicos y el desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales para el desarrollo sustentable.

El Sistema de Evaluación del Desempeño es uno de los principales componentes del PbR, que se conforma, entre otros elementos, de la medición de indicadores de desempeño que permiten vincular los instrumentos de diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas públicos. Asimismo, brinda un panorama más amplio sobre el impacto económico y social que generan los programas de gobierno.

El artículo 85 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria señala que los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos que ejerzan las entidades federativas, los municipios, los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales o cualquier ente público de carácter local, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos, observando los requisitos de información correspondientes.

En ese sentido, y con base con el programa Anual de Evaluación 2018 del Ayuntamiento de Villa de Arriaga se realiza el presente informe final, en el que se desarrolla el ejercicio de evaluación de desempeño realizado al Fondo de

Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) durante el ejercicio fiscal 2018.

El artículo 25 de la Ley de Coordinación Fiscal, señala que las aportaciones federales son un recurso que la Federación transfiere a las Haciendas Públicas de los estados, municipios y DTCDMX, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento de los objetivos que deben ser vigilados por dependencias Coordinadoras de Sector. Entre ellas se encuentra el FORTAMUN, mismo que tiene como finalidad brindar recursos a los municipios para fortalecer sus haciendas públicas, modernizar su estructura administrativa y financiar sus requerimientos de gasto para apoyar el desarrollo de sus estrategias administrativas y la consecución de sus objetivos. Se distribuyen con base en el factor poblacional, por lo que las entidades federativas que mayor población registran obtienen el mayor monto de los recursos del fondo.

Para cumplir con el objetivo principal de este trabajo, se evaluó el desempeño del ejercicio de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Villa de Arriaga, para 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. Así mismo, se buscaba conocer a manera de hipótesis, 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.

La evaluación fue efectuada con base en los términos de referencia diseñados por el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, teniendo como base las preguntas de investigación incluidas en estos términos, las cuales se presentan en tres secciones y diez preguntas, que se distribuyeron de la siguiente manera: el ejercicio de la operación del fondo (4); la gestión del fondo (3); y, rendición de cuentas y participación ciudadana (3).

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 a las que se hizo referencia, 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 Arriaga 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 las 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 Arriaga, 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 Arriaga 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 Arriaga 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 Arriaga 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 Arriaga.
- 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 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), define a la evaluación como “aquella actividad que permite valorar el desempeño de la acción pública, sea en la forma de un programa, proyecto, ley, política sectorial, etc. La evaluación corresponde a una valoración sistemática de la concepción, la puesta en práctica y los resultados de una intervención pública¹” .

La evaluación, asimismo, 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” ².

Lo anterior implica la necesidad de establecer procedimientos técnicos que permitan 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. Es decir, la evaluación es un mecanismo mediante el cual se realiza una medición del grado de cumplimiento de los objetivos planteados; del desempeño organizacional en el uso de los recursos públicos en un marco del proceso democrático de rendición de cuentas, y todo ello asociado a la finalidad de encontrar medidas que puedan llevarse a cabo en la gestión pública, tendientes a mejorar el ejercicio de los recursos públicos.

Para la CEPAL³ existen tres niveles de evaluación:

1. A nivel macro, mediante la cual se evalúan prioridades de políticas de mediano y largo plazo;

¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe. “Acerca de la Evaluación de Políticas y Programas Públicos”, disponible en <https://www.cepal.org/es/temas/evaluacion-de-politicas-y-programas/acerca-evaluacion-politicas-programas-publicos>

² 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>

³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe. “Acerca de la Evaluación de Políticas y Programas Públicos”, disponible en <https://www.cepal.org/es/temas/evaluacion-de-politicas-y-programas/acerca-evaluacion-politicas-programas-publicos>

2. A nivel meso, que se centra en la evaluación de políticas sectoriales e intersectoriales, así como las instituciones que las operan; y,
3. A nivel micro, que se enfocan en la medición de los procesos de gestión y de desempeño de corto plazo, generalmente de un año.

En este sentido, la evaluación practicada al Municipio de Villa de Arriaga, se puede catalogar 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 expedidos por el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, se determinó que la evaluación practicada al **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)** emplearía la metodología descriptiva.

La metodología descriptiva⁴ consiste en la revisión, análisis y descripción de los indicadores que reflejan el comportamiento, en el tiempo, de las variables que identificadas que miden los cambios del problema a partir de la operación del programa o política pública. Lo anterior implica la recopilación y organización de información, para posteriormente ser interpretada por el equipo evaluador, y generar conclusiones.

Para lo anterior, se recopiló información y se observó la gestión del Fondo mediante la investigación de gabinete; la realización de grupos focales y entrevistas a profundidad a funcionarios públicos involucrados en la gestión del fondo, así como el análisis de documentación proporcionada por el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, con la finalidad de observar y describir la operación, resultados e impactos en la gestión del fondo.

⁴ Curcio Curcio, Pasqualina Metodología para la evaluación de políticas públicas de salud. *Politeia* [en línea]. 2007, 30(38), 59-85. ISSN: 0303-9757. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170018285003>

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

7. Características del FORTAMUN

Como parte del proceso de evaluación, se partió de la verificación del marco normativo aplicable. Ello con la finalidad de establecer el cumplimiento en su caso del mismo por parte del ente evaluado. En este sentido, hay dos grandes ejes normativos a cumplir. Uno de orden federal y otro de orden local.

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 Arriaga relativos al FORTAMUN, ascienden a la cantidad de \$10,946,633 (Diez millones novecientos cuarenta y seis mil seiscientos treinta y tres 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 Arriaga 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 Arriaga, San Luis Potosí.

7.1 Evolución de los recursos FORTAMUN en el municipio de Villa de Arriaga

Los recursos destinados del FORTAMUN, para el municipio de Villa de Arriaga, han tenido un comportamiento en crecimiento en el período de comprendido entre el año 2015 al 2018, teniendo un incremento acumulado de un 29.6%, ejerciendo en dicho período la cantidad de \$38,682,010.00 (treinta y ocho millones seiscientos ochenta y dos mil diez pesos).

Ejercicio Fiscal	Recursos asignados
2015	\$ 8,439,976.00
2016	\$ 9,217,924.00
2017	\$ 10,077,477.00
2018	\$ 10,946,633.00
Total	\$ 38,682,010.00

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

8. Desarrollo de las preguntas de investigación

Como parte esencial de esta evaluación de desempeño y con base en los Términos de Referencia del Municipio de Villa de Arriaga, a continuación se desarrollan las preguntas de investigación planteadas con la finalidad de contar con los elementos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos de este trabajo y verificar o no las hipótesis planteadas en un inicio.

Para presentar las respuestas a las preguntas de investigación tal como se describe en el apartado número 6 sobre la metodología empleada, el equipo evaluador efectuó entrevistas a profundidad y grupos de enfoque con los tomadores de decisiones del fondo, además del análisis documental de la información entregada por el Ayuntamiento que permitieron describir la manera en cómo opera el ejercicio, la gestión y la rendición de cuentas del fondo.

Para un mejor análisis de la evaluación, las 10 preguntas de investigación se presentan en 3 secciones distribuidas 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

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.

La Ley de Coordinación Fiscal y la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí a nivel federal y estatal respectivamente, sustentan el actuar y la priorización de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN). En ellas se especifica de manera puntual la forma de distribución de los recursos para los municipios y los rubros o conceptos en los que pueden ser utilizados. Cabe señalar que el fondo no cuenta con lineamientos generales para su aplicación, por lo que se basa completamente en las leyes expuestas y adicionalmente se complementa en normas que de manera indirecta regulan la vigilancia del uso de sus recursos como es el caso de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH).

Con base en los conceptos que se presentan en las mencionadas LCF y LAATEM, el Gobierno del Estado de San Luis Potosí, a través de la SEDESORE publica la Apertura Programática correspondiente al Ejercicio Fiscal 2018, con el fin de integrar los conceptos, rubros y reglas en la que los Municipios pueden usar los recursos provenientes de los fondos de aportaciones derivados del ramo 33 (FISM-FORTAMUN).

Una vez previsto el marco normativo que sustenta la existencia del FORTAMUN, el equipo evaluador a través de grupos focales, entrevistas e investigación documental, tuvo la oportunidad de verificar el grado de conocimiento que tienen los funcionarios encargados de la gestión, administración y operación del fondo de la normatividad que lo rige. A este respecto, los resultados obtenidos indican que la Apertura Programática, es la única norma del FORTAMUN que los funcionarios identifican y pueden describir al ser cuestionados.

Si bien, el Ayuntamiento presenta cierto cumplimiento normativo de los procesos y obligaciones del Municipio que enumeran las leyes enumeradas en el primer párrafo de esta respuesta (LCF, LAATEM, LFPRH y LGCG), la totalidad de funcionarios entrevistados, presentaron dudas, confusiones y desconocimiento para identificar y describir la normatividad a la que dan cumplimiento, es decir, aún dando cumplimiento a la norma, no fueron capaces de identificar de dónde provenía, sus excepciones o sanciones que esta pudiera tener.

Lo anterior, representa un factor de alto riesgo ante el poco conocimiento de la normatividad aplicable en la operación del fondo por parte de sus tomadores de decisiones. Este desconocimiento puede derivar en errores u omisiones en los procesos de destino y la comprobación de los recursos, que además de desviar los objetivos del fondo, pueda derivar en sanciones administrativas al Ayuntamiento.

Por ello, el equipo evaluador recomienda la elaboración de un documento que funcione como compendio de las diferentes normas y leyes que regulan el fondo, acompañado de un resumen ejecutivo que defina, qué apartado de cada una de ellas, regula al Ayuntamiento. Este documento deberá ser de acceso abierto para cualquier funcionario cuyas funciones estén relaciones con la operación del fondo. Adicionalmente, se recomienda establecer por lo menos una capacitación por semestre que abarque los aspectos jurídicos y normativos y que brinde herramientas suficientes a las distintas áreas del Ayuntamiento que de acuerdo a sus funciones participan en la gestión, administración u operación del FORTAMUN.

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) tiene una regulación general que se desprende del artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, donde se establece que los recursos provenientes de este Fondo, tienen como finalidad los siguientes rubros:

- 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

El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, muestra la articulación con los ejes rectores y objetivos en el Plan Estatal de Desarrollo, y el Plan Nacional de Desarrollo. Lo anterior, facilitó el análisis del Plan Municipal de Desarrollo en referencia, a efecto de determinar la manera en cómo los recursos derivados del FORTAMUN, contribuyen al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y cinco prioridades, mediante el desarrollo de 10 estrategias conforme se muestra a continuación:

Eje Rector. Villa de Arriaga sustentable

Prioridades	Estrategias
1. Dotar de agua potable al mayor número de localidades que lo requieren	Construcción y operación de una Planta Tratadora de Aguas Residuales.
	Fortalecer los programas de introducción de drenaje sanitario en el municipio atendiendo a las comunidades como la cabecera municipal, El Tepetate y San Francisco entre otras.
	Levantar un censo completo de las tomas de agua existentes en el municipio para implementar el mejor y más justo sistema de cobro por el servicio.

Eje Rector. Villa de Arriaga Seguro

Prioridades	Estrategias
1. Generar las condiciones y mecanismos necesarios para prevenir el delito lograr que la ciudadanía se perciba protegida y esté segura en sus personas y en sus bienes.	Mejorar el equipamiento físico y táctico del personal de Seguridad Pública Municipal.
	Implementar en coordinación con las autoridades estatales, un programa de capacitación permanente del personal de seguridad pública municipal.
2. Fortalecer las potencialidades del personal de Seguridad Pública Municipal para hacerlo más efectivo y eficiente y generar una mayor confianza en ellos por parte de la ciudadanía.	Gestionar los recursos necesarios para el incremento de la fuerza de tarea y la dotación de más vehículos para brindar la atención a la ciudadanía.

Eje Rector. Villa de Arriaga con Buen Gobierno

Prioridades	Estrategias
1. Fortalecer las capacidades institucionales para un mejor desempeño de la administración pública municipal.	Implementar programas para llevar la recaudación a centros de población clave que permitan recibir las contribuciones de los ciudadanos sin que estos tengan que trasladarse hasta la cabecera municipal.
	Fortalecer la hacienda pública municipal para asegurar los recursos necesarios para la ejecución de obras y acciones en favor de la ciudadanía.
2. Sanear las finanzas municipales.	Realizar la revisión de la situación del catastro municipal para modernizarlo y optimizarlo de forma que se convierta en una mejor fuente de recursos para el ayuntamiento.
	Diseñar e implementar un programa de mejora recaudatoria para fortalecer los ingresos propios del municipio sin afectar a los contribuyentes.

Debido a que el Municipio de Villa de Arriaga, articuló su Plan Municipal de Desarrollo con el Plan Estatal y el Plan Nacional de Desarrollo, sus acciones se muestran robustas mediante el desarrollo de 10 estrategias planteadas en tal

instrumento normativo, lo que ha permitido al Ayuntamiento cumplir en el ejercicio de los recursos con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local que regula el ejercicio del Fondo.

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 2015-2018 del Municipio de Villa de Arriaga, San Luis Potosí.

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 Arriaga no cuenta con un manual de procedimientos que especifique la serie de procesos y actividades escalonadas requeridas para poder llevar a cabo las actividades propias de la operación de los recursos del FORTAMUN. Esto se determinó ya que no se encontraron pruebas o evidencias documentales durante el análisis de gabinete y el grupo focal realizados y que precisen la existencia de este documento clave.

A través de las entrevistas a profundidad realizadas a los funcionarios que participan en la operación y administración del fondo, permitieron constatar que la CODESOL y la Tesorería Municipal conocen y aplican los procesos clave para el ejercicio del fondo, sin embargo, se encontró que durante la explicación de los mismos, existe un alto grado de confusión al momento de determinar incluso los límites de las tareas de cada una de las áreas. La realidad es que no existe un manual de procedimientos específico que sistematice la serie de procesos clave para la operación del fondo, es decir, no existe un documento institucionalizado donde se establezca de forma clara y precisa los criterios, formatos, procedimientos y directrices que cada área lleva acabo con base en el trabajo que realizan diariamente.

Lo expuesto anteriormente, puede derivar en que en el 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. Además de dar certeza y continuidad a cada una de las acciones que realiza el Ayuntamiento durante los procesos que conllevan la gestión administración y operación del fondo.

Por ello, es indispensable que el municipio cuente con un documento institucional (Manual de Procedimientos) que le permita definir de forma clara, detallada y precisa los criterios, procesos y directrices de cada una de sus áreas respecto al ejercicio del fondo.

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

Respuesta: Sí, parcialmente.

El Ayuntamiento de Villa de Arriaga, durante el ejercicio fiscal 2018 contribuyó de manera eficaz con sus obligaciones señaladas en el artículo 115 de la CPEUM, puesto que destinó el recurso proveniente de FORTAMUN principalmente al pago de atención de necesidades en materia de seguridad pública, pago de derechos y aprovechamientos de agua, pago de alumbrado público y programas sociales, favoreciendo igualmente el combate a las carencias sociales.

Por lo que se refiere al proceso para documentar el destino de las aportaciones, el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, cumplió con lo señalado en la LGCG, así como a lo señalado en la LAATEM, ya que por una parte informó en su Sistema de Contabilidad Gubernamental las operaciones presupuestales y contables derivadas del ejercicio del fondo; y por otra, informó al Gobierno del Estado trimestralmente los avances físicos y financieros en el Sistema de Información de Desarrollo Social y Regional (SIDESORE) de la SEDESORE.

Es importante señalar que el proceso que el Ayuntamiento sigue para destinar recursos a las acciones u obras anteriormente señaladas, se basa principalmente en los datos históricos o bien en las propuestas de los entes responsables de las mismas, en donde el Consejo de Desarrollo Social Municipal analiza y en su caso las aprueba de manera mensual el destino del gasto, dejando asentado lo anterior en sus actas. Por otra parte, de manera mensual, se va registrando en los avances físicos y financieros en su Programa Operativo Anual.

Adicionalmente, derivado del análisis de gabinete realizado no se encontró evidencia de que el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, enviará al SRFT de la SHCP, su reporte trimestral acerca del destino y los resultados obtenidos por concepto de los recursos transferidos FORTAMUN, incumpliendo así, la normatividad propia del fondo. Es importante que el Ayuntamiento realice las actividades necesarias para solventar la falta de esta información en el caso de que el sistema aún se lo permita, o en su caso, establecer las medidas necesarias para que durante el siguiente ejercicio (2019) se cumpla con esta actividad.

Derivado de lo anterior, se considera que si bien el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, realizó una serie de acciones para garantizar y documentar el destino de las aportaciones provenientes del FORTAMUN, estas no fueron suficientes para cumplir con todos los mecanismos y dar cumplimiento a la normatividad sobre el registro de las mismas, debiendo establecer acciones de mejora que le permitan cumplir con sus responsabilidades normativas.

8.2 Gestión del fondo

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

Los criterios que utiliza el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para la priorización y focalización de los recursos provenientes del FORTAMUN se basan completamente en la normatividad que rige al fondo y su naturaleza financiera. De acuerdo a ello, en la siguiente tabla se desglosa cada una de ellos y así como su descripción:

Normatividad FORTAMUN	Segmento	Descripción
Ley de Coordinación Fiscal	Art. 37	Los municipios deberán destinar exclusivamente los recursos del fondo a la satisfacción de sus requerimientos, específicamente los siguientes rubros: <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de obligaciones financieras. - Pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua. - Descargas de aguas residuales. - Modernización de sistemas de recaudación local. - Mantenimiento de Infraestructura. - Atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.
Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí (LAATEM)	Art. 50	
Normatividad FAIS	N/A	La LAATEM especifica que los recursos del FORTAMUN destinados al mantenimiento de infraestructura, deberán cumplir con los criterios y mecanismos establecidos por la normatividad propia del FISM, además de ya establecida en el FORTAMUN.

Normatividad FORTAMUN	Segmento	Descripción
Apertura Programática correspondiente al Ejercicio Fiscal 2018	Documento completo	El Gobierno del Estado de San Luis Potosí, a través de la SEDESORE genera este documento que integra los conceptos, rubros y reglas en la que los Municipios pueden usar los recursos provenientes de los fondos de aportaciones derivados del ramo 33 (FISM-FORTAMUN). El cumplimiento de esta normatividad es indispensable para el correcto funcionamiento, vigilancia y uso del recursos provenientes del FORTAMUN durante el ejercicio fiscal.
Análisis Gubernamental	N/A	La Presidencia Municipal, la tesorería Municipal y la Coordinación de Desarrollo Social realizan anualmente un ejercicio de análisis para determinar, con base en la normatividad del fondo, el uso histórico de gasto de los recursos FORTAMUN y la planeación de las necesidades financieras durante el año en estos rubros. Este análisis le permite planificar el uso de los recursos, mismo que exponen ante el Consejo de Desarrollo Social Municipal.

Los criterios descritos en la tabla anterior, determinan los instrumentos necesarios para determinar los rubros a los que se destinan los recursos del fondo. Una vez que los criterios para la priorización y focalización del destino de los recursos fueron definidos, el Ayuntamiento en Coordinación con el CODESOM analizaron, discutieron, modificaron y aprobaron los recursos a utilizar provenientes del FORTAMUN, según se pudo corroborar en las actas mensuales del propio Consejo y las actualizaciones de los avances físicos y financieros del Programa Operativo Anual del municipio.

Con base en la revisión documental realizada, el equipo evaluador considera que el Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con criterios establecidos, suficientes y claros para priorizar y focalizar los recursos FORTAMUN de acuerdo con la normatividad que rige la operación del fondo, permitiéndole en todo momento enfocar los esfuerzos realizados en la búsqueda de alcanzar los objetivos planteados.

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

Respuesta: No.

La información contenida en el Informe Final 2018 del Programa Operativo Anual del municipio de Villa de Arriaga permitió corroborar que durante el ejercicio fiscal 2018 no se llevó a cabo ningún convenio de financiamiento complementario entre los recursos provenientes del FORTAMUN y el Gobierno del Estado y/o de la Administración Pública Federal.

De igual manera, se pudo constatar que el Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con los mecanismos operativos y jurídicos para poder consolidar este tipo de convenio, como se puede observar en los establecidos a través del Fondo de Infraestructura Municipal, que refiere el POA 2018.

Derivado de ello, el equipo evaluador recomienda que el Ayuntamiento de Villa de Arriaga realice 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.

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

Para dar respuesta a esta interrogante, se buscó que a través de las entrevistas a profundidad y el grupo de enfoque con los funcionarios responsables de la operación del fondo se pudieran identificar y determinar de manera informal los factores a los que los funcionarios pueden enfrentarse y que pueden desviar el resultado de los objetivos del fondo. Sin embargo, con la poca información recabada fue imposible para el equipo evaluador identificar posibles riesgos internos o externos por el desconocimiento de estos por parte de los miembros del Ayuntamiento.

El equipo evaluador, con base en la información recopilada para dar contestación a las preguntas de investigación, identificó que el desconocimiento de la normatividad por parte de los funcionarios encargados de la operación del fondo (pregunta 1), la ausencia de manuales de organización y procedimientos de la CODESOL referente a las responsabilidades y procesos claros del fondo (pregunta 3), la falta de reportes de información en algunos de los sistemas electrónicos para la documentación del registro de las aportaciones (pregunta 4), la falta de coordinación con el gobierno del Estado y la Federación para establecer mecanismos financieros de concurrencia con los recursos del fondo (pregunta 6) y los limitados e improbables mecanismos de comunicación de los objetivos del fondo a la ciudadanía (pregunta 8) deben ser considerados como los principales factores que pueden desviar los resultados del fondo, y por lo tanto, se requiere dar atención inmediata a cada uno de ellos.

Además, tras la revisión documental y la información recopilada se pudo corroborar que el Ayuntamiento de Villa de Arriaga 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.

Derivado de la falta de conocimiento para identificar y determinar factores de riesgo por parte del personal de la CODESOL, el equipo evaluador 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 estos factores. 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.

8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

De acuerdo con las entrevistas a profundidad y el grupo focal con los funcionarios del Ayuntamiento de Villa de Arriaga, se lograron identificar únicamente dos mecanismos de comunicación a través de los cuales el municipio comunica los resultados obtenidos con recursos del fondo a la población. Lo anterior, según la información del Ayuntamiento, derivado de que los recursos provenientes del fondo, al ser una cantidad limitada comparada con el tamaño de las necesidades del municipio, son utilizadas casi en su totalidad en el cumplimiento de aspectos financieros del municipio (nómina de seguridad pública, pago de derechos y luz de pozos, alumbrado público, entre otros) y no en obras o acciones de infraestructura social.

En función de lo expuesto, el Ayuntamiento de Villa de Arriaga comunica a la población los resultados del fondo únicamente el uso por rubro de los recursos provenientes del FORTAMUN a través de los siguientes dos mecanismos:

a) A través de un periódico mural. Se cuenta con un espacio denominado “periódico mural” en las instalaciones de la presidencia municipal donde reside el Ayuntamiento. Este espacio es de libre acceso para la ciudadanía, y es precisamente por este punto que la CODESOL publica cada mes el reporte de avances físicos y financieros del Programa Operativo Anual con sus modificaciones, con la finalidad de que cualquier ciudadano pueda conocer el destino de los recursos del fondo. EL equipo evaluador pudo validar la existencia del periódico mural en el municipio, sin embargo, no hay evidencia documental claro sobre la publicación de esta información durante el ejercicio fiscal 2018.

b) A través de la página de internet del municipio y la de transparencia y acceso a la información pública. De acuerdo con la información proporcionada por el Ayuntamiento, en la página web oficial de municipio, así como en su apartado de

transparencia y armonización contable, se publica de manera mensual el Programa Operativo Anual con el avance del uso de sus recursos, así como de sus modificaciones, sin embargo, de acuerdo a la revisión electrónica realizada por el equipo evaluador; no se encontraron indicios de la información a la que se hizo mención. Ni la página de internet del Ayuntamiento, ni el apartado de armonización contable se encuentran actualizados con la información correspondiente al ejercicio fiscal 2018. Adicionalmente, en la información pública de oficio del municipio contenida en la Plataforma Nacional de Transparencia, tampoco se encontró evidencia de la existencia de la información a la que se hace referencia.

Con base en el análisis realizado, el equipo evaluador ha determinado que los mecanismos y canales de comunicación que utiliza el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para comunicar a sus habitantes los resultados del FORTAMUN no son los más adecuados ni suficientes para llevar a cabo una comunicación efectiva. Además, los mecanismos reportados, no pudieron comprobar que fueron realizados, por lo que se considera recomendable diversificar los canales de comunicación y documentar los existentes, con la finalidad de comunicar de manera efectiva a la población y de igual manera, cumplir con la normatividad propia del fondo.

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

Para establecer los mecanismos de participación ciudadana para la ejecución de obras, proyectos o uso de recursos provenientes del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios, el Ayuntamiento de Villa de Arriaga se basa en lo establecido en la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y municipios de San Luis Potosí (LAATEM), específicamente a su Título Tercero, sobre las disposiciones comunes para los Fondos FAIS y FORTAMUN.

En este Título, su capítulo segundo, artículo 65, se establece que “la participación de la ciudadanía deberá considerarse de especial relevancia dentro de la estrategia para superar la pobreza, a fin de dar al proceso de destino y aplicación de los recursos un contenido que garantice que los programas y recursos públicos se orienten hacia prioridades definidas por la propia comunidad.”

Adicionalmente y para instrumentar la participación ciudadana, en el capítulo tercero de la misma Ley, se especifica la creación del Consejo de Desarrollo Social Municipal, en donde de los artículos 66 al 72 especifica su mecanismo de conformación, la participación del Ayuntamiento y del Gobierno del Estado así como las funciones propias del Consejo.

El CODESOM tiene como principal finalidad asegurar de manera coordinada con el Ayuntamiento. La selección de sus integrantes se da de forma democrática, ya que cada sector o comunidad, elige a sus representantes a través de asambleas. Dentro de sus principales funciones, este consejo busca promover entre los vecinos la participación social como un instrumento de desarrollo de la comunidad, recibir las propuestas de obras y acciones de sus comunidades para ser analizadas en el pleno del consejo, buscar la participación directa de las comunidades mediante la aportación de recursos y a su vez, participar en el proceso para discutir, modificar y en su caso aprobar el destino de los recursos del fondo.

El CODESOL es el órgano que las discute, modifica y aprueba mes con mes, además de vigilar el correcto destino de los recursos. El equipo evaluador pudo verificar, con base en las actas del CODESOM presentadas, que durante el ejercicio fiscal 2018, este Consejo se estuvo conformado por 22 consejeros de las diversas comunidades del municipio de manera permanente, e igualmente sesionó y actuó de manera puntual y ordenada en la discusión, decisión, aprobación y vigilancia de los recursos del FORTAMUN.

Cabe hacer mención, que durante la revisión documental realizada, no se encontró evidencia que permita constatar la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM, que le de certeza al actuar de este consejo. Si bien como se hizo mención anteriormente, la LAATEM le da sustento a su existencia, sin embargo en el numeral IX de su artículo 72 especifica que el Consejo deberá elaborar un reglamento interno que rija sus actividades y funcionamiento, por lo que es indispensable que el Ayuntamiento elabore un reglamento que defina de manera precisa el marco normativo de actuación de este consejo en el municipio.

De acuerdo con las entrevistas a profundidad y el grupo focal con los funcionarios del Ayuntamiento de Villa de Arriaga, referente a la participación ciudadana en el ejercicio del FORTAMUN, únicamente se instrumenta el CONDESOM ya que los recursos provenientes del fondo, al ser una cantidad limitada comparada con el tamaño de las necesidades del municipio, son utilizadas casi en su totalidad en el cumplimiento de aspectos financieros del municipio (nómina de seguridad pública, pago de derechos y luz de pozos, alumbrado público, entre otros) y no en obras o acciones de infraestructura social. Adicionalmente, el municipio refiere que para los recursos orientados a los rubros de mantenimiento de infraestructura social, se utilizan los mecanismos de participación ciudadana que se implementan con el Fondo de Infraestructura Social Municipal.

Con base en lo anterior, es posible confirmar que el Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana en el uso de los recursos del FORTAMUN.

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

Para contestar esta pregunta de investigación, el equipo evaluador consideró la información documental que proporcionó el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, la resultante de las entrevistas a profundidad y el grupo focal con los funcionarios y la investigación en medios electrónicos y de transparencia del municipio. Derivado de este análisis de gabinete, se pudo determinar que no existe ningún ejercicio de evaluación, ya sea interna o externa, en ninguno de los ejercicios fiscales anteriores para evaluar el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios. Por lo que la presente evaluación, será el primer ejercicio de este tipo en el Municipio.

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 Arriaga 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 Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Arriaga, esta articulado con los ejes rectores y objetivos en el Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Nacional de Desarrollo.	
2. Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyen al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y cinco prioridades, mediante el desarrollo de 10 estrategias que precisa el Plan Municipal de Desarrollo del Ayuntamiento de Villa de Arriaga.	
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 Villa de Arriaga, San Luis Potosí.	
4. Si bien el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, realizó una serie de acciones para garantizar y documentar el destino de las aportaciones provenientes del FORTAMUN, estas no fueron suficientes para cumplir con todos los mecanismos y dar cumplimiento a la normatividad sobre el registro de las mismas, debiendo establecer acciones de mejora que le permitan cumplir con sus responsabilidades normativas.	

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Si bien, el Ayuntamiento presenta un cumplimiento normativo de los procesos y obligaciones del Municipio que enumeran las leyes que lo rigen: LCF, LAATEM, LFPRH y LGCG; la totalidad de funcionarios entrevistados, presentaron dudas, confusiones y desconocimiento para identificar y describir la normatividad a la que dan cumplimiento, es decir, aún dando cumplimiento a la norma, no fueron capaces de identificar de dónde provenía, sus excepciones o sanciones que esta pudiera tener. Lo anterior, representa un factor de alto riesgo ante el poco conocimiento de la normatividad aplicable en la operación del fondo por parte de sus tomadores de decisiones. Este desconocimiento puede derivar en errores u omisiones en los procesos de destino y la comprobación de los recursos, que además de desviar los objetivos del fondo, pueda derivar en sanciones administrativas al Ayuntamiento.	<p>1.1 Se recomienda la elaboración de un documento que funcione como compendio de las diferentes normas y leyes que regulan el fondo, acompañado de un resumen ejecutivo que defina, qué apartado de cada una de ellas, regula al Ayuntamiento. Este documento deberá ser de acceso abierto para cualquier funcionario cuyas funciones estén relaciones con la operación del fondo.</p> <p>1.2 Se recomienda implementar una vez por semestre, una capacitación que abarque los aspectos jurídicos y normativos a los funcionarios, y que brinde herramientas suficientes a las distintas áreas del Ayuntamiento que de acuerdo a sus funciones participan en la gestión, administración u operación del FORTAMUN.</p>
2. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga no cuenta con un manual de procedimientos que especifique la serie de procesos y actividades escalonadas requeridas para poder llevar a cabo las actividades propias de la operación de los recursos del FORTAMUN. Esto se determinó ya que no se encontraron pruebas o evidencias documentales durante el análisis de gabinete y el grupo focal realizados y que precisen la existencia de este documento clave.	2. Se recomienda elaborar un documento institucional (Manual de Procedimientos) que le permita definir de forma clara, detallada y precisa los criterios, procesos y directrices de cada una de sus áreas respecto al ejercicio del fondo.

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
3. Derivado del análisis de gabinete realizado no se encontró evidencia de que el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, enviará al SRFT de la SHCP, su reporte trimestral acerca del destino y los resultados obtenidos por concepto de los recursos transferidos FORTAMUN, incumpliendo así, la normatividad propia del fondo.	3. Se recomienda realizar las actividades necesarias para publicar la información faltante respecto a los reportes en el SRFT de la SHCP en el caso de que el sistema aún se lo permita, o en su caso, establecer las medidas necesarias para que durante el siguiente ejercicio (2019) se cumpla con esta actividad.

TEMA II. Gestión del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Los criterios que utiliza el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para la priorización y focalización de los recursos provenientes del FORTAMUN se basan completamente en la normatividad que rige al fondo y su naturaleza financiera.	
2. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con criterios establecidos, suficientes y claros para priorizar y focalizar los recursos FORTAMUN de acuerdo con la normatividad que rige la operación del fondo, permitiéndole en todo momento enfocar los esfuerzos realizados en la búsqueda de alcanzar los objetivos planteados.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. La información contenida en el Informe Final 2018 del Programa Operativo Anual del municipio de Villa de Arriaga permitió corroborar que durante el ejercicio fiscal 2018 no se llevó a cabo ningún convenio de financiamiento complementario entre los recursos provenientes del FORTAMUN y el Gobierno del Estado y/o de la Administración Pública Federal.	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.
2. Ante la falta de mecanismos institucionales, se buscó que a través de las entrevistas a profundidad y el grupo de enfoque con los funcionarios responsables de la operación del fondo se pudieran identificar y determinar de manera informal los factores a los que los funcionarios pueden enfrentarse y que pueden desviar el resultado de los objetivos del fondo. Sin embargo, con la poca información recaba fue imposible identificar posibles riesgos internos o externos por el desconocimiento de estos por parte de los miembros del Ayuntamiento.	2. 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 estos factores.

TEMA II. Gestión del fondo

3. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga 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.

3. 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.

TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana para la planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de las acciones, proyectos y destinos a los que se enfocan los recursos del fondo.	
2. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cumple con la normatividad del fondo referente a la implementación de mecanismos de participación ciudadana.	
3. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Arriaga se integró formalmente por 22 consejeros y sesionó de manera permanente, actuando de manera puntual y ordenada en la discusión, decisión, aprobación y vigilancia de los recursos del FORTAMUN.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Los mecanismos y canales de comunicación que utiliza el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para comunicar a sus habitantes los resultados del FORTAMUN no son los más adecuados ni suficientes para llevar a cabo una comunicación efectiva. Además, los mecanismos reportados, no pudieron comprobar que fueron realizados.	1. Se recomienda diversificar los canales de comunicación y documentar los existentes, con la finalidad de comunicar de manera efectiva a la población y de igual manera, cumplir con la normatividad propia del fondo.
2. No se encontró evidencia de la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM, que le de certeza al actuar de este consejo. Si bien, la LAATEM le da sustento a su existencia, el numeral IX de su artículo 72 especifica que el Consejo deberá elaborar un reglamento interno que rija sus actividades y funcionamiento, por lo que es indispensable que el Ayuntamiento elabore un reglamento para cumplir con la normatividad del fondo.	2. Se recomienda elaborar un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que defina de manera precisa el marco normativo de actuación de del Consejo de Desarrollo Social del municipio y le brinde certeza a su actuación.

TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
De acuerdo con el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, en la página web oficial de municipio, así como en su apartado de transparencia y armonización contable, se publica de manera mensual el Programa Operativo Anual con el avance del uso de sus recursos, así como de sus modificaciones. Sin embargo, de acuerdo a la revisión electrónica realizada, no se encontraron indicios de la información a la que se hizo mención. Ni la página de internet del Ayuntamiento, ni el apartado de armonización contable se encuentran actualizados con la información correspondiente al ejercicio fiscal 2018. Adicionalmente, en la información pública de oficio del municipio contenida en la Plataforma Nacional de Transparencia, tampoco se encontró evidencia de la existencia de la información a la que se hace referencia. Razón por la cual el Ayuntamiento está incumpliendo sus obligaciones marcadas en la normatividad.	<p>3.1 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 Villa de Arriaga. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.</p> <p>3.2 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.</p>
4. Se pudo determinar que no existe ningún ejercicio de evaluación, ya sea interna o externa, en ninguno de los ejercicios fiscales anteriores para evaluar el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios. Por lo que la presente evaluación, será el primer ejercicio de este tipo en el Municipio.	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 un mejor ejercicio de los recursos.

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:

Aspectos Específicos (AE)	Aquellos cuya solución corresponde a las unidades responsables.
Aspectos Institucionales (AI)	Aquellos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la dependencia y/o entidad para su solución.
Aspectos Interinstitucionales (AID)	Aquellos que para su solución se deberá contar con la participación de más de una dependencia o entidad.
Aspectos Intergubernamentales (AIG)	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 Arriaga:

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 documento que funcione como compendio de las diferentes normas y leyes que regulan el fondo, acompañado de un resumen ejecutivo que defina, qué apartado de cada una de ellas, regula al Ayuntamiento. Este documento deberá ser de acceso abierto para cualquier funcionario cuyas funciones estén relaciones con la operación del fondo.	X			X			
1.2 Elaborar un documento institucional (Manual de Procedimientos) que le permita definir de forma clara, detallada y precisa los criterios, procesos y directrices de cada una de sus áreas respecto al ejercicio del fondo.		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 Implementar una vez por semestre, una capacitación que abarque los aspectos jurídicos y normativos a los funcionarios, y que brinde herramientas suficientes a las distintas áreas del Ayuntamiento que de acuerdo a sus funciones participan en la gestión, administración u operación del FORTAMUN.	X			X			
1.4 Realizar las actividades necesarias para publicar la información faltante respecto a los reportes de resultados del FORTAMUN en el SRFT de la SHCP en el caso de que el sistema aún se lo permita, o en su caso, establecer las medidas necesarias para que durante el siguiente ejercicio (2019) se cumpla con esta actividad.	X			X			

Tema II. Gestión del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
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.	X			X			
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 estos factores.	X			X			
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.		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 Diversificar los canales de comunicación y documentar los existentes, con la finalidad de comunicar de manera efectiva a la población y de igual manera, cumplir con la normatividad propia del fondo.	X			X			
3.2 Elaborar un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que defina de manera precisa el marco normativo de actuación de del Consejo de Desarrollo Social del municipio y le brinde certeza a su actuación.	X			X			
3.3 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 Villa de Arriaga. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.	X			X			
3.4 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.	X			X			
3.5 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.	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 Arriaga.

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Cumplimiento de objetivos y metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con criterios establecidos, suficientes y claros para priorizar y focalizar los recursos FORTAMUN de acuerdo con la normatividad que rige la operación del fondo, permitiéndole en todo momento enfocar los esfuerzos realizados en la búsqueda de alcanzar los objetivos planteados. 2. 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. 3. 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. 4. Se encontró con poco o nulo conocimiento de la normatividad aplicable en la operación del fondo por parte en los tomadores de decisiones del Ayuntamiento. 5. El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Arriaga, esta articulado con los ejes rectores y objetivos en el Plan Estatal de Desarrollo, y el Plan Nacional de Desarrollo. 6. Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyen al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y cinco prioridades, mediante el desarrollo de 10 estrategias que precisa el Plan Municipal de Desarrollo del Ayuntamiento de Villa de Arriaga. 7. 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 Villa de Arriaga, San Luis Potosí.

	<p>8. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga no cuenta con un manual de procedimientos que especifique la serie de procesos y actividades escalonadas requeridas para poder llevar a cabo las actividades propias de la operación de los recursos del FORTAMUN.</p> <p>9. Los criterios que utiliza el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para la priorización y focalización de los recursos provenientes del FORTAMUN se basan completamente en la normatividad que rige al fondo y su naturaleza financiera.</p> <p>10. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga no cuenta con mecanismos institucionalizados para la identificación, administración y control de riegos institucionales,</p>
--	--

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Orientación de los recursos	<p>11. Si bien el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, realizó una serie de acciones para garantizar y documentar el destino de las aportaciones provenientes del FORTAMUN, estas no fueron suficientes para cumplir con todos los mecanismos y dar cumplimiento a la normatividad sobre el registro de las mismas, debiendo establecer acciones de mejora que le permitan cumplir con sus responsabilidades normativas.</p> <p>12. Derivado del análisis de gabinete realizado no se encontró evidencia de que el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, enviará al SRFT de la SHCP, su reporte trimestral acerca del destino y los resultados obtenidos por concepto de los recursos transferidos FORTAMUN, incumpliendo así, la normatividad propia del fondo.</p> <p>13. La información contenida en el Informe Final 2018 del Programa Operativo Anual del municipio de Villa de Arriaga permitió corroborar que durante el ejercicio fiscal 2018 no se llevó a cabo ningún convenio de financiamiento complementario entre los recursos provenientes del FORTAMUN y el Gobierno del Estado y/o de la Administración Pública Federal.</p>

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Mecanismos de participación social previstos en sus lineamientos	<p>14. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana para la planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de las acciones, proyectos y destinos a los que se enfocan los recursos del fondo.</p> <p>15. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cumple con la normatividad del fondo referente a la implementación de mecanismos de participación ciudadana.</p> <p>16. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Arriaga se integró formalmente por 22 consejeros y sesionó de manera permanente, actuando de manera puntual y ordenada en la discusión, decisión, aprobación y vigilancia de los recursos del FORTAMUN.</p> <p>17. Los mecanismos y canales de comunicación que utiliza el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para comunicar a sus habitantes los resultados del FORTAMUN no son los más adecuados ni suficientes para llevar a cabo una comunicación efectiva. Además, los mecanismos reportados, no pudieron comprobar que fueron realizados.</p> <p>18. No se encontró evidencia de la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM, que le de certeza al actuar de este consejo.</p> <p>19. 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)	Tema I. 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 Villa de Arriaga, San Luis Potosí.
	Tema II. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con criterios establecidos, suficientes y claros para priorizar y focalizar los recursos FORTAMUN de acuerdo con la normatividad que rige la operación del fondo, permitiéndole en todo momento enfocar los esfuerzos realizados en la búsqueda de alcanzar los objetivos planteados.
	Tema III. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana para la planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de las acciones, proyectos y destinos a los que se enfocan los recursos del fondo.
Principales retos o debilidades y amenazas encontradas	Tema I. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga no cuenta con un manual de procedimientos que especifique la serie de procesos y actividades escalonadas requeridas para poder llevar a cabo las actividades propias de la operación de los recursos del FORTAMUN. Esto se determinó ya que no se encontraron pruebas o evidencias documentales durante el análisis de gabinete y el grupo focal realizados y que precisen la existencia de este documento clave.
	Tema II. La información contenida en el Informe Final 2018 del Programa Operativo Anual del municipio de Villa de Arriaga permitió corroborar que durante el ejercicio fiscal 2018 no se llevó a cabo ningún convenio de financiamiento complementario entre los recursos provenientes del FORTAMUN y el Gobierno del Estado y/o de la Administración Pública Federal.
	Tema III. Se pudo determinar que no existe ningún ejercicio de evaluación, ya sea interna o externa, en ninguno de los ejercicios fiscales anteriores para evaluar el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios. Por lo que la presente evaluación, será el primer ejercicio de este tipo en el Municipio.

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Aspectos susceptibles de mejora de nivel prioritario (alto) a atender	1. Elaborar un documento que funcione como compendio de las diferentes normas y leyes que regulan el fondo, acompañado de un resumen ejecutivo que defina, qué apartado de cada una de ellas, regula al Ayuntamiento. Este documento deberá ser de acceso abierto para cualquier funcionario cuyas funciones estén relaciones con la operación del fondo.
	2. Implementar una vez por semestre, una capacitación que abarque los aspectos jurídicos y normativos a los funcionarios, y que brinde herramientas suficientes a las distintas áreas del Ayuntamiento que de acuerdo a sus funciones participan en la gestión, administración u operación del FORTAMUN.
	3. Realizar las actividades necesarias para publicar la información faltante respecto a los reportes de resultados del FORTAMUN en el SRFT de la SHCP en el caso de que el sistema aún se lo permita, o en su caso, establecer las medidas necesarias para que durante el siguiente ejercicio (2019) se cumpla con esta actividad.
	4. 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.
	5. 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 estos factores.
	6. Diversificar los canales de comunicación y documentar los existentes, con la finalidad de comunicar de manera efectiva a la población y de igual manera, cumplir con la normatividad propia del fondo.
	7. Elaborar un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que defina de manera precisa el marco normativo de actuación de del Consejo de Desarrollo Social del municipio y le brinde certeza a su actuación.
	8. 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 Villa de Arriaga. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Aspectos susceptibles de mejora de nivel prioritario (alto) a atender	9. 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.
	10. 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.

12. Conclusiones

Con base en la evaluación realizada al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios del ejercicio fiscal 2018 del Ayuntamiento de Villa de Arriaga, se presentan las siguientes conclusiones generales del ejercicio de evaluación del fondo, mismas que se apoyan en los resultados obtenidos y en la información recabada a través de las herramientas metodológicas de recopilación de esta información, así como los hallazgos encontrados, las observaciones realizadas y el análisis FODA al que se llegó.

Tema I.- Ejercicio de la operación del fondo.

Se constató que el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Arriaga, esta articulado con los ejes rectores y objetivos en el Plan Estatal de Desarrollo, y el Plan Nacional de Desarrollo. En ese sentido, los recursos provenientes del FORTAMUN ejercicio fiscal 2018, contribuyeron al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y cinco prioridades, mediante el desarrollo de 10 estrategias que obliga su PMD. Así mismo, se mantuvo una articulación con las prioridades planeadas en él.

Un punto negativo es que los funcionarios encargados de tomar las decisiones sobre el ejercicio del recurso, presentan dudas sobre la identificación y descripción de las normas que rigen el fondo, este desconocimiento puede derivar en errores u omisiones en los procesos de destino y la comprobación de los recursos, que además de desviar los objetivos del fondo, pueda derivar en sanciones administrativas, por lo que se estima necesario elaborar un documento que funcione como compendio de las diferentes normas y leyes que regulan el fondo, acompañado de un resumen ejecutivo que defina, qué apartado de cada una de ellas, regula al Ayuntamiento; así mismo, se implemente capacitaciones que abarquen los aspectos jurídicos y normativos a los funcionarios, y que brinde herramientas suficientes a las distintas áreas del Ayuntamiento que de acuerdo a sus funciones participan en la gestión, administración u operación del FORTAMUN.

Se encontró que no se cuenta con un manual de procedimientos que especifique la serie de procesos y actividades escalonadas requeridas para poder llevar a cabo las actividades propias de la operación de los recursos del FORTAMUN, por lo que se

recomienda la elaboración de un Manual de Procedimientos que le permita definir de forma clara, detallada y precisa los criterios, procesos y directrices de cada una de sus áreas respecto al ejercicio del fondo.

Tema II. Gestión del fondo.

Del análisis realizado se permitió corroborar que durante el ejercicio fiscal 2018 no se llevó a cabo ningún convenio de financiamiento complementario entre los recursos provenientes del FORTAMUN y el Gobierno del Estado y/o de la Administración Pública Federal, se considera que existe un área de oportunidad al efectuar un estudio 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 recursos provenientes del FORTAMUN.

Se llegó a la conclusión que los funcionarios resuelven los problemas presentados de manera reactiva para dar la mejor solución posible, ya que no se 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 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.

Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana.

Un aspecto positivo que se concluyó es que el ayuntamiento cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana para la planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de las acciones, proyectos y destinos a los que se enfocan los recursos del fondo, cumpliendo con la normatividad referente a este tema. Su Consejo de Desarrollo Social Municipal se integró, sesionó y actuó de manera puntual y ordenada en la discusión, decisión, aprobación y vigilancia de los recursos del FORTAMUN.

No obstante, los mecanismos y canales de comunicación que utilizó el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para comunicar a sus habitantes los resultados del FORTAMUN no fueron los más adecuados ni suficientes para llevar a cabo una comunicación efectiva. Además, los mecanismos reportados, no pudieron comprobar que fueron realizados. Así mismo no se encontró evidencia de la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM, que le dé certeza al actuar de este consejo, por lo que se estima necesario la elaboración de su reglamento interno que defina de manera precisa el marco normativo de actuación de del Consejo de Desarrollo Social del municipio y le brinde certeza a su actuación.

Finalmente, no se encontraron indicios de la información pública que de oficio tiene que reportar en la página web oficial de, así como en su apartado de transparencia y armonización contable, ni en la Plataforma Nacional de Transparencia, por lo que se considera necesario 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 Villa de Arriaga, así como los avances físicos y financieros del POA conforme a la normatividad vigente.

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 Sesión Ordinaria del Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Arriaga (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. Entrevistas a profundidad a los tomadores de decisiones de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Villa de Arriaga. (archivos de audio).
5. Formato y ejemplo del expediente técnico 2018 proporcionado por la Coordinación de Desarrollo Social del Municipio. (archivo pdf)
6. Grupo de enfoque con los tomadores de decisiones de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Villa de Arriaga. (archivos de audio)
7. Programa Anual de Evaluación del Ayuntamiento de Villa de Arriaga (PAE) 2019. (archivo pdf)
8. Programa Operativo Anual informe final 2018 del Municipio de Villa de Arriaga. (archivos pdf)
9. Reporte de Convenios de Concurrencia del Municipio de Villa de Arriaga. (Archivo pdf)

10. Términos de Referencia para la evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) proporcionado por la de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Villa de Arriaga. (archivo pdf)

B. Fuentes Secundarias

11. Armijo, Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009.

12. Ballart Xavier. ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Instituto de Administración Pública. 1992.

13. 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>

14. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. “Acerca de la Evaluación de Políticas y Programas Públicos” , disponible en <https://www.cepal.org/es/temas/evaluacion-de-politicas-y-programas/acerca-evaluacion-politicas-programas-publicos>

15. Curcio Curcio, Pasqualina Metodología para la evaluación de políticas públicas de salud. Politeia [en línea]. 2007, 30(38), 59-85. ISSN: 0303-9757. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170018285003>

16. Debold B. Van Dalen y William J. Meyer. Manual de técnica de la investigación educacional.

17. 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>

18. Ley de Coordinación Fiscal. (archivo pdf)

19. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
20. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. (archivo pdf)
21. Ley General de Contabilidad Gubernamental. (archivo pdf)
22. Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
23. Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí. (archivo pdf)
24. Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Villa de Arriaga, SLP. (archivo pdf)
25. Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 del Municipio de Arriaga, SLP. (archivo pdf)
26. SECRETARÍA DE BIENESTAR. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Villa de Arriaga, San Luis Potosí. (archivo pdf)

Anexo 2. Ficha Técnica de la evaluación

Ficha Técnica de la Evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) ejercicio fiscal 2018	
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. Jorge Luis Dávila Piña
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación	\$90,000.00 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. Jorge Luis Dávila Piña	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 Arriaga 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"> • Analizar la planeación que el municipio de Villa de Arriaga 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 Arriaga. • 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. 	
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 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), define a la evaluación como “aquella actividad que permite valorar el desempeño de la acción pública, sea en la forma de un programa, proyecto, ley, política sectorial, etc. La evaluación corresponde a una valoración sistemática de la concepción, la puesta en práctica y los resultados de una intervención pública” . Lo anterior implica la necesidad de establecer procedimientos técnicos que permitan 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.</p>	

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 expedidos por el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, se determinó que la evaluación practicada al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) emplearía la metodología descriptiva.

La metodología descriptiva consiste en la revisión, análisis y descripción de los indicadores que reflejan el comportamiento, en el tiempo, de las variables que identificadas que miden los cambios del problema a partir de la operación del programa o política pública. Lo anterior implica la recopilación y organización de información, para posteriormente ser interpretada por el equipo evaluador, y generar conclusiones.

Para lo anterior, se recopiló información y se observó la gestión del Fondo mediante la investigación de gabinete; la realización de grupos focales y entrevistas a profundidad a funcionarios públicos involucrados en la gestión del fondo, así como el análisis de documentación proporcionada por el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, 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. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con criterios establecidos, suficientes y claros para priorizar y focalizar los recursos FORTAMUN de acuerdo con la normatividad que rige la operación del fondo, permitiéndole en todo momento enfocar los esfuerzos realizados en la búsqueda de alcanzar los objetivos planteados.
2. 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.
3. 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.
4. Se encontró con poco o nulo conocimiento de la normatividad aplicable en la operación del fondo por parte en los tomadores de decisiones del Ayuntamiento.
5. El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Villa de Arriaga, esta articulado con los ejes rectores y objetivos en el Plan Estatal de Desarrollo, y el Plan Nacional de Desarrollo.
6. Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyen al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y cinco prioridades, mediante el desarrollo de 10 estrategias que precisa el Plan Municipal de Desarrollo del Ayuntamiento de Villa de Arriaga.

7. 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 Villa de Arriaga, San Luis Potosí.
8. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga no cuenta con un manual de procedimientos que especifique la serie de procesos y actividades escalonadas requeridas para poder llevar a cabo las actividades propias de la operación de los recursos del FORTAMUN.
9. Los criterios que utiliza el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para la priorización y focalización de los recursos provenientes del FORTAMUN se basan completamente en la normatividad que rige al fondo y su naturaleza financiera.
10. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga no cuenta con mecanismos institucionalizados para la identificación, administración y control de riegos institucionales,
11. Si bien el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, realizó una serie de acciones para garantizar y documentar el destino de las aportaciones provenientes del FORTAMUN, estas no fueron suficientes para cumplir con todos los mecanismos y dar cumplimiento a la normatividad sobre el registro de las mismas, debiendo establecer acciones de mejora que le permitan cumplir con sus responsabilidades normativas.
12. Derivado del análisis de gabinete realizado no se encontró evidencia de que el Ayuntamiento de Villa de Arriaga, enviará al SRFT de la SHCP, su reporte trimestral acerca del destino y los resultados obtenidos por concepto de los recursos transferidos FORTAMUN, incumpliendo así, la normatividad propia del fondo.
13. La información contenida en el Informe Final 2018 del Programa Operativo Anual del municipio de Villa de Arriaga permitió corroborar que durante el ejercicio fiscal 2018 no se llevó a cabo ningún convenio de financiamiento complementario entre los recursos provenientes del FORTAMUN y el Gobierno del Estado y/o de la Administración Pública Federal.
14. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana para la planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de las acciones, proyectos y destinos a los que se enfocan los recursos del fondo.
15. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cumple con la normatividad del fondo referente a la implementación de mecanismos de participación ciudadana.
16. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Villa de Arriaga se integró formalmente por 22 consejeros y sesionó de manera permanente, actuando de manera puntual y ordenada en la discusión, decisión, aprobación y vigilancia de los recursos del FORTAMUN.

17. Los mecanismos y canales de comunicación que utiliza el Ayuntamiento de Villa de Arriaga para comunicar a sus habitantes los resultados del FORTAMUN no son los más adecuados ni suficientes para llevar a cabo una comunicación efectiva. Además, los mecanismos reportados, no pudieron comprobar que fueron realizados.

18. No se encontró evidencia de la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM, que le de certeza al actuar de este consejo.

19. 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. 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 Villa de Arriaga, San Luis Potosí.

Tema 2

1. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con criterios establecidos, suficientes y claros para priorizar y focalizar los recursos FORTAMUN de acuerdo con la normatividad que rige la operación del fondo, permitiéndole en todo momento enfocar los esfuerzos realizados en la búsqueda de alcanzar los objetivos planteados.

Tema 3

1. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana para la planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de las acciones, proyectos y destinos a los que se enfocan los recursos del fondo.

2.2.3 y 2.2.4 Debilidades y Amenazas:

Tema 1

1. El Ayuntamiento de Villa de Arriaga no cuenta con un manual de procedimientos que especifique la serie de procesos y actividades escalonadas requeridas para poder llevar a cabo las actividades propias de la operación de los recursos del FORTAMUN. Esto se determinó ya que no se encontraron pruebas o evidencias documentales durante el análisis de gabinete y el grupo focal realizados y que precisen la existencia de este documento clave.

Tema 2

1. La información contenida en el Informe Final 2018 del Programa Operativo Anual del municipio de Villa de Arriaga permitió corroborar que durante el ejercicio fiscal 2018 no se llevó a cabo ningún convenio de financiamiento complementario entre los recursos provenientes del FORTAMUN y el Gobierno del Estado y/o de la Administración Pública Federal.

Tema 3

1. Se pudo determinar que no existe ningún ejercicio de evaluación, ya sea interna o externa, en ninguno de los ejercicios fiscales anteriores para evaluar el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios. Por lo que la presente evaluación, será el primer ejercicio de este tipo en el Municipio.

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 documento que funcione como compendio de las diferentes normas y leyes que regulan el fondo, acompañado de un resumen ejecutivo que defina, qué apartado de cada una de ellas, regula al Ayuntamiento. Este documento deberá ser de acceso abierto para cualquier funcionario cuyas funciones estén relaciones con la operación del fondo.

2. Implementar una vez por semestre, una capacitación que abarque los aspectos jurídicos y normativos a los funcionarios, y que brinde herramientas suficientes a las distintas áreas del Ayuntamiento que de acuerdo a sus funciones participan en la gestión, administración u operación del FORTAMUN.

3. Realizar las actividades necesarias para publicar la información faltante respecto a los reportes de resultados del FORTAMUN en el SRFT de la SHCP en el caso de que el sistema aún se lo permita, o en su caso, establecer las medidas necesarias para que durante el siguiente ejercicio (2019) se cumpla con esta actividad.

4. 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.

5. 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 estos factores.

6. Diversificar los canales de comunicación y documentar los existentes, con la finalidad de comunicar de manera efectiva a la población y de igual manera, cumplir con la normatividad propia del fondo.

7. Elaborar un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que defina de manera precisa el marco normativo de actuación de del Consejo de Desarrollo Social del municipio y le brinde certeza a su actuación.

8. 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 Villa de Arriaga. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.

9. 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.

10. 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.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

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

5. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

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 Arriaga, San Luis Potosí

5.4 Poder público al que pertenece el programa:

Poder Ejecutivo ☒ Poder Legislativo ☐ Poder Judicial ☐ Ente Autónoma ☐

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:

Federal ☐ Estatal ☐ Local ☒

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:

a) Lic. Jorge Luis Dávila Piña

Teléfono:

a) (485) 854-00-25

Unidad Administrativa:

a) Coordinador de Desarrollo Social

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación directa X 6.1.2 Invitación a tres ____ 6.1.3 Licitación pública nacional ____
6.1.4 Licitación pública internacional ____ 6.1.5 Otro: (Señalar) ____

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Coordinación de Desarrollo Social

6.3 Costo total de la evaluación: \$90,000.00 IVA incluido

6.4 Fuente de financiamiento: Recursos propios

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación: <https://villadearriaga-slp.gob.mx/>

7.2 Difusión en internet del formato: <https://villadearriaga-slp.gob.mx/>

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 Arriaga, San Luis Potosí.

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