



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

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

Informe final

Diciembre 2019

Coordinación:

Mario Montante Contreras

Evaluadores:

Daniel Acosta Delgado
Eduardo Velázquez Leyer

1. Resumen ejecutivo

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

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

En este sentido, la evaluación practicada a estos los recursos tuvo como objetivo general el de *"Evaluar el desempeño en el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Santo Domingo, S.L.P. durante el ejercicio fiscal 2018, a fin de conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas"* .

En complemento, se fijaron los siguientes objetivos específicos:

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

Definido el objetivo general y los objetivos específicos, se plantearon las siguientes hipótesis de trabajo para la evaluación:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Continuación).....

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
2. El Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con un manual de procedimientos que congregue los procesos y procedimientos que de forma específica lleva cada una de las áreas administrativas involucradas en la gestión, operación y administración del fondo. La importancia de contar con un manual institucional de procedimientos que contenga los procesos clave del fondo se deriva de que este tipo de herramientas contiene de forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de las áreas respecto a la operación del fondo, permite uniformar métodos y formatos con la finalidad de evitar desperdicios de tiempo, esfuerzos, errores y duplicidad de funciones.	2. Se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Santo Domingo, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo que pueda incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.
3. El Ayuntamiento del Municipio de Santo Domingo incumplió con su obligación de informar sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, únicamente se tiene evidencia del envío de la información en el primero y segundo trimestre 2018 respecto a Gestión de Proyectos.	3. Se recomienda establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. EN caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.

Sección II. Gestión del fondo
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
1. El Ayuntamiento de Santo Domingo cumple de manera suficiente con los procesos para llevar la priorización y focalización del uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.
2. El municipio de Santo Domingo cuenta con los mecanismos normativos y operativos necesarios para poder llevar a cabo la concurrencia con otras fuentes de financiamiento que le permiten maximizar el impacto de las obras de infraestructura social en el municipio.

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

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

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

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

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema I. Ejercicio de la Operación del Fondo
1.1 Implementar un calendario de capacitación de los tomadores de decisiones en temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo. Estas capacitaciones, pueden tomar como base y ser complementarias a la capacitación que brinda la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), ahora con el nombre de Secretaría del Bienestar y por parte de la Secretaría de Desarrollo Social y Regional (SEDESORE) a nivel estatal, o bien hacerlas de manera interna por parte del Ayuntamiento.
1.2 Elaborar un instrumento documental institucional, ya sea físico o electrónico, que reúna la totalidad de las normas que rigen la operación, gestión y administración del fondo, que le permita a los funcionarios involucrados conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación y este disponible en todo momento para su consulta.
1.3 Elaborar un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Santo Domingo, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo que pueda incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.
1.4 Establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. EN caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema II. Gestión del Fondo
2.1 Realizar reuniones de seguimiento e identificación de riesgos en cada una de las etapas de operación que se contemplan en el ejercicio del fondo como un primer paso para tener un insumo de información más precisa sobre factores de riesgo que puedan desviar los objetivos del fondo.
2.2 Realizar reuniones de seguimiento e identificación de riesgos en cada una de las etapas de operación que se contemplan en el ejercicio del fondo como un primer paso para tener un insumo de información más precisa sobre factores de riesgo que puedan desviar los objetivos del fondo.
2.3 Crear una matriz de riesgos institucional enfocada en la identificación de los factores de riesgos, así como los planes de contingencia para su mitigación.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema III. Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana
3.1 Diversificar los mecanismos de comunicación creando nuevos canales y haciendo verificables los existentes, para que la población pueda observar con mayor transparencia los resultados alcanzados con los recursos provenientes del fondo.
3.2 Poner al corriente la publicación de la información respectiva del ejercicio fiscal 2018 en el apartado de Contabilidad Gubernamental y el de transparencia del municipio, y en caso de no poder realizarlo, establecer los mecanismos necesarios para solventar esta amenaza en el ejercicio siguiente.
3.3 Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
3.4 Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para maximizar sus objetivos.

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo	3
3. Siglas y acrónimos.....	14
4. Introducción.....	15
5. Objetivos e hipótesis de la evaluación.....	18
6. Metodología de la evaluación	20
7. Características del FORTAMUN	23
7.1 Evolución de los recursos FORTAMUN en el municipio de Santo Domingo	25
8. Desarrollo de las preguntas de investigación	26
8.1 Ejercicio de la operación del fondo	27
8.2 Gestión del fondo	37
8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana.....	42
9. Análisis FODA.....	47
10. Propuesta de recomendaciones y observaciones.....	53
11. Hallazgos.....	56
12. Conclusiones	62
13. Anexos.....	65
Anexo 1. Fuentes de información	65
Anexo 2. Ficha Técnica de la evaluación	68
Anexo 3. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones CONAC	69
14. Anexos alfabéticos.....	76
Anexo A. Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo de Aportaciones para la el Fortalecimiento de los Municipios para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí.....	76
Anexo B. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Santo Domingo, San Luis Potosí.....	77
Anexo C. Apertura programática correspondiente al ejercicio fiscal 2018 del Gobierno del Estado de San Luis Potosí.....	78

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
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
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
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

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

Los primeros pasos para conseguir lo anterior se plasmaron con la introducción del Presupuesto basado en Resultados, modelo que surge para mejorar la manera mediante la cual los gobiernos gestionan sus recursos, con el fin de consolidar su desarrollo social y económico, y proveer mejores servicios a la población. Es preciso mencionar que el artículo 54 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental establece que la información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, en lo conducente, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo; asimismo, deberá incluirse los resultados de la evaluación de desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos.

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

En un principio, el FORTAMUN únicamente contemplaba la orientación de su gasto a la satisfacción de sus requerimientos, obligaciones financieras y la seguridad pública, sin embargo, en la actualidad está regulado por el artículo 37 la Ley de Coordinación Fiscal estableciendo que su destino, aparte de los rubros ya mencionados, podrá estar dirigido al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua y descargas de aguas residuales; a la modernización de los

sistemas de recaudación locales y al mantenimiento de infraestructura. Estos recursos representan la principal fuente de recursos de los municipios para financiar sus programas institucionales, lo que ocasiona que esta elevada dependencia financiera, constituya un claro déficit para el desarrollo institucional de los municipios.

La evaluación en mención presentó un objetivo principal que buscaba evaluar el desempeño del ejercicio de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio, 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, como objetivo específico, entre otros, el valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio.

Asimismo, se partió de la hipótesis principal que señala que 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 y que de acuerdo a los resultados que se desarrollarán en el presente informe final, se cumple.

Con base en los estándares de calidad para la evaluación del desarrollo que sugiere la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), se determinó que la evaluación fuera de carácter descriptivo, externa y a posteriori, con un enfoque de la metodología descriptiva aplicada en tres fases: diagnóstico y diseño de la evaluación, teniendo como objetivos, con base en los TdR, precisar el objeto y alcance; trabajo de campo y gabinete; y la elaboración del informe final de evaluación.

Para el análisis de la evaluación se presentaron tres secciones y diez preguntas de investigación, las cuales se enfocaron en: el ejercicio de la operación del fondo; la gestión del fondo; y la rendición de cuentas y participación ciudadana. Así mismo, se realizó un análisis FODA en el cual se exponen las principales fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas a las que Ayuntamiento de Santo Domingo presentó en el análisis de las herramientas que posee para la operación y administración del fondo.

Finalmente, se presenta una serie de propuestas de recomendaciones o aspectos susceptibles de mejora, mismos que cuentan con criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad para ser tomados en consideración por parte el Ayuntamiento de Santo Domingo en su proceso de mejora continua. Así mismo, en el numeral 11 se puntualizan los hallazgos encontrados durante el presente trabajo, mismos que sirvieron como sustento para las observaciones y recomendaciones planteadas. Por último, se contempló un apartado de conclusiones donde se ofrece orientación para la toma de decisiones y para la mejora en la gestión y desempeño del fondo.

5. Objetivos e hipótesis de la evaluación

De acuerdo con los Términos de Referencia validados por el Ayuntamiento de Santo Domingo 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 planteadas para esta evaluación.

Objetivos general:

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

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

El ejercicio de los recursos públicos implica un proceso racional de ejecución y un necesario proceso de planeación y proyección de los objetivos a alcanzar, así como de los efectos o resultados que se desean producir con la acción pública. De lo anterior, la importancia de monitorear y verificar la manera en cómo se ejercen los recursos públicos de manera permanente y constante, así como de evaluarlos.

En este sentido, la evaluación se puede entender como¹:

“El Proceso que trata de determinar de la forma más sistemática y objetiva posible la relevancia, efectividad e impacto de un programa, proyecto o política en curso o ya finalizado, a la luz de sus objetivos y logros. Engloba su diseño, aplicación y resultados con miras a ofrecer información fiable y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones ejecutivas y legislativas. La evaluación se realiza a menudo de manera selectiva para dar respuesta a preguntas concretas con la finalidad de orientar a los encargados de adoptar decisiones y a los directores de programas, y de proporcionar información sobre la validez de las teorías e hipótesis básicas utilizadas en la formulación del programa, así como sobre qué surtió efecto o no y por qué.”

La importancia de la evaluación, por tanto, se sintetiza en la posibilidad de obtener una medición de los resultados de una acción gubernamental. Un proceso de evaluación tiene diversos alcances y métodos en función del propósito del ámbito de acción del objeto de la evaluación; en función del destinatario de la información que arroje la evaluación y de lo que se evaluara.

Bajo esta perspectiva, los alcances de los procesos de evaluación serían los siguientes:

¹ OSSI, Glossary of Monitoring and Evaluation Terms, 2006 actualización, disponible en: http://www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd_glossary/index.htm

Ámbito de Acción Gubernamental a evaluar	Objeto de la evaluación	Metodología/Fuentes de información
Planes y Estrategias Nacionales de Desarrollo	Cumplimiento de objetivos y prioridades nacionales.	Sistemas Nacionales de Estadística; encuestas; paneles; evaluación de impacto.
Institucional - organizacional	Cumplimiento de metas de gestión; resultados finales en términos de eficiencia, eficacia, calidad y economía.	Sistemas de evaluación del desempeño; presupuestos; informes; marco lógico.
Programas Públicos	Resultados; impactos; gestión; eficiencia; eficacia; economía; calidad.	Evaluación de programas públicos; escritorio; impactos; descripción de resultados.
Inversiones	Rentabilidad Social; costo – beneficio.	Evaluación financiera; evaluación ex ante y ex post.

Fuente: Elaboración propia con base en el “Manual de Planificación Estratégica, ILPES – CEPAL de Armijo²

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

La metodología descriptiva puede ser cuantitativa o cualitativa³, y tiene las siguientes etapas:

1. Definición de las características a definir;
2. Definición de la manera en cómo se realizará la observación;
3. Recolección de información.
4. Informe de resultados.

En este sentido, se recopiló información y se observó la gestión del Fondo mediante investigación de gabinete; la realización de entrevistas a profundidad a funcionarios

² Disponible en https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

³ Manual de técnica de la investigación educacional, Debold B. Van Dalen y William J. Meyer.

públicos así como el análisis de documentación que proporcionó el Ayuntamiento de Santo Domingo a equipo evaluador, con la finalidad de observar y describir la operación, resultados e impactos en la gestión del fondo.

Para el análisis de la evaluación y con base en los términos de referencia, el ejercicio de 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

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal tiene un origen público, y por tanto está sujeto a un marco normativo específico que determina sus finalidades. En este sentido, se ha identificado el siguiente marco normativo:

1. Marco Normativo Federal. El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUNDF), es regulado de manera inicial por la Ley de Coordinación Fiscal (LCF). En la misma, se especifica los mecanismos de asignación, distribución y aplicación (artículos 36, 37 y 38 de la LCF).

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:

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

El artículo 36 de la Ley de Coordinación Fiscal, determina la manera en cómo se realiza la distribución de los recursos tanto de la Federación a los Estados; como 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. La naturaleza pública de los recursos de este Fondo, cuyo origen es federal, y son transferidos al Estado, para que a su vez mediante mecanismos de reparto sean a su vez repartidos a los municipios, conlleva a una regulación complementaria de carácter estatal. En este caso, los recursos son regulados de manera complementaria por la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí. En específico, en los artículos 50 al 54.

La normativa estatal se diferencia de la federal respecto de la clarificación de mecanismos específicos de validación de expedientes de obras y acciones que permitan verificar el cumplimiento del destino de los recursos.

En este sentido, es importante matizar que ambos ordenamientos establecen como finalidad del Fondo, al financiamiento de obras, acciones sociales básicas e inversiones que asociadas 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.

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 Santo Domingo relativos al FORTAMUN, ascienden a la cantidad de \$7,471,958.00 (Siete millones cuatrocientos setenta y un mil novecientos cincuenta y ocho pesos).

Por otra parte, en el anexo B , se adjunta la ficha resumen con los indicadores de medición de la pobreza del Municipio de Santo Domingo 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 en 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 Santo Domingo.

7.1 Evolución de los recursos FORTAMUN en el municipio de Santo Domingo

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

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

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

Los incrementos en la asignación del Fondo son poco significativos y se encuentran en el límite inferior de lo establecido en las fórmulas de distribución. Ello se debe en gran medida al hecho que el municipio tiene como característica la migración y su tasa de crecimiento tiende a ser permanente, y si acaso con tendencia a la baja derivado del fenómeno antes mencionado.

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 Santo Domingo, 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, 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.

Para poder conocer la respuesta a la presente interrogante, el equipo evaluador incluyó como parte de las entrevistas a profundidad realizadas a los funcionarios encargados de la operación y administración del fondo en el municipio, dos interrogantes que le permitiera tener los elementos necesarios para medir el grado de conocimiento de la normatividad federal y estatal aplicable y la capacidad de estos funcionarios para describir los aspectos generales y específicos de cada una de estas regulaciones.

Se determinó de igual manera, que se tomarían a la Ley de Coordinación Fiscal (normatividad federal), la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí (LAATEM) (normativa estatal) y a los Lineamientos Generales de Operación del fondo (normatividad operativa) como la normatividad indispensable que deben conocer los funcionarios de la CODESOL del municipio de Santo Domingo encargados de la operación y administración del FORTAMUN, para medir el grado de conocimiento de la regulación normativa vigente del fondo. Adicionalmente, se tomaron en consideración el conocimiento de cualquier otra norma federal, estatal o municipal relacionada con la aplicación de los recursos del fondo.

Las interrogantes realizadas a los funcionarios, fueron las siguientes: a) ¿Puede nombrar cualquier tipo de normatividad que sustente la operación del fondo, ya sea federal, estatal o cualquiera que conozca o se base en el ejercicio de sus funciones? Y b) ¿Puede describir de manera general y/o específica el objetivo de la LCF, la LAATEM, los lineamientos generales del fondo o cualquiera a la que haya echo mención en la pregunta anterior?

Con base en lo anterior, el equipo evaluador encontró una serie de resultados y factores que representan un aspecto de atención inmediata por parte del

Ayuntamiento de Santo Domingo, derivado de la importancia del conocimiento y aplicación de la normatividad para ejecutar los recursos provenientes del fondo.

En primer lugar, se encontró que 4 de los 5 funcionarios entrevistados identifican únicamente 1 de las normas consideradas como indispensables, mientras que la persona (1) restante no fue capaz de identificar ninguna. Adicionalmente, ninguno (0 de 5) de los funcionarios pudo identificar dos o más normas indispensables o alguna otra complementaria.

Los resultados sobre la capacidad de estos funcionarios para describir los aspectos generales y específicos de cada una de estas regulaciones son de igual manera un punto de atención prioritaria, ya que únicamente 1 de los 5 funcionarios entrevistados fue capaz de describir una normatividad, mientras que ninguno (0) pudo profundizar en 2 o más de las normas indispensables y/o complementarias.

Los resultados obtenidos permitieron contemplar una serie de confusiones, deficiencias y completo desconocimiento por parte de los funcionarios entrevistados al no poder identificar ni describir ninguna de las normas aplicables en la operación del fondo, lo cual, genera un aspecto de atención inmediata a tomar en cuenta para mejorar la capacitación continua y el acceso a información normativa que les permita conocer el marco jurídico que les es aplicable, al ser el personal encargado de las toma de decisiones en cada una de las etapas de operación del fondo.

Si bien el equipo evaluador encontró que los funcionarios del Ayuntamiento no conocen la normatividad vigente, en la práctica, conocen y ejecutan de manera clara los procesos y procedimientos necesarios para la gestión, administración y comprobación de los recursos FORTAMUN que ejecuta el municipio. Lo anterior, hace al equipo evaluador catalogar como un aspecto de atención prioritaria el fortalecer y establecer medidas de mejora a través de la capacitación continua través de la implementación de un calendario de capacitación de los tomadores de decisiones en temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo.

Estas capacitaciones, pueden tomar como base y ser complementarias a la capacitación que brinda la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), ahora con el nombre de Secretaría del Bienestar y por parte de la Secretaría de Desarrollo Social

y Regional (SEDESORE) a nivel estatal; las cuales se han preocupado por que los entes municipales tengan los instrumentos de capacitación necesaria para gestionar, operar y administrar el fondo en donde se ha incluido el tema del marco jurídico. O bien, ser creadas de manera interna con base en las necesidades y capacidades del propio Ayuntamiento.

De igual manera, como recomendación de mejora adicional, el equipo evaluador recomienda la elaboración de un instrumento documental, ya sea física o electrónica que reúna la totalidad de las normas que rigen la operación, gestión y administración del fondo, que le permita a los funcionarios involucrados conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación y este disponible en todo momento para su consulta.

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

El municipio de Santo Domingo, tiene una población al conteo intercensal de 2015 del INEGI, de 12,210 personas, en una extensión territorial de 4,332.8 kilómetros cuadrados. Lo cual se traduce en contar con una densidad de población en promedio de 2.81 habitantes por kilómetro cuadrado. La población está distribuida principalmente en cinco centros de población como se presenta en la siguiente tabla:

Localidad	# de Habitantes	% respecto del total de población municipal
Santo Domingo (Cabecera Municipal)	730	4.8%
Illescas	1,727	16.35%
Jesús María	1,979	18.73%
Providencia	817	7.7%
Santa Matilde	656	6.2%
Total	5,909	53.78%

Fuente: elaboración propia con base en las cédulas de Información Municipal de Microrregiones. ⁴

Lo anterior muestra la atomización de la población y por ende, la dificultad de generar obras o acciones de amplio espectro para el beneficio social. Esta situación es importante matizarla en razón de que el criterio de distribución de los recursos del Fondo tiene como eje primordial el número de habitantes.

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

- La satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras;
- el pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales;

⁴ Disponible en: <http://www.microrregiones.gob.mx/zap/datGenerales.aspx?entra=nacion&ent=24&mun=033>

- la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura; y,
- La atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

Del análisis del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, expedido por el Ayuntamiento de Santo Domingo, se desprende que los recursos provenientes del FORTAMUN, contribuyen al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y cuatro objetivos estratégicos como se describe a continuación:

Eje Rector. Santo Domingo Incluyente

Prioridad	Estrategias
Desarrollo Social y Combate a la pobreza.	Infraestructura Urbana
4. Apoyar la infraestructura de servicios básicos municipales.	11. Perforación de un pozo de agua potable en Las Papas. 14. Equipamiento del pozo de agua potable y red de distribución en la Comunidad de Santa Clara. 17. Equipamiento del pozo de agua potable y arreglo de la purificadora en San J. Salado. 19. Arreglo del tanque elevado y reposición de tubería en El Zapote. 23. Equipamiento para el agua potable en S.A. Mezquite.

Eje Rector. Santo Domingo Seguro

Prioridad	Estrategias
1. Contar con el equipo humano y material para garantizar la seguridad de la población.	1. Integrar formalmente el departamento de Seguridad Pública Municipal.
2. Capacitar a los elementos de seguridad pública.	4. Implementar programas y protocolos de vigilancia y sobre vigilancia preventiva que realizará el personal de seguridad pública municipal. 6. Capacitar a los jueces auxiliares e integrarlos al consejo de Seguridad Pública.

Eje Rector. Santo Domingo con Buen Gobierno

Prioridad	Estrategias
1. Mejorar la atención que se brinda a la ciudadanía.	11. Diseñar e implementar programas de mejora recaudatoria con incentivos de descuentos para regularización de adeudos de los contribuyentes.

El Municipio de Santo Domingo, no obstante de la atomización de la población y la dificultad que ello supone para la realización de obras y acciones en favor de un mayor número de habitantes, ha cumplido en el ejercicio de los recursos con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local que regula su ejercicio.

Adicionalmente, es factible mencionar que el ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo.

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

Respuesta: No.

Durante la revisión documental y de trabajo con los funcionarios del Ayuntamiento de Santo Domingo, fue posible corroborar que no existe un manual de procedimientos que congregue los procesos y procedimientos que de forma específica lleva cada una de las áreas administrativas involucradas en la gestión, operación y administración del fondo.

Si bien el equipo evaluador encontró que los funcionarios del Ayuntamiento, conocen y ejecutan de manera clara los procesos y procedimientos necesarios para la gestión, administración y comprobación de los recursos FORTAMUN que ejecuta el municipio, se recomienda que estos procedimientos deben de encontrarse institucionalizados con la finalidad de dar certeza, certidumbre y continuidad a los trabajos que realiza cada una de las áreas para el correcto funcionamiento del fondo.

La importancia de contar con un manual institucional de procedimientos que contenga los procesos clave del fondo se deriva de que este tipo de herramientas contiene de forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realizaciones de las funciones de las áreas respecto a la operación del fondo, permite uniformar métodos y formatos con la finalidad de evitar desperdicios de tiempo, esfuerzos, errores y duplicidad de funciones. Este manual representa de igual manera una oportunidad de continuidad entre las administraciones que reduzca la curva de aprendizaje cuando se realiza un cambio de administración y de personal si es el caso, estableciendo la secuencia de los procedimientos propios de las diferentes áreas que gestionan, administran y operan el fondo y que a su vez se convierten en la base de la organización.

Derivado de lo anterior, el equipo evaluador considera que la elaboración de un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Santo Domingo, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo es un aspecto prioritario a tomarse en cuenta por este Ayuntamiento. Este manual, además de especificar que debe hacerse y como debe hacerse sobre las actividades

inherentes al fondo, puede incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.

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

Respuesta: Sí.

En primer lugar, es importante señalar, que las aportaciones federales con cargo al FORTAMUN se destinan a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

Con base en lo anterior, durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Santo Domingo ejerció la cantidad de \$ 7,471,958.00 (Siete millones cuatrocientos setenta y un mil novecientos cincuenta y ocho pesos) por concepto de recursos provenientes del FORTAMUN, misma que aplicó en su mayoría a pagos de nómina de seguridad pública, alumbrado público, programas sociales (a través de becas), brigadas móviles de medicamentos y mantenimientos de vehículos, conforme a lo marcado por la normatividad del fondo.

Una vez que el municipio recibe los recursos presupuestados, identifica los objetivos y las metas, así como el destino de los recursos y el tiempo de ejecución; acto seguido, los plasma en su Programa Operativo Anual, documento por medio del cual mensualmente y a través de un formato interno va actualizando los avances físicos y financieros de acuerdo con lo reportado por las áreas ejecutoras de los programas.

En ese tenor, la Tesorería Municipal es la responsable de enviar al Consejo de Desarrollo Municipal las propuestas de programas y montos para asignar, mismo que aprueba o niega lo solicitado, quedando todo esto plasmado en las respectivas actas mensuales.

Adicionalmente, el municipio de Santo Domingo cumpliendo con lo establecido en la LGCG, registra en su Sistema de Contabilidad Gubernamental todas sus operaciones presupuestarias y contables derivadas de este fondo, con el propósito

de generar información veraz y oportuna para la toma de decisiones y la formulación de estados financieros institucionales y consolidados.

Por lo que respecta al registro en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, únicamente se tiene evidencia del envío de la información en el primero y segundo trimestre 2018 respecto a Gestión de Proyectos, así mismo se informó el ejercicio, destino y resultados del Cierre Definitivo del ejercicio fiscal 2018. De lo anterior se desprende que el Ayuntamiento del Municipio de Santo Domingo incumplió con su obligación de informar sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018.

En contraparte con lo anterior, de acuerdo a la evidencia documentada, el equipo evaluador considera que durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Santo Domingo contribuyó con la ejecución de los proyectos financiados con los recursos provenientes del FORTAMUN para cumplir con sus obligaciones constitucionales, señaladas en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

8.2 Gestión del fondo

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

El Ayuntamiento de Santo Domingo realiza la priorización y focalización de los recursos provenientes del FORTAMUN a través de criterios estrictamente normativos basándose en las diferentes normas federales, estatales y operativas que regulan la existencia y operación del fondo.

Derivado de lo anterior, fue posible corroborar que el Ayuntamiento se basó en los establecido en la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí y los lineamientos propios del fondo en los que se establece que los recursos provenientes del FORTAMUN deberán ser destinados a la satisfacción de requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

Para dar cumplimiento a lo anterior, con base en el techo financiero anual de FORTAMUN y a las necesidades financieras del municipio, la Tesorería Municipal en coordinación con la CODESOL y el Presidente Municipal, realizan un análisis histórico de los conceptos de uso de los recursos del fondo en ejercicios anteriores y una proyección financiera con los ajustes de los gastos programados, para el ejercicio que inicia, que le permita al Ayuntamiento priorizar el uso de los recursos de este fondo durante el ejercicio fiscal, con los ajustes inflacionarios y/o actualización de costos que estos puedan presentar.

Una vez realizado y priorizado el análisis para el uso de los recursos, se procede a exponer ante el Consejo de Desarrollo Social Municipal, donde se discute, modifica (en su caso) y aprueba el uso del recursos de manera mensual, mismos que se

reflejan en los Programas Operativos Anuales y su actualización mensual como puede constarse en las actas del CODESOM.

En caso de que en el ejercicio de los recursos se encuentren con remanentes de ahorro o modificaciones de los conceptos de gastos, de igual manera se plantea al CODESOM para realizar las adecuaciones correspondientes. Asimismo, a pesar que durante el ejercicio fiscal 2018 no se orientaron recursos del FORTAMUN para ello, las obras y acciones orientadas a la construcción y/o rehabilitación de las obras y acciones de infraestructura social son priorizados y focalizados por el Ayuntamiento de acuerdo a lo establecido en los lineamientos del Fondo de Aportaciones de Infraestructura Social – componente municipal (FAIS-FISM).

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

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

Respuesta: Sí

Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Santo Domingo celebró 3 convenios de concurrencia para obtener recursos complementarios para extender los objetivos planteados por el fondo. Estos convenios se dieron de forma tripartita entre el municipio de Santo Domingo, el Gobierno del Estado de San Luis Potosí a través de la SEDESORE y la Comisión Estatal del Agua quien gestionó recursos federales provenientes del Ramo 16 "Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento (PROAGUA) Apartado Rural.

En su conjunto, los tres convenios realizados permitieron consolidar obras que ascienden a los \$ 7,424,085.91 (Siete millones cuatrocientos veinticuatro mil ochenta y cinco pesos 91/100), mismas que se desglosan por fuente de financiamiento según se puede apreciar en la siguiente tabla:

Recursos ejercidos por fuente de financiamiento

Fuente de financiamiento	Monto	Porcentaje
FORTAMUN	\$ 771,749.97	10.39%
PROGRAMAS FEDERALES (Ramo 16: PROAGUA)	\$ 4,416,784.33	74.24%
GOBIERNO ESTATAL (SEDESORE/CEA)	\$ 2,235,551.61	27.57%
Total	\$ 7,424,085.91	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de los convenios de concurrencia del Ayuntamiento de Santo Domingo, San Luis Potosí.

Como puede observarse en la tabla anterior, el Ayuntamiento de Santo Domingo alcanzó a ejercer una alta cantidad de recursos través de las fuentes de financiamiento complementarias, e incluso logró alcanzar cerca del total de los recursos recibidos por concepto de FORTAMUN (\$ 7,471,958.00) invirtiendo únicamente el 10.39% de este recurso, por lo que la inversión total del Ayuntamiento durante el ejercicio fiscal 2018 se cerró sobre lo \$ 14,124,293.94 pesos que permitió beneficiar a un número mayor de habitantes del municipio impactando su calidad de vida.

Derivado de lo anterior, el equipo evaluador considera que el Ayuntamiento de Santo Domingo cuenta con los mecanismos legales, operativos y de gestión necesarios para poder establecer los convenios necesarios para complementar los recursos del fondo, y con ello alcanzar sus objetivos y maximizar el impacto en el municipio. Para corroborar lo mencionado, se analizaron los convenios que el propio Ayuntamiento facilitó al equipo evaluador los convenios de concurrencia a los que se hacen mención en donde se pudo observar los montos y aspectos generales de los mismos.

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 recaba fue imposible para el equipo evaluador identificar posibles riesgos internos o externos por el desconocimiento de estos por parte de los miembros del Ayuntamiento.

Además, tras la revisión documental y la información recopilada se pudo corroborar que el Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con mecanismos institucionalizados para la identificación, administración y control de riesgos institucionales, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente. Por lo que se llegó a la conclusión de que los funcionarios resuelven los problemas presentados de manera reactiva para dar la mejor solución posible.

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.

La normatividad federal (LCF) y estatal (LAATEM) que rigen el fondo establece la obligación de los gobiernos locales para publicar informes sobre el ejercicio y destino de los recursos ejercidos por concepto de los Fondos de Aportaciones Federales (FORTAMUN en este caso) a través de mecanismos locales de difusión y su disposición mediante sus páginas de internet o de otros medios locales de difusión. Asimismo, la LGCG y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de San Luis Potosí marca la obligación de los municipios para que a través de medios electrónicos de acceso público publiquen el destino de los recursos erogados durante el año fiscal de manera trimestral.

Ante este panorama, y con base en la evidencia documental presentada se comprobó que durante el ejercicio 2018, el municipio de Santo Domingo no cumplió con la publicación de la información del destino de los recursos del FORTAMUN en ninguno de los cuatro trimestres a los que están obligados por ley. Lo anterior se da ante la falta de registros electrónicos de este ejercicio y los anteriores, la falta de una página web de transparencia e institucional que sea funcional para el municipio. Derivado de lo anterior, se considera como un aspecto susceptible de mejora que el Ayuntamiento se ponga al corriente con la publicación de la información respectiva del ejercicio fiscal 2018, y en caso de no poder realizarlo, establecer los mecanismos necesarios para solventar esta amenaza en el ejercicio siguiente. Adicionalmente se recomienda trabajar en la puesta en funcionamiento de una página web institucional que contenga los apartados de transparencia y contabilidad gubernamental que la propia ley en la materia dispone.

Continuando con los mecanismos de comunicación de resultados, se identificó que el Ayuntamiento se apoya en los Consejeros del Consejo de Desarrollo Social Municipal como uno de sus vínculos más importantes para informar a los ciudadanos los resultados obtenidos con los recursos provenientes del fondo. Éstos, informan a

los comités vecinales y miembros de la comunidad a la que representan, las obras, acciones y el destino que se le da a los recursos del fondo, sus avances y sus modificaciones. Además, reúnen las principales necesidades de la comunidad, mismas que presentan al Consejo para poder ser tomadas en cuenta.

Otro de los mecanismos utilizado por el Ayuntamiento de Santo Domingo es el periódico mural que se encuentra en la Presidencia Municipal del municipio con la finalidad de publicar el POA autorizado por el CODESOL mes con mes, así como las posibles modificaciones que este pueda tener con la finalidad de que los ciudadanos puedan consultarlo. Además, utiliza la pinta de bardas en la cabecera municipal y las comunidades para comunicar los resultados del fondo, sin embargo, no fue posible corroborar su existencia en función de la falta de evidencia documental.

Por lo anteriormente descrito, el equipo evaluador considera que existe una deficiencia en los mecanismos y canales de comunicación a través de los cuales el Ayuntamiento informa a los ciudadanos los resultados obtenidos con los recursos del fondo. Se recomienda atender esta observación de manera inmediata con la finalidad de cumplir con la normatividad vigente en la materia y además, diversificar los canales de comunicación para que la población puedan observar con mayor transparencia los resultados alcanzados con los recursos provenientes 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.

El artículo 33 de la Ley de Coordinación Fiscal establece la obligatoriedad de la SEDESOL y los Gobiernos Municipales para promover la participación comunitaria en la planeación y el seguimiento de los proyectos que se realicen con recursos provenientes del FAIS. Esto se da con el fin último de que convertir a la ciudadanía en contralores sociales, vigilantes de los procedimientos y uso de los recursos públicos de las obras financiadas con los recursos del fondo.

De manera consonante con la normatividad federal, la LAATEM en el Estado de San Luis Potosí, establece en su capítulo II la forma de participación ciudadana en las decisiones del ejercicio de los recursos de los fondos para la Infraestructura Social Municipal (FISM) y para el Desarrollo de los Municipios (FORTAMUN). En este capitulado, de igual manera se hace referencia a la obligación de los Municipios para impulsar la participación social de manera intensiva y permanente a través de los Consejos de Desarrollo Social Municipal, tomando en cuenta su opinión para la toma de decisiones sobre el ejercicio de los recursos de los fondos mencionados.

Es en función de lo anterior, que el primer mecanismo de participación ciudadana instrumentado por el municipio, es el Consejo de Desarrollo Social Municipal. Este mecanismo funge como el mayor exponente de la participación ciudadana, al ser un órgano conformado de manera democrática por las asambleas comunitarias de donde son originarios.

El CODESOM de Santo Domingo tiene como finalidad asegurar de manera coordinada con el Ayuntamiento, el correcto ejercicio de los recursos federales del Ramo 33. Además, los consejeros tienen la función de 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 o materiales de la región y fungir como vocero de los resultados y uso de los recursos de los fondos federales. Con base en la revisión

documental realizada, se pudo constatar que el CODESOM de Santo Domingo, se encontró constituido durante el ejercicio 2018 y sesionó de manera mensual de acuerdo a las actas de Consejo que pudieron verificarse.

Sin embargo, un hallazgo encontrado durante esta revisión es la falta de un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo, por lo que se recomienda de manera prioritaria elaborar este reglamento.

Respecto a la participación ciudadana en los recursos ejercidos FORTAMUN orientados a la construcción y/o rehabilitación de las obras y acciones de infraestructura social el Ayuntamiento de Santo Domingo contempla los mecanismos de participación ciudadana establecidos en los lineamientos del Fondo de Aportaciones de Infraestructura Social – componente municipal (FAIS-FISM) como lo son los comités comunitarios y de participación social.

Para finalizar, el municipio utiliza la estructura de las autoridades comunales (jueces y comisariados) como un elemento primordial para medir el grado de necesidades que existe en las comunidades y con esta información poder enfocar de mejor manera los esfuerzos y recursos del fondo.

Con base en lo anterior, es posible confirmar que el Ayuntamiento de Santo Domingo cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana en la ejecución de las obras efectuadas con el fondo. Además de cumplir con los lineamientos y normatividad en esta materia, el Ayuntamiento busca que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la formulación y toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

Durante la revisión documental de la información proporcionada por el Ayuntamiento, la investigación en medios electrónicos de acceso a la información pública y el trabajo de grupo focal y entrevistas a profundidad con los funcionarios involucrados en la gestión, administración y operación del fondo, el equipo evaluador no encontró evidencia de que existan evaluaciones internas y/o externas realizadas al fondo evaluado durante ejercicios fiscales anteriores.

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 Santo Domingo 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 ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Santo Domingo. Las líneas de acción y los objetivos contenidos en el plan se encuentran alineados con los objetivos propios del fondo.	
2. El municipio contribuyó de manera eficiente al destinar los recursos provenientes del FORTAMUN a las acciones ejecutadas con esta aportación durante el ejercicio fiscal 2018, cumpliendo con sus obligaciones constitucionales y a su vez, contribuyendo a mitigar las carencias sociales.	
3. El destino de la mayoría de las aportaciones del fondo se encuentra documentado y alineado con las herramientas suficientes para un control presupuestal adecuado de acuerdo a la normatividad vigente.	

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
<p>1. El conocimiento y aplicación correcta de la normatividad por parte de los funcionarios involucrados en la operación del fondo es uno de los aspectos más relevantes para que la ejecución de sus recursos consiga los resultados esperados. Los resultados obtenidos de la medición de la capacidad de identificación y el grado de conocimiento de la normatividad del fondo por parte de los funcionarios del Ayuntamiento permitieron contemplar una serie de confusiones, deficiencias y completo desconocimiento por parte de estos, al no poder identificar ni describir ninguna de las normas aplicables en la operación del fondo, lo cual, genera un aspecto de atención inmediata a tomar en cuenta para mejorar la capacitación continua y el acceso a información normativa que les permita conocer el marco jurídico que les es aplicable, al ser el personal encargado de las toma de decisiones en cada una de las etapas de operación del fondo.</p>	<p>1.1 Se recomienda la implementación de un calendario de capacitación de los tomadores de decisiones en temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo. Estas capacitaciones, pueden tomar como base y ser complementarias a la capacitación que brinda la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), ahora con el nombre de Secretaría del Bienestar y por parte de la Secretaría de Desarrollo Social y Regional (SEDESORE) a nivel estatal, o bien hacerlas de manera interna por parte del Ayuntamiento.</p>
	<p>1.2 Se recomienda la elaboración de un instrumento documental institucional, ya sea físico o electrónico, que reúna la totalidad de las normas que rigen la operación, gestión y administración del fondo, que le permita a los funcionarios involucrados conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación y este disponible en todo momento para su consulta.</p>
<p>2. El Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con un manual de procedimientos que congregue los procesos y procedimientos que de forma específica lleva cada una de las áreas administrativas involucradas en la gestión, operación y administración del fondo. La importancia de contar con un manual institucional de procedimientos que contenga los procesos clave del fondo se deriva de que este tipo de herramientas contiene de forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realizaciones de las funciones de las áreas respecto a la operación del fondo, permite uniformar métodos y formatos con la finalidad de evitar desperdicios de tiempo, esfuerzos, errores y duplicidad de funciones.</p>	<p>2. Se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Santo Domingo, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo que pueda incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.</p>

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
3. El Ayuntamiento del Municipio de Santo Domingo incumplió con su obligación de informar sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, únicamente se tiene evidencia del envío de la información en el primero y segundo trimestre 2018 respecto a Gestión de Proyectos.	3. Se recomienda establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.

TEMA II. Gestión del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El Ayuntamiento de Santo Domingo cumple de manera suficiente con los procesos para llevar la priorización y focalización del uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.	
2. El municipio de Santo Domingo cuenta con los mecanismos normativos y operativos necesarios para poder llevar a cabo la concurrencia con otras fuentes de financiamiento que le permiten maximizar el impacto de las obras de infraestructura social en el municipio.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. La escasa información recabada hizo imposible identificar posibles riesgos internos o externos por el desconocimiento de estos por parte de los miembros del Ayuntamiento. Además, tras la revisión documental y la información recopilada se pudo corroborar que el Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con mecanismos institucionalizados para la identificación, administración y control de riesgos institucionales, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente. Por lo que se llegó a la conclusión de que los funcionarios resuelven los problemas presentados de manera reactiva para dar la mejor solución posible.	<p>1.1 Se recomienda realizar reuniones de seguimiento e identificación de riesgos en cada una de las etapas de operación que se contemplan en el ejercicio del fondo como un primer paso para tener un insumo de información más precisa sobre factores de riesgo que puedan desviar los objetivos del fondo.</p> <p>1.2 Adicionalmente y como un segundo paso, se recomienda la creación de una matriz de riesgos institucional enfocada en la identificación de los factores de riesgos, así como los planes de contingencia para su mitigación.</p>

TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El Ayuntamiento de Santo Domingo cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana en la ejecución de las obras efectuadas con el fondo. Además de cumplir con los lineamientos y normatividad en esta materia, el Ayuntamiento busca que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la formulación y toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.	
2. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Santo Domingo se conformó y sesionó de manera adecuada durante el ejercicio fiscal 2018, convirtiéndose en el máximo órgano de participación ciudadana en el municipio.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. El análisis de los mecanismos de comunicación que instrumenta el Ayuntamiento de Santo Domingo permitió comprobar que existe una deficiencia en los canales y los propios mecanismos de comunicación a través de los cuales el Ayuntamiento informa a los ciudadanos los resultados obtenidos con los recursos del fondo.	1. Se recomienda diversificar los mecanismos de comunicación creando nuevos canales y haciendo verificables los existentes, para que la población puedan observar con mayor transparencia los resultados alcanzados con los recursos provenientes del fondo.
2. Durante el ejercicio 2018, el municipio de Santo Domingo no cumplió con la publicación en el apartado de Contabilidad Gubernamental ni la de transparencia de la información del destino de los recursos y resultados del FORTAMUN en ninguno de los cuatro trimestres a los que están obligados por ley. Lo anterior, se da ante la falta de registros electrónicos de este ejercicio y los anteriores, la falta de una página web de transparencia e institucional que sea funcional para el municipio.	2. Se recomienda que el Ayuntamiento se ponga al corriente con la publicación de la información respectiva del ejercicio fiscal 2018 en el apartado de Contabilidad Gubernamental y el de transparencia del municipio, y en caso de no poder realizarlo, establecer los mecanismos necesarios para solventar esta amenaza en el ejercicio siguiente. Adicionalmente se recomienda trabajar en la puesta en funcionamiento de una página web institucional que contenga los apartados de transparencia y contabilidad gubernamental que la propia ley en la materia dispone.

TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
3. El municipio no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo, por lo que se recomienda de manera prioritaria elaborar este reglamento.	3. Se recomienda elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
4. No se encontró evidencia de la existencia de evaluaciones internas y/o externas realizadas al fondo evaluado durante ejercicios fiscales anteriores.	4. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para maximizar sus objetivos.

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, así como con base en los datos obtenidos del análisis FODA se generan las siguientes recomendaciones para el Municipio de Santo Domingo:

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 Implementar un calendario de capacitación de los tomadores de decisiones en temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo. Estas capacitaciones, pueden tomar como base y ser complementarias a la capacitación que brinda la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), ahora con el nombre de Secretaría del Bienestar y por parte de la Secretaría de Desarrollo Social y Regional (SEDESORE) a nivel estatal, o bien hacerlas de manera interna por parte del Ayuntamiento.	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
1.2 Elaborar un instrumento documental institucional, ya sea físico o electrónico, que reúna la totalidad de las normas que rigen la operación, gestión y administración del fondo, que le permita a los funcionarios involucrados conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación y este disponible en todo momento para su consulta.	X			X			
1.3 Elaborar un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Santo Domingo, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo que pueda incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.	X			X			
1.4 Establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.	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 reuniones de seguimiento e identificación de riesgos en cada una de las etapas de operación que se contemplan en el ejercicio del fondo como un primer paso para tener un insumo de información más precisa sobre factores de riesgo que puedan desviar los objetivos del fondo.	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 reuniones de seguimiento e identificación de riesgos en cada una de las etapas de operación que se contemplan en el ejercicio del fondo como un primer paso para tener un insumo de información más precisa sobre factores de riesgo que puedan desviar los objetivos del fondo.	X			X			
2.2 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 mecanismos de comunicación creando nuevos canales y haciendo verificables los existentes, para que la población puedan observar con mayor transparencia los resultados alcanzados con los recursos provenientes del fondo.	X			X			
3.2 Poner al corriente la publicación de la información respectiva del ejercicio fiscal 2018 en el apartado de Contabilidad Gubernamental y el de transparencia del municipio, y en caso de no poder realizarlo, establecer los mecanismos necesarios para solventar esta amenaza en el ejercicio siguiente.	X			X			
3.3 Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.	X			X			
3.4 Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para maximizar sus objetivos.	X			X			

11. Hallazgos

Las observaciones y recomendaciones planteadas, así como el análisis FODA que se realizó anteriormente, se sustentan en los siguientes hallazgos encontrados durante la evaluación al municipio de Santo Domingo:

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Cumplimiento de objetivos y metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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. 2. 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. 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 Santo Domingo. Las líneas de acción y los objetivos contenidos en el plan se encuentran alineados con los objetivos propios del fondo. 4. La normatividad federal y estatal que regulan la operación del fondo se encuentran perfectamente definidas y son claras en los procesos para conocer los bienes y servicios que pueden ser financiados. Así mismo, el aspecto normativo propicia la participación ciudadana y la rendición de cuentas con el fin de hacer más transparente el uso de los recursos. 5. El Ayuntamiento de Santo Domingo cumple de manera suficiente con los procesos para llevar la priorización y focalización del uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal. 6. El Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con un manual de procedimientos que congregue los procesos y procedimientos que de forma específica lleva cada una de las áreas administrativas involucradas en la gestión, operación y administración del fondo.

	<p>7. No se encontró evidencia de la existencia de evaluaciones internas y/o externas realizadas al fondo evaluado durante ejercicios fiscales anteriores.</p>
Orientación de los recursos	<p>8. Se observó que el Ayuntamiento cumple de manera satisfactoria con los requerimientos normativos que marcan los lineamientos del fondo.</p> <p>9. El municipio de Santo Domingo cuenta con los mecanismos normativos y operativos necesarios para poder llevar a cabo la concurrencia con otras fuentes de financiamiento que le permiten maximizar el impacto de las obras de infraestructura social en el municipio.</p> <p>10. El municipio contribuyó de manera eficiente al destinar los recursos provenientes del FORTAMUN a las acciones ejecutadas con esta aportación durante el ejercicio fiscal 2018, cumpliendo con sus obligaciones constitucionales y a su vez, contribuyendo a mitigar las carencias sociales.</p> <p>11. El Ayuntamiento del Municipio de Santo Domingo incumplió con su obligación de informar sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, únicamente se tiene evidencia del envío de la información en el primero y segundo trimestre 2018 respecto a Gestión de Proyectos.</p> <p>12. Durante el ejercicio 2018, el municipio de Santo Domingo no cumplió con la publicación en el apartado de Contabilidad Gubernamental ni la de transparencia de la información del destino de los recursos y resultados del FORTAMUN en ninguno de los cuatro trimestres a los que están obligados por ley. Lo anterior se da ante la falta de registros electrónicos de este ejercicio y los anteriores, la falta de una página web de transparencia e institucional que sea funcional para el municipio.</p>

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Mecanismos de participación social previstos en sus lineamientos	<p>13. El Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo.</p> <p>14. El Ayuntamiento de Santo Domingo cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana en la ejecución de las obras efectuadas con el fondo. Además de cumplir con los lineamientos y normatividad en esta materia, el Ayuntamiento busca que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la formulación y toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.</p> <p>15. La propia normatividad del fondo promueven y garantizan la participación ciudadana efectiva en el uso de los recursos del fondo. De igual manera, el Ayuntamiento aprovecha la existencia de estos mecanismos para tener una mayor cercanía con los beneficiarios.</p> <p>16. Se encontró que existen mecanismos claros para que los ciudadanos que participan en el Consejo y/ Comités puedan adoptar decisiones informadas.</p> <p>17. El análisis de los mecanismos de comunicación que instrumenta el Ayuntamiento de Santo Domingo permitió comprobar que existe una deficiencia en los canales y los propios mecanismos de comunicación a través de los cuales el Ayuntamiento informa a los ciudadanos los resultados obtenidos con los recursos del fondo.</p>

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)	<p>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 Santo Domingo. Las líneas de acción y los objetivos contenidos en el plan se encuentran alineados con los objetivos propios del fondo.</p>
	<p>Tema II. El Ayuntamiento de Santo Domingo cumple de manera suficiente con los procesos para llevar la priorización y focalización del uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.</p>
	<p>Tema III. El Ayuntamiento de Santo Domingo cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana en la ejecución de las obras efectuadas con el fondo. Además de cumplir con los lineamientos y normatividad en esta materia, el Ayuntamiento busca que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la formulación y toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.</p>
Principales retos o debilidades y amenazas encontradas	<p>Tema I. El Ayuntamiento del Municipio de Santo Domingo incumplió con su obligación de informar sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, únicamente se tiene evidencia del envío de la información en el primero y segundo trimestre 2018 respecto a Gestión de Proyectos.</p>
	<p>Tema II. La escasa información recabada hizo imposible identificar posibles riesgos internos o externos por el desconocimiento de estos por parte de los miembros del Ayuntamiento. Además, tras la revisión documental y la información recopilada se pudo corroborar que el Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con mecanismos institucionalizados para la identificación, administración y control de riesgos institucionales, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente. Por lo que se llegó a la conclusión de que los funcionarios resuelven los problemas presentados de manera reactiva para dar la mejor solución posible.</p>
	<p>Tema III. El análisis de los mecanismos de comunicación que instrumenta el Ayuntamiento de Santo Domingo permitió comprobar que existe una deficiencia en los canales y los propios mecanismos de comunicación a través de los cuales el Ayuntamiento informa a los ciudadanos los resultados obtenidos con los recursos del fondo.</p>

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Aspectos susceptibles de mejora de nivel prioritario (alto) a atender	1. Implementar un calendario de capacitación de los tomadores de decisiones en temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo. Estas capacitaciones, pueden tomar como base y ser complementarias a la capacitación que brinda la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), ahora con el nombre de Secretaría del Bienestar y por parte de la Secretaría de Desarrollo Social y Regional (SEDESORE) a nivel estatal, o bien hacerlas de manera interna por parte del Ayuntamiento.
	2. Elaborar un instrumento documental institucional, ya sea físico o electrónico, que reúna la totalidad de las normas que rigen la operación, gestión y administración del fondo, que le permita a los funcionarios involucrados conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación y este disponible en todo momento para su consulta.
	3. Elaborar un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Santo Domingo, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo que pueda incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.
	4. Establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. EN caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.
	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 factores de riesgo que puedan desviar los objetivos del fondo.
	6. Diversificar los mecanismos de comunicación creando nuevos canales y haciendo verificables los existentes, para que la población puedan observar con mayor transparencia los resultados alcanzados con los recursos provenientes del fondo.
	7. Poner al corriente la publicación de la información respectiva del ejercicio fiscal 2018 en el apartado de Contabilidad Gubernamental y el de transparencia del municipio, y en caso de no poder realizarlo, establecer los mecanismos necesarios para solventar esta amenaza en

	el ejercicio siguiente. Adicionalmente se recomienda trabajar en la puesta en funcionamiento de una página web institucional que contenga los apartados de transparencia y contabilidad gubernamental que la propia ley en la materia dispone.
	8. Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
	9. Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para maximizar sus objetivos.

12. Conclusiones

El ejercicio de la evaluación de desempeño que realizó el Ayuntamiento de Santo Domingo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) del ejercicio fiscal 2018 arrojó una serie de resultados que permitieron al equipo evaluador, con base en las preguntas de investigación, el análisis FODA y los hallazgos encontrados, llegar a una serie de conclusiones que permitirán ofrecer orientación para la toma de decisiones que mejoren la gestión y el desempeño de los recursos del fondo en el municipio. Las conclusiones presentadas, se desarrollan a continuación por cada uno de los ejes temáticos en los que se divide la evaluación.

Tema I.- Ejercicio de la operación del fondo.

Por lo que respecta al ejercicio de la operación del fondo se constató que los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Ayuntamiento de Santo Domingo. Las líneas de acción y los objetivos contenidos en el plan se encuentran alineados con los objetivos propios del fondo, esto permitió que se cumpliera con sus obligaciones constitucionales y a su vez, contribuyó a mitigar las carencias sociales.

No obstante, se considera importante que el Ayuntamiento inicie un proceso de capacitación continua, ya que los funcionarios involucrados en la operación del fondo no cuentan con conocimientos suficientes de la normatividad aplicable en la operación, gestión y administración del fondo, esto puede conducir a riesgos reales, que pueden desviarse de la realización de los objetivos planificados.

El Ayuntamiento de Santo Domingo, al no contar con un manual de procedimientos que sintetice los procesos y procedimientos específicos implementados por cada área administrativa, ni con un manual organizacional que especifique las funciones y responsabilidades personales de cada individuo, se estima necesario que el Ayuntamiento se concentre en la elaboración de los mencionados manuales de procedimientos y organización, lo anterior, para incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.

Tema II.- Gestión del Fondo.-

Durante la evaluación se encontró que el Ayuntamiento no cuenta con mecanismos formales para para identificar, gestionar y controlar los riesgos institucionales, así como planes de contingencias para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente. Esto quiere decir que al no comprender o evaluar los factores de riesgo internos o externos, las causas de estos riesgos y sus posibles consecuencias, traerán una serie de errores en la operación y gestión del fondo.

No obstante, el Ayuntamiento del municipio de Santo Domingo, cumplió manera suficiente con los procesos para llevar la priorización y focalización del uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal. Así mismo, cuenta con los mecanismos normativos y operativos necesarios para poder llevar a cabo la concurrencia con otras fuentes de financiamiento que le permiten maximizar el impacto de las obras de infraestructura social en el municipio.

Tema III.- Rendición de cuentas y participación ciudadana.

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

Un aspecto negativo es que existe una deficiencia en los canales y los propios mecanismos de comunicación a través de los cuales el Ayuntamiento informa a los ciudadanos los resultados obtenidos con los recursos del fondo. Así mismo, no cumplió con la publicación en el apartado de Contabilidad Gubernamental ni la de

transparencia de la información del destino de los recursos y resultados del FORTAMUN en ninguno de los cuatro trimestres a los que están obligados por ley, por lo que se estima necesario diversificar los mecanismos de comunicación creando nuevos canales y haciendo verificables los existentes y cumpla con los registros señalados en la normatividad vigente y así garantizar la transparente rendición de cuentas.

En términos generales, el ejercicio de evaluación y los resultados obtenidos permitieron comprobar la hipótesis general de la evaluación, ya que el equipo evaluador observó que los recursos que recibe el Ayuntamiento de Santo Domingo por concepto del FORTAMUN contribuyeron a fortalecer su hacienda pública a través del financiamiento de acciones como la atención a las obligaciones financieras. Asimismo, la revisión de los mecanismos que instrumenta el Ayuntamiento para el ejercicio del fondo, permiten confirmar la hipótesis dos y tres que se plantearon al inicio de este trabajo. Sin embargo, en la concerniente a los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas y participación ciudadana, si bien la normatividad plantea una serie de figuras y su funcionamiento, los mecanismos del municipio tienen una serie de deficiencias que no le permiten funcionar de la manera más adecuada.

Finalmente, 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 Santo Domingo. (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 Santo Domingo. (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 Santo Domingo. (archivos de audio)
7. Matriz de Indicadores de Resultados del FORTAMUN del ejercicio 2018. Proporcionado por la Coordinación de Desarrollo Social del Municipio. (archivo Excel)
8. Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019. (archivo pdf)
9. Programa Operativo Anual 2018 y sus actualizaciones del Municipio de Santo Domingo. (archivos pdf y Excel)

10. Reporte de Convenios de Concurrencia del Municipio de Santo Domingo con contratos anexos. (Archivo pdf)
11. Reporte trimestral de actualización del SIDESORE.
12. Términos de Referencia para la evaluación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social componente Municipal proporcionado por la de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Santo Domingo. (archivo pdf)

B. Fuentes Secundarias

13. Armijo, Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009.
14. Ballart Xavier. ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Instituto de Administración Pública. 1992.
15. Debold B. Van Dalen y William J. Meyer. Manual de técnica de la investigación educacional.
16. Ley de Coordinación Fiscal. (archivo pdf)
17. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
18. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. (archivo pdf)
19. Ley General de Contabilidad Gubernamental. (archivo pdf)
20. Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
21. Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí. (archivo pdf)

22. Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Santo Domingo, SLP.
(archivo pdf)

23. Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 del Municipio de Santo Domingo, SLP.
(archivo pdf)

24. SECRETARÍA DE BIENESTAR. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Santo Domingo, 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. Byron Adrián Zayas Pérez
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	
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): 20/12/2019	
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. Byron Adrián Zayas Pérez	Unidad administrativa: a) Coordinador de Desarrollo Social
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar el desempeño en el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Santo Domingo 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 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. 	
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: La importancia de la evaluación se sintetiza en la posibilidad de obtener una medición de los resultados de una acción gubernamental. Un proceso de evaluación tiene diversos alcances y métodos en función del propósito del ámbito de acción del objeto de la evaluación; en función del destinatario de la información que arroje la evaluación y de lo que se evaluará. Con base en lo anterior, así como en los objetivos definidos planteados en los términos de referencia expedidos por el Ayuntamiento de Santo Domingo, se ha determinado que la evaluación practicada al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) sea acorde y se inserte dentro del rubro de las evaluación de programas públicos asociado los resultados, impactos y a la gestión de los recursos, empleando por tanto una metodología descriptiva. La metodología descriptiva puede ser cuantitativa o cualitativa, y tiene las siguientes etapas:	

1. Definición de las características a definir;
2. Definición de la manera en cómo se realizará la observación;
3. Recolección de información.
4. Informe de resultados.

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

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

1. 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.
2. 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.
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 Santo Domingo. Las líneas de acción y los objetivos contenidos en el plan se encuentran alineados con los objetivos propios del fondo.
4. La normatividad federal y estatal que regulan la operación del fondo se encuentran perfectamente definidas y son claras en los procesos para conocer los bienes y servicios que pueden ser financiados. Así mismo, el aspecto normativo propicia la participación ciudadana y la rendición de cuentas con el fin de hacer más transparente el uso de los recursos.
5. El Ayuntamiento de Santo Domingo cumple de manera suficiente con los procesos para llevar la priorización y focalización del uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, sustentándose en el marco normativo del fondo y la consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal.
6. El Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con un manual de procedimientos que congregue los procesos y procedimientos que de forma específica lleva cada una de las áreas administrativas involucradas en la gestión, operación y administración del fondo.
7. No se encontró evidencia de la existencia de evaluaciones internas y/o externas realizadas al fondo evaluado durante ejercicios fiscales anteriores.

8. Se observó que el Ayuntamiento cumple de manera satisfactoria con los requerimientos normativos que marcan los lineamientos del fondo.
9. El municipio de Santo Domingo cuenta con los mecanismos normativos y operativos necesarios para poder llevar a cabo la concurrencia con otras fuentes de financiamiento que le permiten maximizar el impacto de las obras de infraestructura social en el municipio.
10. El municipio contribuyó de manera eficiente al destinar los recursos provenientes del FORTAMUN a las acciones ejecutadas con esta aportación durante el ejercicio fiscal 2018, cumpliendo con sus obligaciones constitucionales y a su vez, contribuyendo a mitigar las carencias sociales.
11. El Ayuntamiento del Municipio de Santo Domingo incumplió con su obligación de informar sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, únicamente se tiene evidencia del envío de la información en el primero y segundo trimestre 2018 respecto a Gestión de Proyectos.
12. Durante el ejercicio 2018, el municipio de Santo Domingo no cumplió con la publicación en el apartado de Contabilidad Gubernamental ni la de transparencia de la información del destino de los recursos y resultados del FORTAMUN en ninguno de los cuatro trimestres a los que están obligados por ley. Lo anterior se da ante la falta de registros electrónicos de este ejercicio y los anteriores, la falta de una página web de transparencia e institucional que sea funcional para el municipio.
13. El Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo.
14. El Ayuntamiento de Santo Domingo cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana en la ejecución de las obras efectuadas con el fondo. Además de cumplir con los lineamientos y normatividad en esta materia, el Ayuntamiento busca que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la formulación y toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.
15. La propia normatividad del fondo promueven y garantizan la participación ciudadana efectiva en el uso de los recursos del fondo. De igual manera, el Ayuntamiento aprovecha la existencia de estos mecanismos para tener una mayor cercanía con los beneficiarios.
16. Se encontró que existen mecanismos claros para que los ciudadanos que participan en el Consejo y/ Comités puedan adoptar decisiones informadas.

17. El análisis de los mecanismos de comunicación que instrumenta el Ayuntamiento de Santo Domingo permitió comprobar que existe una deficiencia en los canales y los propios mecanismos de comunicación a través de los cuales el Ayuntamiento informa a los ciudadanos los resultados obtenidos con los recursos del fondo.

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 Santo Domingo. Las líneas de acción y los objetivos contenidos en el plan se encuentran alineados con los objetivos propios del fondo.

2. El municipio contribuyó de manera eficiente al destinar los recursos provenientes del FORTAMUN a las acciones ejecutadas con esta aportación durante el ejercicio fiscal 2018, cumpliendo con sus obligaciones constitucionales y a su vez, contribuyendo a mitigar las carencias sociales.

Tema 2

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

2. El municipio de Santo Domingo cuenta con los mecanismos normativos y operativos necesarios para poder llevar a cabo la concurrencia con otras fuentes de financiamiento que le permiten maximizar el impacto de las obras de infraestructura social en el municipio.

Tema 3

1. El Ayuntamiento de Santo Domingo cuenta con mecanismos adecuados y suficientes de participación ciudadana en la ejecución de las obras efectuadas con el fondo. Además de cumplir con los lineamientos y normatividad en esta materia, el Ayuntamiento busca que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la formulación y toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.

2. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Santo Domingo se conformó y sesionó de manera adecuada durante el ejercicio fiscal 2018, convirtiéndose en el máximo órgano de participación ciudadana en el municipio.

2.2.3 y 2.2.4 Debilidades y Amenazas:

Tema 1

1. El Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con un manual de procedimientos que congregue los procesos y procedimientos que de forma específica lleva cada una de las áreas administrativas involucradas en la gestión, operación y administración del fondo. La importancia de contar con un manual institucional de procedimientos que contenga los procesos clave del fondo se deriva de que este tipo de herramientas contiene de forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realizaciones de las funciones de las áreas respecto a la operación del fondo, permite uniformar métodos y formatos con la finalidad de evitar desperdicios de tiempo, esfuerzos, errores y duplicidad de funciones.

2. El Ayuntamiento del Municipio de Santo Domingo incumplió con su obligación de informar sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, únicamente se tiene evidencia del envío de la información en el primero y segundo trimestre 2018 respecto a Gestión de Proyectos.

Tema 2

1. La escasa información recabada hizo imposible identificar posibles riesgos internos o externos por el desconocimiento de estos por parte de los miembros del Ayuntamiento. Además, tras la revisión documental y la información recopilada se pudo corroborar que el Ayuntamiento de Santo Domingo no cuenta con mecanismos institucionalizados para la identificación, administración y control de riesgos institucionales, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente. Por lo que se llegó a la conclusión de que los funcionarios resuelven los problemas presentados de manera reactiva para dar la mejor solución posible.

Tema 3

1. El análisis de los mecanismos de comunicación que instrumenta el Ayuntamiento de Santo Domingo permitió comprobar que existe una deficiencia en los canales y los propios mecanismos de comunicación a través de los cuales el Ayuntamiento informa a los ciudadanos los resultados obtenidos con los recursos del fondo

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

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. Implementar un calendario de capacitación de los tomadores de decisiones en temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo. Estas capacitaciones, pueden tomar como base y ser complementarias a la capacitación que brinda la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), ahora con el nombre de Secretaría del Bienestar y por parte de la Secretaría de Desarrollo Social y Regional (SEDESORE) a nivel estatal, o bien hacerlas de manera interna por parte del Ayuntamiento.
2. Elaborar un instrumento documental institucional, ya sea físico o electrónico, que reúna la totalidad de las normas que rigen la operación, gestión y administración del fondo, que le permita a los funcionarios involucrados conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación y este disponible en todo momento para su consulta.
3. Elaborar un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Santo Domingo, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo que pueda incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.
4. Establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. EN caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.
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 factores de riesgo que puedan desviar los objetivos del fondo.
6. Diversificar los mecanismos de comunicación creando nuevos canales y haciendo verificables los existentes, para que la población puedan observar con mayor transparencia los resultados alcanzados con los recursos provenientes del fondo.
7. Poner al corriente la publicación de la información respectiva del ejercicio fiscal 2018 en el apartado de Contabilidad Gubernamental y el de transparencia del municipio, y en caso de no poder realizarlo, establecer los mecanismos necesarios para solventar esta amenaza en el ejercicio siguiente. Adicionalmente se recomienda trabajar en la puesta en funcionamiento de una página web institucional que contenga los apartados de transparencia y contabilidad gubernamental que la propia ley en la materia dispone.
8. Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.

9. Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para maximizar sus objetivos.

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 Santo Domingo, San Luis Potosí
5.4 Poder público al que pertenece el programa:
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónoma <input type="checkbox"/>
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:
Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/>
5.6 Nombre de la unidad administrativa y de los titulares a cargo del programa:
5.6.1 Nombre de las unidades administrativas a cargo del programa:
Coordinación de Desarrollo Social (CODESOL)
5.6.2 Nombre de los titulares de la unidad administrativa a cargo del programa:
Nombre:
a) Lic. Byron Adrián Zayas Pérez
Unidad Administrativa:
a) Coordinador de Desarrollo Social
Teléfono:
a) (458) 931-46-21

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación directa <input checked="" type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres <input type="checkbox"/> 6.1.3 Licitación pública nacional <input type="checkbox"/>
6.1.4 Licitación pública internacional <input type="checkbox"/> 6.1.5 Otro: (Señalar) <input type="checkbox"/>
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Tesorería Municipal
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://santodomingoslp.gob.mx
7.2 Difusión en internet del formato: https://santodomingoslp.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 para la 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 Santo Domingo, San Luis Potosí.

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