



INFORME FINAL

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

**Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí
Diciembre 2019**

Coordinación:

Mario Montante Contreras

Evaluadores:

Daniel Acosta Delgado

Eduardo Velázquez Layer

1. Resumen ejecutivo

Una constante en la gestión pública actual es la instrumentación de medidas tendientes a un mejor ejercicio de los recursos públicos. La evaluación de resultados es uno de los resortes que impulsan la mejora de la gestión.

La evaluación de resultados en el ejercicio de los recursos públicos, parte de un precepto constitucional establecido en el artículo 134, el cual señala que los recursos económicos de los que dispongan la Federación, las Entidades Federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

La evaluación de resultados del ejercicio de los recursos públicos puede ser a través de instancias técnicas externas que de manera independiente y objetiva establezca parámetros que permitan determinar el grado en que se ha cumplido con los principios de eficiencia, eficacia, economía y transparencia en el ejercicio del gasto público.

Por lo anterior, en cumplimiento a la normativa así como con base en el Programa Anual de Evaluación 2019 del municipio de Soledad de Graciano Sánchez, donde se establece que es objeto de evaluación el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN), y que plantea como objetivo general el: "Evaluar el desempeño en el ejercicio de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio, durante el ejercicio fiscal 2018, que permita conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación y los resultados."

Además, se determinó que como ejes principales para la realizar la evaluación se contará con los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la planeación que el municipio lleva a cabo, respecto los recursos del Fondo, para la atención de las necesidades identificadas.
2. Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio.

3. Examinar la contribución y orientación del destino de las aportaciones del Fondo, así como los criterios de distribución.
4. Identificar los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en la gestión del Fondo.

Como instancia externa el equipo evaluador considero que para el cumplimiento del proceso así como de los objetivos que se formularon, el enfoque metodológico más adecuado fue el descriptivo a efecto de producir evidencia empírica válida y confiable, partiendo de la observación y el desarrollo de otras actividades como la investigación de gabinete mediante el análisis de la documentación proporcionada por el Ayuntamiento; así como de entrevistas a profundidad tanto de manera individual como a grupos focales.

La evaluación fue efectuada con base en los términos de referencia diseñados por el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, teniendo como base las preguntas de investigación incluidas en estos términos, las cuales se presentan en 3 secciones y 10 preguntas que se distribuyen de la siguiente manera:

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

Derivado de lo anterior, se enumeran las preguntas de investigación que comprenden la propia evaluación divididos por secciones y que ayudaron, con base en las técnicas metodológicas empleadas a evaluar el desempeño en el ejercicio del FORTAMUN por parte del Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez.

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 estas?

Así mismo, los principales hallazgos de cada una de las secciones y preguntas de evaluación se desglosan a continuación:

Sección	Hallazgos
I. Ejercicio de la operación del FORTAMUN	<p>No existe un conocimiento homogéneo entre el personal responsable del ejercicio de los recursos del marco normativo aplicable. Se cuenta con experiencia y perfiles profesionales adecuados, sin embargo, se evidenció la oportunidad de mejora de los recursos mediante el mayor conocimiento del marco normativo aplicable. de forma que mejore su gestión. Por otra parte, se constató que la orientación de los recursos del Fondo está articulada a objetivos y fines planteados en instrumentos de planeación de mediano y largo plazo como lo es el Plan Municipal de Desarrollo. No obstante de lo anterior, se considera como necesario que el Ayuntamiento complemente los objetivos con instrumentos administrativos complementarios como Manuales o Lineamientos que permitan identificar la secuencia de actividades a desarrollar en la operación del fondo.</p> <p>Otro hallazgo es que se cuenta con la evidencia de la manera en cómo se cumple con la normatividad específica sobre la manera en cómo se documenta y comprueba el destino de los recursos del fondo, y que por ende permite al equipo evaluador verificar que existen mecanismos y criterios para la asignación de los recursos, así como se verificó que existe una gestión del Fondo mediante el complemento de sus montos mediante la búsqueda de recursos complementarios y concurrentes.</p> <p>Finalmente, no se cuenta con evidencia de un mecanismo que permita al Municipio identificar, analizar, gestionar o mitigar los riesgos institucionales que pudieran desviar los resultados del objetivo del fondo.</p>

Sección	Hallazgos
II. Gestión del FORTAMUN	Se determinó que el Municipio cuenta criterios para la priorización y focalización de los recursos del Fondo, y que éstos se apegan a la normatividad aplicable, así como de verificar que los instrumentos normativos internos complementarios están alineados con la normativa externa principal. Se constató que el Municipio ha realizado las gestiones ante instancias externas para gestionar recursos adicionales que complementen los recursos del Fondo y, coadyuven al cumplimiento de los objetivos definidos. Finalmente, como se ha mencionado, no se cuenta con evidencia de un mecanismo que permita al Municipio identificar, analizar, gestionar o mitigar los riesgos institucionales que pudieran desviar los resultados del objetivo del fondo.

Sección	Hallazgos
III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	<p>Se determinó que existen diversos medios de comunicación a los ciudadanos sobre el destino de los recursos del Fondo, a efecto de estimular la participación ciudadana. En este sentido, se constató que existen procedimientos para que la ciudadanía se involucre en la planeación de los proyectos que se realizan con los recursos del fondo, así como en el seguimiento de las obras hasta su conclusión, vigilando cualquier tipo de incidencia que pueda ayudar en la mejora continua. No obstante, se ha determinado como deseable, que el Municipio pueda revisar los lineamientos del fondo y de ser el caso, actualizar los procesos propios en lo referente a la creación de los comités de contralorías sociales, que permitan tener la certeza de no incumplir con estos en el ejercicio y operación de los recursos del fondo.</p> <p>Finalmente, no se tiene evidencia de haber efectuado evaluaciones previas que permitan determinar el grado de avance y cumplimiento de los resultados de evaluación.</p>

Finalmente, se concluye con una serie de observaciones y recomendaciones que retroalimentan el ejercicio de los recursos de forma que permita al Municipio de Soledad de Graciano Sánchez el instrumentar medidas de mejora que coadyuven a la profundización de los resultados

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo. Aspectos susceptibles de mejora.

1.1 Iniciar un proceso de capacitación continua, mediante el establecimiento de un calendario, dirigido a los tomadores de decisiones del fondo y el personal operativo, complementado con la creación y entrega de un compendio de la normativa federal, estatal y local de fácil acceso, a efecto de dotar de un mayor conocimiento de la normativa y su contenido, que permita conocer y mantener actualizado al personal respecto al ejercicio de sus funciones relacionadas con el fondo.

1.2 Generar dentro del Manual de procedimientos existente, un apartado en el que se establezcan los procedimientos de las actividades concretas a realizar por cada uno de los funcionarios relacionados con el fondo, para asentar criterios claros y precisos que permitan lograr una coordinación armónica con la normativa federal y estatal aplicable.

1.3 Realizar un trabajo de actualización para complementar y adicionar los procesos faltantes en el manual de procedimientos. Así mismo, es necesario incluir la explicación y desglose de procedimientos del fondo en el programa de capacitación interna.

Tema II. Gestión del fondo. Aspectos susceptibles de mejora.

2.1 Implementar una matriz de administración de riesgos y sus planes de control con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.

2.2 Fortalecer de manera inmediata, los mecanismos de gestión y comunicación interinstitucional entre el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, el Gobierno del Estado de San Luis Potosí y las diversas dependencias del Gobierno Federal para establecer opciones de colaboración entre las partes, que permita potencializar el alcance en obras, acciones y beneficiarios los recursos del FORTAMUN.

Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana. Aspectos susceptibles de mejora.

3.1 Crear los comités de contralorías sociales, para contar con la certeza de no incumplir con lineamientos del fondo en cuanto al ejercicio y operación de sus recursos.

3.2 Realizar de manera periódica evaluaciones internas y externas del desempeño del fondo que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos del mismo.

3.3 Establecer dentro del portal de transparencia un apartado específico en el que se establezca la información financiera y de seguimiento de la aplicación de los fondos de aportaciones federales de manera clara y precisa que de pie a un mecanismo de rendición de cuentas y transparencia proactivo que sea útil y fácil de utilizar para la ciudadanía.

3.4 Formalizar e institucionalizar las acciones emprendidas por el Ayuntamiento para recopilar la información que recaba a través de la participación de la ciudadanía a través de formatos que le permitan contar con insumos de información confiables que le ayuden a dar seguimiento a estas solicitudes ciudadanas.

2. ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo.....	2
2. ÍNDICE	8
3. Siglas y acrónimos	9
4. Introducción	10
5. Objetivo de la evaluación.....	12
6. Metodología de la evaluación.....	13
7. Características del FORTAMUN	16
7.1 Evolución de los recursos FORTAMUN en el municipio de Soledad de Graciano Sánchez..	20
8. Desarrollo de las preguntas de investigación	21
8.1 Ejercicio de la operación del fondo	22
8.2 Gestión del fondo	31
8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana	36
9. Análisis FODA	42
10. Propuesta de recomendaciones y observaciones	47
11. Hallazgos.....	50
12. Conclusiones.....	54
13. Anexos.....	56
Anexo 1. Fuentes de información	56
Anexo 2. Ficha Técnica de la evaluación.....	59
Anexo 3. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones	60
14. Anexos alfabéticos.....	66
Anexo A. Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí.	66
Anexo B. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2018 para el municipio de Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí.....	67
Anexo C. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí.....	68

3. Siglas y acrónimos

CODESOM	Consejo de Desarrollo Social Municipal
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 evaluación gubernamental es un aspecto que ha ido cobrando relevancia en la medida que el proceso de consolidación democrática detona y promueve la búsqueda de una mayor participación ciudadana en el proceso de las políticas públicas, una creciente transparencia en la acción gubernamental, así como la mejora en la rendición de cuentas por parte de las instituciones que administran recursos públicos.

El presente informe final tiene como objetivo final dar cumplimiento a las disposiciones en materia de evaluación de desempeño señaladas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental; así como la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado y Municipios de San Luis Potosí y la Ley del Presupuesto de Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2018 en su artículo 19.

En las disposiciones anteriores, se establece la obligatoriedad de los ejecutores estatales y municipales de los recursos federales transferidos a evaluarlos a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base a indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, en el presente informe, del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) ejercido en el ejercicio fiscal 2018, por el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez.

Así mismo, es importante destacar que el entramado normativo que actualmente le da sustento al SED en México tiene una evolución de más 50 años, por lo que actualmente se encuentra en un momento de consolidación. A pesar de los importantes retos que aún se consideran pendientes, la Administración Pública Federal ha abrazado de manera efectiva la evaluación del desempeño de sus programas presupuestarios.

Derivado de la anterior, y con base en el Programa Anual de Evaluación 2019 del municipio de Soledad de Graciano Sánchez, se determina en su numeral Segundo que la Unidad de Evaluación deberá realizar la Evaluación del Fondo de Aportaciones

para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN), misma que se planteó como su objetivo general: “Evaluar el desempeño en el ejercicio de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio, durante el ejercicio fiscal 2018, que permita conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación y los resultados.”

Además, se determinó que como ejes principales para la realizar la evaluación se contará con los siguientes objetivos específicos:

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

Con base en lo señalado, y en cumplimiento a los Términos de Referencia, la presente evaluación del desempeño busca que, a través de un análisis integral poder identificar las fortalezas, retos y las áreas de oportunidad que el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez tiene y puede aplicar para el mejor uso de los recursos del FORTAMUN, que le permitan además, implementar procesos de mejora en la gestión, administración y operación del fondo.

De igual manera, se constituye el presente informe final de evaluación, que proporciona una visión integrada de la metodología, los objetivos, el análisis realizado, los resultados y hallazgos encontrados a lo largo del análisis y revisión que fueron realizados. Además, ofrece un resumen ejecutivo que proporciona una visión general de la evaluación y sus principales resultados en el que se pueden identificar los principales retos a los que se enfrenta el municipio.

5. Objetivo de la evaluación

El objetivo general de la evaluación consiste en evaluar el desempeño en el ejercicio de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Soledad de Graciano Sánchez durante el ejercicio fiscal 2018, que permita 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 lleva a cabo, respecto los recursos del Fondo, para la atención de las necesidades identificadas.
- Examinar la contribución y el destino de las aportaciones mediante análisis de las normas, información institucional, indicadores, información programática y presupuestal.
- Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio, con el objetivo de identificar los problemas o limitantes que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de éste en el municipio.
- Determinar el grado de sistematización de la información referente al ejercicio y resultados de la implementación de las aportaciones en el municipio, así como los mecanismos de rendición de cuentas.
- Evaluar la orientación a resultados y el desempeño del Fondo en el municipio.

6. Metodología de la evaluación

La evaluación es un instrumento que permite medir diversas dimensiones de una política o un programa como lo es el caso. En este sentido y a efecto de contar con un parámetro respecto de los fines, usos, y tipos de evaluación se presentan las definiciones que el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) ha formulado¹:

- **Evaluación de Diseño**, definida como aquella mediante la cual se está en posibilidad de valorar la consistencia y lógica interna de los programas presupuestales.
- **Evaluación de Consistencia y Resultados**, asociada a la posibilidad de contar con un diagnóstico mediante el cual se determine la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas y su posibilidad de alcanzar resultados previstos.
- **Evaluación de Impacto**, que mide los efectos netos o impactos generados a partir de la aplicación del programa sobre la población a la que se enfoca.
- **Evaluaciones Complementarias**, que están definidas a partir de la necesidad que tienen los organismos y dependencias que operan los propios programas, y que son realizadas para conocer y profundizar en la información y aspectos relevantes de su desempeño.
- **Evaluación de Indicadores**, que analizan y revisan mediante trabajo de campo, la pertinencia, resultados y el trascendencia de los indicadores de los programas, a efecto de determinar el grado y logro de sus resultados.
- **Evaluación de Procesos**, la cual conlleva un análisis a través del trabajo de campo, para determinar si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuyen, por tanto, al mejoramiento de su gestión.
- **Evaluaciones Estratégicas**, ideadas como mecanismos mediante el cual se valoran las políticas y estrategias de desarrollo social, considerando que los diversos programas y acciones tienen un sentido y están por ende, dirigidos a un objetivo común.

¹ <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Proceso-de-Evaluacion.aspx>

- **Evaluaciones Específicas de Desempeño** “son una síntesis de la información que las dependencias integran en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El formato conciso permite que se pueda tener fácil acceso a la información sobre los programas. La calidad de estas evaluaciones dependerá en gran medida de la información que cada dependencia integre en el SED” .

Es en este sentido y del análisis de la taxonomía de evaluaciones formulada por el CONEVAL, que el equipo evaluador ha determinado que la evaluación practicada al Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, se encuadre dentro del rubro de las evaluaciones complementarias.

Con base en lo anterior, y a efecto de cumplir con la finalidad de la evaluación, se empleó un enfoque de metodología descriptiva a efecto de producir evidencia empírica válida y confiable. Conforme al método empleado, se realizaron las siguientes actividades:

- a. Recolección de información;
- b. Organización de la información;
- c. Análisis de la información;
- d. Generación de resultados.

En complemento a lo anterior, el equipo evaluador utilizó la herramienta de investigación de gabinete, empleando de igual manera entrevistas a profundidad tanto de manera individual como a grupos focales y analizó la documentación que le fue proporcionada por el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, para estar en capacidad de pronunciarse respecto de la operación y aplicación del fondo.

Para el análisis de la evaluación y con base en los términos de referencia del Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, se tomaron como basa las preguntas de investigaciones incluidas en estos términos, las cuales se presentan en 3 secciones y 10 preguntas que se distribuyen de la siguiente manera:

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

7. Características del FORTAMUN

Como una estrategia empleada por el Estado Mexicano para hacer frente a la problemática de pobreza, a partir de 1998, se crea como parte del Presupuesto de Egresos de la Federación, el Ramo 33 sobre Aportaciones Federales para Entidades Federales y Municipios². Estos fondos en su momento surgieron de la integración de programas y recursos que se ejercían a través de los Ramos Económicos Presupuestarios 12, 25 y 26, correspondientes a Salud; Previsiones y Aportaciones para los Sistemas de Educación Básica, Normal, Tecnológica y de Adultos; y, Solidaridad y Desarrollo Regional respectivamente.

Es importante subrayar que en el Presupuesto de Egresos de la Federación correspondiente al ejercicio fiscal 1996, el Ramo 26 cambio de denominación de “Solidaridad y Desarrollo Regional” a “Superación de la Pobreza” como un antecedente sobre la naturaleza de los recursos del Ramo Económico número 33.

En este sentido, hasta el año de 1997 el Ramo 26 era operado a través de dos fondos:

1. **Fondo de Desarrollo Social Municipal.** Orientando el ejercicio de los recursos públicos hacia obras que tuvieran un impacto en grupos de población catalogados como de pobreza en el ámbito municipal hacia la creación de infraestructura asociada a servicios públicos básicos tales como agua potable, alcantarillado, drenaje, electrificación, mejoramiento de la infraestructura, educación básica, de salud, construcción de caminos rurales, vivienda, abasto, proyectos productivos, así como proyectos para el desarrollo municipal.
2. **Fondo para el Desarrollo Regional y el Empleo.** Los recursos se utilizaban para financiar la construcción de obras en proceso; para acciones prioritarias del desarrollo de los Estados; constitución, asistencia y capacitación a empresas regionales; apoyos a grupos sociales en diversas actividades productivas; acciones de vivienda; y para proyectos de desarrollo comunitario orientados a mujeres en condiciones de pobreza. Los programas de este Fondo eran: Empleo Temporal; Crédito a la Palabra; Empresas Sociales y Cajas

² <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0362006.pdf>

de Ahorro; Atención a Zonas Áridas; Jornaleros Agrícolas; Apoyos a Mujeres y Servicio Social.

Conforme fueron evolucionando, la orientación de las políticas de gasto asociadas al combate a la pobreza, fueron realizadas modificaciones a los programas y recursos que antecederon al Ramo 33.

En razón de lo anterior, durante el año de 1998, los fondos previamente descritos correspondientes al Ramo 26, se reestructuraron, así como la denominación del propio Ramo para pasar de “Superación de la Pobreza” a “Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza”, ejerciendo los recursos en cuatro Fondos:

1. **Fondo para el Desarrollo Productivo.** Para acciones generadoras de empleo temporal, de crédito, y de promoción de proyectos productivos. El Fondo se constituía por los programas de Empleo Temporal, Empresas Sociales, Crédito a la Palabra y Desarrollo Productivo de la Mujer.
2. **Fondo para Impulsar el Desarrollo Regional Sustentable.** Destinando recursos para la planeación y desarrollo de proyectos regionales y micro regionales.
3. **Fondo para la atención de grupos prioritarios.** Que fue orientado para la atención de grupos en condiciones de marginación, con características de inequidad o en situación vulnerable tales como jornales, ixtleros, personas de la tercera edad y pensionados y jubilados.
4. **Fondo para la Coinversión Social y Desarrollo Comunitario.** Asociado al financiamiento de proyectos productivos que promovieran la cultura de corresponsabilidad.

El Ramo 26 estuvo vigente hasta el ejercicio fiscal 1999, desapareciendo en el año 2000 y reasignando sus fondos al denominado Ramo 33 y a programas de la Secretaría de Desarrollo Social. Como se mencionó anteriormente, el Ramo Económico número 33, surge en el Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal 1998, lo que implicó reformas y adiciones como el Capítulo V de la

Ley de Coordinación Fiscal, para dar paso a la creación de las aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.

El Ramo 33 es creado de manera original por cinco fondos:

1. Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal. (FAEB).
2. Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA).
3. Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, (FAIS) que tenía dos sub fondos:
 - a. el de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal; y,
 - b. el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Estatal.
4. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal. (FORTAMUNDF).
5. Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM).

Al igual que la evolución que tuvo el Ramo 26, el nuevo Ramo 33 ha experimentado una serie de transformaciones, para de esta manera adicionarse desde 1999, tres fondos más, para opera actualmente con ocho fondos:

6. Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA),
7. Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP), y,
8. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF).

A través del *Ramo 33*, tanto Entidades Federativas como Municipios, cuentan con un mayor acceso a recursos. Sin embargo, el ejercicio de estos recursos implica el necesario apego a la normativa que define el destino de los mismos. De acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), los ocho fondos que conforman actualmente el Ramo 33, se asignan, distribuyen y aplican para la atención de necesidades sociales relacionadas con la educación, salud, infraestructura social, seguridad pública y otras. Estos recursos son transferencias etiquetadas que sólo pueden emplearse para los fines que señala la LCF.

De lo anterior cabe destacar el fondo al que se hace referencia en esta evaluación: el **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)**.

De acuerdo con la LCF y la LAATEM las aportaciones federales para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, tienen como destino lo siguiente:

- 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

La distribución Estado-Municipios es igual al de la Federación-Estados, de acuerdo al artículo 36 de la Ley de Coordinación Fiscal, 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.

En el anexo A de este documento se muestra la publicación del Periódico Oficial del Estado a que se hace referencia en la Ley de Coordinación Fiscal mediante la

distribución de los recursos del Ramo 33 para el Municipio de Soledad de Graciano Sánchez, en la cual se determina que el monto a ejercer por parte del municipio durante el ejercicio fiscal 2018 asciende a la cantidad de \$189,303,072.00 (Ciento ochenta y nueve millones trescientos tres mil setenta y dos pesos).

7.1 Evolución de los recursos FORTAMUN en el municipio de Soledad de Graciano Sánchez

Los recursos que fueron destinados al FORTAMUN en el municipio de Soledad de Graciano Sánchez, han tenido un comportamiento creciente, tomando como referencia de inicio el ejercicio fiscal 2015 al 2018, así como la población inicial y final registrada; ya que ésta ha crecido en un promedio de 15.5% al pasar en el año 2015 de 267,839 a 309,342 habitantes en 2018.

Ejercicio Fiscal	Recursos asignados
2015	\$ 138,548,342.00
2016	\$ 159,408,037.00
2017	\$ 174,272,520.00
2018	\$ 189,303,072.00
Total	\$ 661,531,971.00

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

Mientras que en términos porcentuales, la evolución de los recursos entre cada año ha tenido un comportamiento diferenciado como puede verse a continuación:

Ejercicio Fiscal	% de incremento
2015 a 2016	15.06 %
2016 a 2017	9.3 %
2017 a 2018	8.7 %
Total de incremento (2015 – 2018)	36.64 %

Fuente: elaboración propia con base en los acuerdos de distribución publicados en el Periódico Oficial del Estado que se anexan. **Nota:** los porcentajes se han redondeado para efectos de presentación.

8. Desarrollo de las preguntas de investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos de la evaluación, así como para contar con los elementos necesarios que permitieran verificar o no las hipótesis planteadas, se tomaron como base las preguntas de investigación contenidas en los Términos de Referencia autorizados por el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez que permitieran describir la manera en cómo opera el ejercicio del Fondo.

En este sentido, para el análisis de la evaluación, se presentan 3 secciones y 10 preguntas que se distribuyen de la siguiente manera:

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

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 construir la respuesta a esta pregunta, se incluyeron dos cuestionamientos como parte de las entrevistas a profundidad realizadas a los tomadores de decisiones responsables de la gestión, operación y administración del fondo. El objetivo de ambos cuestionamientos buscaba en primer lugar, medir el grado de conocimiento de la normatividad federal, estatal y local aplicable; y en segundo lugar, la capacidad de los tomadores de decisiones para describir el contenido general de la normativa, sus reglas, obligaciones y las actualizaciones de cada una de ellas.

Para determinar el grado de conocimiento y la capacidad de describir la normatividad del fondo, el equipo evaluador decidió que por la relevancia de las mismas, se tomarían a la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) a nivel federal y la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí (LAATEM) a nivel estatal como la normatividad básica e indispensable que deben conocer los tomadores de decisiones para la operación del fondo. De igual manera, se tomaron en consideración el conocimiento de otras normas relevantes como lo son la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) y los lineamientos generales del fondo en el ámbito federal; mientras que en el ámbito estatal se consideró de igual forma, el conocimiento de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado y Municipios de San Luis Potosí, Reglamentos Internos del Municipio en la materia o cualquier norma aplicable relacionada con el fondo.

Derivado de lo anterior, en los resultados obtenidos se encontró que 4 de los 7 tomadores de decisiones entrevistados, identifican cual es la normatividad federal y estatal que les es aplicable de manera satisfactoria. Sin embargo, el restante de las personas evaluadas (3 de 7) no pudo identificar ninguna norma básica o complementaria del ejercicio del fondo, resultado que levantó una primera señal de atención prioritaria para el equipo evaluador.

Adicionalmente, los resultados arrojados muestran que solo 1 de los 7 tomadores de decisiones es capaz de describir las principales obligaciones y lineamientos que marca la normatividad aplicable para la operación y administración del fondo. Mientras que 6 de los 7 actores clave y decisores mostraron una serie de confusiones, deficiencias y completo desconocimiento 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 una fortaleza en la experiencia (un promedio de 8 años en cargos públicos de la dependencia) y el perfil profesional (7 de 7 entrevistados cuentan con grado académico mínimo de licenciatura) de los tomadores de decisiones de la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Municipal, este hace contraste en el hallazgo encontrado con base en el conocimiento de la normatividad que les es aplicable donde además, se pudo constatar que no se cuenta con ningún tipo de capacitación en el área jurídica por parte del Ayuntamiento.

Lo anterior, aunado a los datos encontrados como no satisfactorios en el personal responsable del fondo, hace que el equipo evaluador lo considere como de alto riesgo para la operación del fondo. Se considera como un aspecto indispensable a fortalecer y establecer medidas de acción que se implemente un calendario de capacitación continua de los tomadores de decisiones en temas referentes al conocimiento y actualización de la normatividad a la que se sujeta el fondo. Adicionalmente, se recomienda la elaboración de un compendio normativo de la operación y administración del fondo (físico y/o electrónico), que permita a los integrantes de las diversas áreas de la coordinación conocer y mantenerse actualizados respecto a la normatividad aplicable para el ejercicio de sus funciones, que complemente a la capacitación.

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

gobierno federal 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.

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

De acuerdo con las acciones y proyectos para los que el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, utiliza los recursos provenientes del FORTAMUN, y con base en su Plan Municipal de Desarrollo del período 2015-2018, este fondo contribuye al cumplimiento de 3 objetivos estratégicos de la siguiente manera:

Eje	Objetivo	Línea estratégica	Acciones prioritarias
1. Soledad con seguridad pública integral	1. Seguridad Pública y combate a la delincuencia. Disminuir los índices de delincuencia para garantizar un ambiente de paz, protegiendo la integridad física y patrimonial de los y las soledenses en un marco de respeto a la legalidad y los derechos humanos	Línea 1. Fortalecer la infraestructura de seguridad pública y el equipamiento de los elementos de las fuerzas municipales.	1. Modernizar la infraestructura existente.
			5. Fortalecer el Centro de Control y Confianza C-3.
2. Soledad socialmente incluyente	2. Combate a la pobreza y marginación social. Impulsar el desarrollo humano a través de una infraestructura social y proyectos que prioricen principalmente las necesidades de las localidades que presentan los mayores rezagos sociales a fin de reducir la pobreza y la marginación social.	Línea 3. Impulsar la capacitación y profesionalización de los elementos de las fuerzas municipales para recuperar la confianza y el reconocimiento ciudadano.	1. Desarrollar programas de capacitación y evaluación continua para los elementos de seguridad pública municipal.
			4. Mejorar el ingreso de los elementos policiacos.
			1. Ampliar la cobertura de energía eléctrica.
			2. Fortalecer la coordinación con el INTERAPAS para la ampliación de la red de drenaje y agua potable.
			3. Gestionar recursos para incrementar la infraestructura social.
			5. Rehabilitar, dar mantenimiento, equipar, preservar la infraestructura social comunitaria que se encuentra en desuso o abandono.

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan Municipal de Desarrollo de Soledad de Graciano Sánchez 2015-2018.

Eje	Objetivo	Línea estratégica	Acciones prioritarias
3. Soledad sustentable y metropolitano	1. Urbanización equitativa y sustentable. Implementar acciones tendientes a fortalecer la infraestructura urbana equitativa y sustentable que garantice una vida digna para los y las soledenses.	Línea 1. Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía mediante el fortalecimiento de la infraestructura social.	2. Impulsar la ampliación de la infraestructura vial.
			4. Garantizar el acceso y la mejora del servicio de agua potable a la ciudadanía.
			5. Gestionar el incremento de la infraestructura de alcantarillado, colectores y drenaje.
5. Soledad con transparencia y calidad gubernamental	1. Un gobierno eficiente, respetuoso y atento a la participación ciudadana. Implementar acciones que mejoren la eficiencia de los procesos gubernamentales, la actualización del marco jurídico y el fortalecimiento de las relaciones de comunicación para generar un gobierno cercano a su gente.	Línea 1. Impulsar una gestión pública planeada, ordenada y de calidad bajo un marco normativo actualizado.	8. Fortalecer la ventanilla única para disminuir los tiempos de los procesos y los servicios.
		Línea 3. Contribuir al desarrollo del municipio mediante el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y la vinculación política del gobierno municipal.	5. Mantener una estrecha coordinación, en un marco de respeto con los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial del Estado.
	3. Transparencia en los recursos públicos y la rendición de cuentas. Soledad de Graciano Sánchez será una ciudad líder en transparencia del uso de recursos mediante mecanismos eficientes que fortalezcan la rendición de cuentas.	Línea 1. Consolidar una administración pública honesta, transparente y eficiente en el manejo de los recursos públicos	1. Elaboración de un presupuesto de egresos de acuerdo con la normatividad aplicable. 2. Fortalecer las finanzas públicas mediante esquemas innovadores de captación de recursos.

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan Municipal de Desarrollo de Soledad de Graciano Sánchez 2015-2018.

La posibilidad de que el personal involucrado tenga la capacidad de distinguir y definir la manera en cómo el uso de los recursos del FORTAMUN tiene finalidades que apoyan el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Municipal de Desarrollo, sin duda puede ser considerado como una fortaleza que permitirá al

equipo de trabajo articular los esfuerzos institucionales y desarrollar capacidades organizacionales para la generación de sinergias que coadyuven al logro de las finalidades del ejercicio del Fondo y de los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo.

Asimismo, la claridad en las finalidades de los recursos apoya de manera tanto directa como indirecta al logro de objetivos transversales como lo puede ser el combate a la pobreza, en razón de que mediante el ejercicio de estos fondos y a través del mantenimiento y ampliación de la infraestructura se apoya, a manera de ejemplo, en el abatimiento de la pobreza extrema.

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

Respuesta: No.

El Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez cuenta con el documento denominado “Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Infraestructura y Fortalecimiento Municipal” el cual abarca el marco jurídico y los procedimientos principales de la Dirección. En este documento se pueden observar una serie de procedimientos existentes respecto a la ejecución de obras de infraestructura, aspectos administrativos y la aplicación de programas sociales.

Se encontró que, si bien algunos de los procedimientos que se enlistan en este manual forman parte del proceso de ejecución del fondo, estos no contemplan ningún proceso concerniente a la gestión, la administración y la ejecución del FORTAMUN de manera específica. Adicionalmente, a través del grupo focal realizado a los tomadores de decisiones fue posible identificar el flujo de los procesos generales para la operación del fondo en cada una de sus etapas, por lo que se constató que es necesario que puedan ser considerados como parte del manual existente. Además, se pudo observar que área por área, los funcionarios tienen identificados los procesos clave, así como los requerimientos legales, técnicos y procedimientos necesarios para llevarlos a cabo, lo que representa un área de oportunidad que permita complementar el manual anteriormente mencionado.

El equipo evaluador considera necesario que el ente ejecutor contemple sistematizar la serie de procesos clave faltantes en este manual, es decir, actualizar el documento institucional donde se establezca de forma clara y precisa los criterios, formatos, procedimientos y directrices que cada área lleva a cabo con base en el trabajo que realizan diariamente que no han sido incluidos hasta ahora.

Lo anterior, podrá representar una herramienta importante que implica que en el caso de que se realicen modificaciones en la organización o existan cambios en el personal asignado a tareas específicas, podrá contar con material suficiente para replicar el trabajo de manera rigurosa e igualmente pudiera fortalecer la ejecución de las tareas propias del fondo. Derivado de lo anterior, se considera como área de oportunidad a tomar en cuenta para poder fortalecer las acciones del municipio, la actualización e integración de nuevos procesos con la finalidad de poder generar certidumbre y continuidad en la gestión, operación y administración del fondo.

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

Respuesta: Sí.

El Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez realiza una serie de acciones para garantizar y documentar que el destino de las aportaciones sea el adecuado cumpliendo con lo señalado en la LGCG, al estar sujetos al Sistema de Contabilidad Gubernamental, registrando todas las operaciones presupuestales y contables derivadas del ejercicio del fondo. De igual manera, el Ayuntamiento cumple con lo dispuesto en la LCF (artículo 48) y la LAATEM (artículos 76 y 77) para informar al Gobierno del Estado y a la Federación sobre el destino de las aportaciones a través de los medios que enmarca cada una de ellas.

Para dar cumplimiento a lo que la normatividad contempla, el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez realiza una serie de acciones para garantizar y documentar que el destino de las aportaciones sea el adecuado:

El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Soledad de Graciano Sánchez, analiza y en su caso aprueba las acciones y obras que serán realizadas con los recursos del FORTAMUN de manera mensual, lo que deja asentado en las actas del consejo para una mayor referencia y el seguimiento correspondiente. Es importante señalar que por la naturaleza de este fondo, y previa solicitud de la Tesorería Municipal, se da prioridad para la aplicación de los recursos del FORTAMUN, a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes, el cumplimiento de sus obligaciones financieras, programas sociales, fomento agropecuario y obras de infraestructura social.

De manera adicional a las actas del CODESOM, el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, lleva un control riguroso del destino de las aportaciones y su ejecución, a través de un formato propio de documentación interna denominado "Formato de Avances físicos y financieros", el cual concentra los datos generales de las acciones u obras efectuadas con recursos del FORTAMUN, misma que es utilizada para llevar registro de cada momento que se ejecuta un avance tanto físico como financiero en una obra y/o acción, para mantener su registro. La información generada por este formato, es el insumo principal para realizar el informe de avances mensuales de cumplimiento del Programa Operativo Anual (POA) del Ayuntamiento,

mismo que se presenta en la Plataforma Estatal de Transparencia, como mecanismo de rendición de cuentas ante la ciudadanía. Esta base de datos interna permite mantener un control preciso de forma mensual, y a su vez, es la base informativa sobre la cual el Ayuntamiento da cumplimiento a los lineamientos de registro al Sistema de Contabilidad Gubernamental.

Además, para dar cumplimiento al artículo 48 de la LCF, el Ayuntamiento registra trimestralmente los avances físicos y financieros en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT). Mientras que, en cumplimiento de la normatividad estatal establecida en la LAATEM, se registra de manera trimestral en el Sistema de Información de Desarrollo Social y Regional (SIDESORE) de la SEDESORE.

Con todo lo anterior, el equipo evaluador considera que el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez realiza de manera satisfactoria los mecanismos necesarios para dar cumplimiento a la normatividad sobre el registro de las aportaciones del fondo.

8.2 Gestión del fondo

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

Los criterios bajo los que se rige el municipio de Soledad de Graciano Sánchez para la priorización y focalización de los recursos del FORTAMUN se apegan en estricto sentido a lo que enmarca la LCF, la LAATEM y el Reglamento Interno del CODESOM que lo rigen y bajo los que se alinean la serie de procedimientos para cumplir con ellas.

A pesar de que el ejercicio del FORTAMUN debe cumplir con sus propios lineamientos, el ejercicio del fondo debe regirse de igual manera por lo establecido en los lineamientos del Fondo de Aportaciones de Infraestructura Social – componente municipal (FAIS-FISM) en lo referente a los criterios bajo los que se seleccionan, priorizan y focalizan las obras y/o acciones de construcción y rehabilitación de infraestructura social. Sin embargo, el fondo contempla de igual manera dar prioridad a la satisfacción de sus requerimientos, priorizando el 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 poder cumplir con la normatividad, el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, con base en el techo financiero anual autorizado para FORTAMUN, realiza un análisis histórico y de necesidades financieras de las diferentes áreas que año con año utilizan los recursos de este fondo. Así mismo, realiza una proyección sobre las necesidades de los programas sociales que cumplan con las características y aporten a la consecución de los objetivos del fondo. Una vez que ha realizado el análisis anterior, procede a exponer y realizar la aprobación formal por parte del CODESOM de manera mensual. Adicionalmente, el remanente de los recursos, es utilizado para hacer frente a las obras y acciones de infraestructura del municipio mediante el mismo procedimiento ante el consejo municipal referido.

Además de lo anterior, el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Municipal de Soledad de Graciano Sánchez, contempla sobre la selección de obras y acciones los parámetros y una serie de elementos que deben ser considerados para la priorización de las obras y acciones a realizar por el municipio que beneficien al mayor número posible beneficiarios.

Una vez que se han priorizado y determinado las obras y acciones a realizar, el CODESOM, con base en la normatividad y lineamientos establecidos, discuten, modifican y aprueban el uso de los recursos en los rubros establecidos en el programa de obras y acciones presentados, mismos que pueden consultarse en las actas del CODESOM de manera mensual y en los avances financieros del POA.

Derivado de los criterios enumerados y al revisión de la documentación recabada, el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez cumple de manera suficiente con los criterios normativos necesarios para la priorización y focalización de las obras y acciones que se realizan con el fondo.

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

Respuesta: Sí

La normatividad federal, estatal y los lineamientos que aplican para el ejercicio del FORTAMUN, establecen la existencia de mecanismos de coordinación financiera entre los Ayuntamientos, los Gobiernos de los Estados y las diferentes dependencias de la Administración Pública Federal para extender los alcances en el uso de los recursos del fondo.

Derivado de lo anterior, fue posible determinar que el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez cuenta con los mecanismos jurídicos, administrativos y operativos para gestionar el que los recursos que recibe del FORTAMUN puedan ser complementados o concurrir con otras fuentes de financiamiento público para dar cumplimiento a los objetivos del fondo.

Por ello, durante la revisión documental de la evaluación se constató que durante el ejercicio 2018, el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez realizó una (1) acción en complementariedad de los recursos del fondo con la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) del Gobierno Federal. El convenio de complementariedad se dio a través de los recursos del Ramo 15 con la finalidad de mejorar la infraestructura y espacios públicos en los municipios.

El convenio entre el Ayuntamiento y la SEDATU logró que en concurrencia con los fondos municipales de FORTAMUN, se ejecutará un importe conjunto por la cantidad de \$2,942,326.87 (Dos millones novecientos cuarenta y dos mil trescientos veintiséis pesos 87/100). Donde el municipio aportó \$1,842,326.84 y la SEDATU \$1,100,000 restantes. Esta acción fue fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos del fondo.

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

El Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez no cuenta con ningún documento institucionalizado que le permita identificar, analizar, gestionar o mitigar los riesgos institucionales que pudieran desviar los resultados del objetivo del fondo.

Derivado de esto, el equipo evaluador decidió aprovechar los grupos focales y las entrevistas a profundidad para realizar un ejercicio informal en el que los tomadores de decisiones de la operación del fondo en el municipio pudieran identificar los riesgos existentes o potenciales en el ejercicio de los recursos del fondo. Como resultado de lo anterior, a continuación se presentan los tipos de riesgo clasificados en internos y externos para dar una mayor claridad:

Tipo de Riesgo	Factor de Riesgo	Descripción
Externos	Presión de grupos sociales y beneficiarios	El tiempo para asignar el recurso en ocasiones es limitado y puede generar descontento social y presión ciudadana, orillando al Ayuntamiento a realizar alguna obra o acción que no se tenía considerada. Así mismo, en ocasiones la presión obliga a negociar las condiciones y peticiones que la población quiere. La gente se empieza a desesperar y no respeta lo que puede dañar la calidad de las obras.
	Límites y alcance de la normatividad	La aplicabilidad del fondo se puede ver limitada y con requisitos muy específicos que reducen la capacidad institucional para llegar a un mayor número de beneficiarios.
	Retraso en publicación de lineamientos vigentes	El atraso de la publicación de los lineamientos de la normativa puede afectar al municipio en no tener claridad en los procesos vigentes por un tiempo determinado. Ya que pueden modificar las condiciones de las obras y/o acciones asignadas ya que ante alguna variación puede hacer caer en un incumplimiento al municipio.
	Desastre o evento natural	Los eventos o desastres naturales no se pueden medir con precisión. Sin embargo es importante contar con un plan de contingencia claro, especialmente financiero.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del grupo de enfoque y cuestionarios a profundidad de los funcionarios responsables del ejercicio del FORTMAMUN en el Municipio de Soledad de Graciano Sánchez.

Tipo de Riesgo	Factor de Riesgo	Descripción
Internos	Falta de capacitación normativa en temas de operaciones contables	El personal encargado de llevar el registro de operaciones contables debe estar en constante capacitación para conocer y aplicar la normatividad vigente y llevar a cabo sus registros contables en tiempo y forma. Se debe considerar estar preparado ante cualquier actualización en la normatividad y evitar algún retraso en el sistema contable que pueda comprometer el ejercicio de los recursos del fondo.
	Fallas en los procesos normativos en la ejecución del fondo	Al no existir un manual que indique las reglas claras para los procedimientos, donde se observe la aplicación correcta y oportuna de cada uno de los pasos necesarios para la ejecución del fondo puede verse afectada al no cumplir con los requisitos normativos o financieros para el ejercicio, lo que puede representar enfrentar una sanción o un mal manejo del fondo.
	Falta de control interno o matriz de riesgos	Al no existir un manual o procedimiento para mapear posibles riesgos y soluciones ante cualquier eventualidad, la ejecución del fondo puede verse afectado y enfrentar una sanción, retraso o un mal manejo de los requisitos normativos del fondo.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del grupo de enfoque y cuestionarios a profundidad de los funcionarios responsables del ejercicio del FORTMAMUN en el Municipio de Soledad de Graciano Sánchez.

La tabla presentada, como se mencionó con anterioridad, se realizó con base en las experiencias y vivencias de los responsables de ejecutar el fondo, debido a que no existen mecanismos institucionalizados por parte del Ayuntamiento 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. A este respecto, se observó que los tomadores de decisiones resuelven los problemas presentados de manera reactiva para dar la mejor solución posible.

Esto implica que el no conocer o evaluar los factores internos o externos de riesgo, las causas que pueden provocarlos y las consecuencias que pueden generar, puede traer consigo una serie de errores en la operación y el manejo del fondo. Por lo que se considera, que la implementación de una matriz de administración de riesgos y sus planes de control pueden representar un área de oportunidad con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.

8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana

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

El Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez cuenta con una amplia variedad de mecanismos y canales de comunicación para informar a la población en general los resultados de las acciones y/o obras realizadas con los recursos del FORTAMUN.

El Reglamento Interno del CODESOM de Soledad de Graciano Sánchez establece que los consejeros que lo integran serán las figuras encargadas de comunicar a los vecinos que representan sobre las acciones, obras, proyectos y autorizaciones para los que se utilizarán los recursos del fondo y los resultados de los mismos. Por lo que este se considera el primer mecanismo de comunicación de los resultados a la población.

Adicionalmente, y con base en los lineamientos del fondo, el Ayuntamiento coloca rótulos, lonas o letreros en el sitio donde se desarrolla una obra, en el cual se incluye el monto total del proyecto, fechas de inicio y terminación, número de beneficiarios y el origen de los recursos empleados en su construcción. Esto se realiza por cada obra o acción que se lleva a cabo. De la misma manera, el Ayuntamiento aprovecha la estructura de los comités comunitarios de obra que se crean, buscando que informen de manera puntual a los beneficiarios y ciudadanos en general, cuales son los avances físicos y financieros, además de vigilar el correcto cumplimiento en el ejercicio de los recursos y la conclusión oportuna de la obra o acción realizada.

De manera complementaria, la Dirección de Infraestructura y Fortalecimiento del Municipio, con la colaboración del área de comunicación social del Ayuntamiento, comparte el avance y entrega de resultados de las obras y acciones realizadas con recursos del fondo a través de medios convencionales de comunicación, medios electrónicos, redes sociales y la página web del municipio, lo que permite poder compartir esta información a un mayor número de personas.

Otro de los mecanismos utilizados por parte del Ayuntamiento para informar sus resultados, se da en cumplimiento con la normatividad federal y estatal de transparencia y acceso a la información pública, ya que comparte de manera

trimestral los informes de contabilidad gubernamental referentes al ejercicio presupuestario del uso de los recursos del FORTAMUN en la plataforma nacional y estatal de transparencia. Además, de manera mensual, reporta en ambas plataformas los avances físicos y financieros reportados en el Programa Operativo Anual del ejercicio, en el que se especifica de manera pormenorizada cada uno de los conceptos en los que se utilizan los recursos del fondo. Al ser plataformas de libre acceso, cualquier persona que así lo requiera puede consultar esta información.

El conjunto de los mecanismos utilizados por el Ayuntamiento para difundir los resultados del fondo, además de hacer cumplir el artículo 48 de la LCF, sobre la obligatoriedad del Estado y los municipios para publicar informes sobre el ejercicio y destino de los recursos de los Fondos de Aportaciones Federales en los órganos locales oficiales de difusión y su disposición al público en general, permiten considerar los esfuerzos de este por diversificar los canales y esquemas de comunicación para que la población en general tenga certeza del destino de los recursos del fondo. Así mismo, el equipo evaluador ha constatado a través de pruebas documentales e investigación en medios electrónicos que cada uno de estos mecanismos hayan sido utilizados y cumpla con las características que se han expuesto.

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

Los Fondos de Aportaciones Federales han buscado consolidar desde el ámbito jurídico hasta de operación la inclusión de la participación ciudadana para un mejor funcionamiento y legitimidad de su ejecución. Es por ello que ha instaurado procedimientos para que la ciudadanía se involucre en la planeación de los proyectos que se realizan con los recursos del fondo, así como con el seguimiento de las obras hasta su conclusión, vigilando cualquier tipo de incidencia que pueda ayudar en la mejora continua de la coordinación.

El FORTAMUN, además de lo dispuesto en la LCF y la LAATEM sobre reforzar la satisfacción de los requerimientos financieros de los municipios, tiene también como objetivo último estar destinado a mejorar las condiciones de vida de las comunidades, dirigido especialmente a los sectores más pobres de su población. Así mismo, buscan que las obras o acciones realizadas contemplen la participación efectiva de la comunidad en la priorización, operación y vigilancia del uso de los recursos para que sean usados para lo que fueron etiquetados. La propia normatividad que rige al fondo y el compromiso con la participación ciudadana del Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez han instrumentado los mecanismos de participación de la siguiente manera:

a) Consejo de Desarrollo Social Municipal de Soledad de Graciano Sánchez.

Enmarcado en la LCF, la LAATEM, la Ley de Desarrollo Social del Estado San Luis Potosí, la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí y el Reglamento Interno del propio consejo, éste se constituye como el máximo órgano de representación y participación ciudadana para la correcta operación de los recursos del fondo.

Se integra a través de la elección democrática de sus miembros, quienes son elegidos en asambleas comunitarias conformadas por los vecinos de la zona de dónde son originarios. El CODESOM busca promover entre los vecinos la participación social como un instrumento de desarrollo de la comunidad, recibir las propuestas de obras y acciones de sus comunidades para ser analizadas en el pleno del consejo, buscar la participación directa de las comunidades mediante la aportación de recursos o

materiales de la región, además de las contenidas en su propio reglamento interno. Tras la revisión documental realizada, se pudo corroborar que el CODESOM cumplió con la totalidad de los requerimientos normativos para su conformación y funcionamiento durante el ejercicio fiscal 2018. En donde sesionó, discutió y aprobó conforme a la ley, que la priorización, la focalización y la devengación de los recursos del FORTAMUN se realizará conforme a lo establecido en los lineamientos del fondo.

b) Comités comunitarios de obra. Cada obra o acción que se realiza con recursos del fondo debe contar con la creación formal de un comité comunitario de obra integrado por los beneficiarios de la misma. Estos comités son conformados por cinco personas (un presidente, un secretario y tres vocales) y tienen como función principal dar seguimiento a todo el proceso de la obra desde su inicio hasta su finalización, aprobando los avances físicos y financieros de cada una de sus etapas.

Los integrantes de estos comités, fungen de igual manera como los encargados de transmitir a los beneficiarios de la obra y a la población en general la información sobre el proceso de la obra, señalando de igual manera a la autoridad cualquier irregularidad o queja que se pueda presentar.

Los lineamientos del fondo, contemplan la figura de comités de contraloría social cuyas facultades se encuentran expresadas dentro de los mismos. Sin embargo, el grupo focal con los tomadores de decisiones, confirmó al equipo evaluador que durante el ejercicio 2018, para evitar la duplicidad de funciones, la tarea de vigilar el correcto cumplimiento de cualquier obra o acción que se realice dentro de su demarcación, entre otras funciones de estos comités, recayó también en los comités comunitarios de obra.

c) Ventanilla de quejas y sugerencias. El Ayuntamiento ha instrumentado la apertura de diversos buzones y ventanillas para que cualquier ciudadano pueda remitir una queja, sugerencia o propuestas para proponer solicitudes de acciones y/o obras que consideren necesarias para su comunidad. Las sugerencias que se encuadran dentro de la facultad del ejercicio del fondo, son enviadas para la consideración del CODESOM. Así mismo, la Dirección de Infraestructura y Fortalecimiento del Municipio atiende de manera puntual las quejas y/o sugerencias buscando dar solución a los planteamientos de los ciudadanos.

El equipo evaluador considera como satisfactorios los instrumentos de participación ciudadana implementados por el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez. El municipio busca que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.

Como apunte final, el equipo evaluador considera como un punto importante de análisis que para el ejercicio 2019, se revisen a profundidad los lineamientos del fondo, en lo referente a la creación de los comités de contralorías sociales, que permitan tener la certeza de no incumplir con estos en el ejercicio y operación de los recursos del fondo.

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

De acuerdo con la Dirección de Infraestructura y Fortalecimiento Municipal del Ayuntamiento de Soledad Graciano Sánchez no se cuenta con evaluaciones internas o externas sobre el desempeño del fondo realizadas durante los ejercicios presupuestales anteriores. Para corroborar lo anterior, el personal de esta demarcación realizó una búsqueda sobre evaluaciones sin encontrar información o contenido al respecto; de igual manera, el equipo evaluador no encontró ningún tipo de información al respecto en las fuentes de acceso público consultadas.

9. Análisis FODA

A través de este análisis, y con base la información recopilada con las preguntas de investigación, se exponen a continuación, las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que confieren al Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez. Con ello, será posible identificar los aspectos susceptibles de mejora que le permitan fortalecer su capacidad de gestión y operación sobre los recursos del fondo.

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Los tomadores de decisiones de la operación del fondo cuentan con amplia experiencia en el servicio público (en promedio 8 años de servicio) y tienen un perfil profesional sólido (7 de 7 integrantes cuentan con grado académico mínimo de licenciatura.	
2. Los objetivos de desarrollo del municipio establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo de Soledad de Graciano Sánchez (2015-2018) encuentran apoyo y contribución con los objetivos estratégicos del fondo.	
3. El destino 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.	
4. Las obras financiadas con recursos FORTAMUN durante el ejercicio 2018 se dieron en completo cumplimiento y apego a la normatividad vigente que rige el fondo.	
5. El ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez documenta de manera satisfactoria y adecuada el destino de las aportaciones del fondo y su ejecución, mediante un control riguroso que permite mantener el control adecuado de la aprobación de acciones y obras, así como cuenta con los registros de avances de obras y financieros a los que les manda la normativa federal y estatal que rige el fondo.	

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
<p>1. De acuerdo con el artículo 115, fracción IV, de la CPEUM los municipios serán responsables de administrar su hacienda, lo que les obliga a actuar conforme a lo que le faculta las leyes federales, estatales y municipales, actuando en todo momento bajo el principio de legalidad. Resulta importante, que la mayoría del personal (6 de 7) involucrado en la operación y gestión del Fondo del municipio evaluado fue capaz de describir el marco normativo aplicable.</p>	<p>1. Se recomienda que el Ayuntamiento inicie un proceso de capacitación continua, mediante el establecimiento de un calendario, dirigido a los tomadores de decisiones del fondo y el personal operativo, complementado con la creación y entrega de un compendio de la normativa federal, estatal y local de fácil acceso, a efecto de dotar de un mayor conocimiento de la normativa y su contenido, que permita conocer y mantener actualizado al personal respecto al ejercicio de sus funciones relacionadas con el fondo, y con ello lograr la eficacia en el ejercicio del fondo, reduciendo el riesgo de error y los incumplimientos normativos a los que se encuentra sujeto el Municipio.</p>
<p>2. El Ayuntamiento no contempla en ningún documento interno, como un manual o reglamento, las directrices sustantivas y adjetivas de gestión, administración y ejecución del fondo, por medio del cual permita desarrollar en armonía los procesos gestión establecidos en la normativa aplicable; con la existencia de dicho documento, se refuerza el correcto ejercicio del fondo tanto en su operatividad como en su eficiencia, mediante la sistematización de las funciones de trabajo de los tomadores de decisiones y personal operativo.</p>	<p>2. Con la finalidad de replicar el trabajo de manera rigurosa y fortalecer la ejecución de las tareas propias del fondo, se recomienda que el Ayuntamiento, genere un Manual o Reglamento mediante el cual determine la jerarquización de toma de decisiones y desarrollo de operaciones respecto a la gestión del fondo. Asimismo, dentro de la misma herramienta, se recomienda generar un apartado en el que se establezcan los procedimientos de las actividades concretas a realizar por cada uno de los funcionarios relacionados con el fondo, para asentar criterios claros y precisos que permitan lograr una coordinación armónica con la normativa federal y estatal aplicable.</p>

TEMA II. Gestión del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Los criterios de priorización y focalización de los recursos del fondo cumplen con la serie de procedimientos marcadas por la normativa aplicable, mediante mecanismos que permiten la satisfacción y cumplimiento de los análisis y necesidades sociales, buscando beneficiar al mayor número de habitantes.	
2. El ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez cuenta con los mecanismos jurídicos, administrativos y operativos para obtener recursos complementarios a los del fondo, siendo que en el ejercicio en análisis utilizó dicho financiamiento complementario para cumplir con los objetivos del fondo.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. El Ayuntamiento no cuenta con mecanismos formales 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. Esto implica que al no conocer o evaluar los factores internos o externos de riesgo, las causas que pueden provocarlos y las consecuencias que pueden generar, puede traer consigo una serie de errores en la operación y el manejo del fondo.	1. Se recomienda la implementación de una matriz de administración de riesgos y sus planes de control con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.
2. La normatividad federal, estatal y los lineamientos generales que aplican para el ejercicio del FORTAMUN, establecen la existencia de mecanismos de coordinación financiera entre los Ayuntamientos, los Gobiernos de los Estados y las diferentes dependencias de la Administración Pública Federal para complementar los alcances en el uso de los recursos del fondo. Si bien, durante 2018 se dio 1 convenio de colaboración, el número de estos puede aumentar para fortalecer el accionar del fondo.	2. Se recomienda que de manera inmediata, se fortalezcan los mecanismos de gestión y comunicación interinstitucional entre el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, el Gobierno del Estado de San Luis Potosí y las diversas dependencia del Gobierno Federal para establecer opciones de colaboración entre las partes, que permita potencializar el alcance en obras, acciones y beneficiarios los recursos del FORTAMUN.

TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. La canales y procedimientos por medio de los cuales el Municipio comunica los resultados de las acciones y obras realizadas con los recursos del fondo resultan ser aptos y adecuados para dar a conocer a los habitantes, así como a las autoridades estatales y federales en materia de transparencia, generando certeza del destino de los recursos del fondo.	
2. Los mecanismos de participación ciudadana instrumentados por el ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez son acordes y suficientes para que los ciudadanos influyan en la toma de decisiones gubernamentales, para brindar mejorar en las condiciones de vida de sus comunidades, mediante la planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de las acciones y obras derivadas de los recursos del fondo.	
3. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Soledad de Graciano Sánchez se constituyó y operó de acuerdo a lo establecido en su reglamento interno, además de que cumplió con sus funciones establecidas como se pudo constatar en las actas mensuales de consejo.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Independientemente de que los mecanismos de participación ciudadana cumplen con su propósito, los lineamientos del fondo establecen la figura de los comités de contralorías sociales mediante los cuales de brindar mayor certeza al ejercicio y operación de los recursos del fondo.	1. Se recomienda la creación de comités de contralorías sociales, para contar con la certeza de no incumplir con lineamientos del fondo en cuanto al ejercicio y operación de sus recursos.
2. El Municipio no cuenta con evaluaciones internas o externas que midan el desempeño del ejercicio del fondo lo que puede generar desviaciones en la consecución de los objetivos del fondo y conocer las áreas de oportunidad que les permita mejorar sus resultados.	2. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para un mejor ejercicio de los recursos.

TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
3. No fue posible identificar de manera clara en el apartado de transparencia los reportes trimestrales de uso de recursos ni la actualización mensual del POA con los avances físicos y financieros de las obras y acciones ejercidos con este fondo.	3. Se recomienda establecer un apartado específico en el que se establezca la información financiera y de seguimiento de la aplicación de los fondos de aportaciones federales de manera clara y precisa que de pie a un mecanismo de rendición de cuentas y transparencia proactivo que sea útil y fácil de utilizar para la ciudadanía.
4. Además de los elementos normativos de participación ciudadana, el Ayuntamiento cuenta con ventanillas de quejas y sugerencias, que además reciben las solicitudes de los ciudadanos y comunidades, con la finalidad de contemplarlos. Sin embargo, el proceso de seguimiento no es del todo claro para el equipo evaluador.	4. Se recomienda que las acciones emprendidas por el Ayuntamiento para recopilar la información que recaba a través de la participación de la ciudadanía se formalice a través de formatos institucionales que le permitan contar con insumos de información confiables que le permitan dar seguimiento a las solicitudes ciudadanas.

10. Propuesta de recomendaciones y observaciones

Con base en los Términos de Referencia de la Evaluación de Desempeño del Fondo de Infraestructura Social componente municipal del Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, 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 de la información obtenida en las entrevistas a profundidad, el estudio de gabinete y el grupo de enfoque, se generan las siguientes recomendaciones:

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 Iniciar un proceso de capacitación continua, mediante el establecimiento de un calendario, dirigido a los tomadores de decisiones del fondo y el personal operativo, complementado con la creación y entrega de un compendio de la normativa federal, estatal y local de fácil acceso, a efecto de dotar de un mayor conocimiento de la normativa y su contenido, que permita conocer y mantener actualizado al personal respecto al ejercicio de sus funciones relacionadas con el fondo.	X			X			
1.2 Generar dentro del Manual de procedimientos existente, un apartado en el que se establezcan los procedimientos de las actividades concretas a realizar por cada uno de los funcionarios relacionados con el fondo, para asentar criterios claros y precisos que permitan lograr una coordinación armónica con la normativa federal y estatal aplicable.	X			X			

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
1.3 Realizar un trabajo de actualización para complementar y adicionar los procesos faltantes en el manual de procedimientos. Así mismo, es necesario incluir la explicación y desglose de procedimientos del fondo en el programa de capacitación interna.		X		X			

Tema II. Gestión del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
2.1 Implementar una matriz de administración de riesgos y sus planes de control con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.	X			X			
2.2 Fortalecer de manera inmediata, los mecanismos de gestión y comunicación interinstitucional entre el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, el Gobierno del Estado de San Luis Potosí y las diversas dependencia del Gobierno Federal para establecer opciones de colaboración entre las partes, que permita potencializar el alcance en obras, acciones y beneficiarios los recursos del FORTAMUN.	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 Crear los comités de contralorías sociales, para contar con la certeza de no incumplir con lineamientos del fondo en cuanto al ejercicio y operación de sus recursos.	X			X			
3.2 Realizar de manera periódica evaluaciones internas y externas del desempeño del fondo que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos del mismo.	X			X			
3.3 Establecer dentro del portal de transparencia un apartado específico en el que se establezca la información financiera y de seguimiento de la aplicación de los fondos de aportaciones federales de manera clara y precisa que de pie a un mecanismo de rendición de cuentas y transparencia proactivo que sea útil y fácil de utilizar para la ciudadanía.	X			X			
3.4 Formalizar e institucionalizar las acciones emprendidas por el Ayuntamiento para recopilar la información que recaba a través de la participación de la ciudadanía a través de formatos que le permitan contar con insumos de información confiables que le ayuden a dar seguimiento a estas solicitudes ciudadanas.		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 Soledad de Graciano Sánchez:

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Cumplimiento de objetivos y metas	<p>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.</p> <p>2. El gobierno municipal focaliza las obras y acciones financiadas con el fondo en zonas y grupos de atención que corresponden apegado completamente a la normatividad en los lineamientos, asegurando así que los beneficiarios cumplan con el perfil de la población objetivo.</p> <p>3. 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.</p>
Orientación de los recursos	<p>4. Se observó que el Ayuntamiento cumple de manera satisfactoria con los requerimientos normativos que marcan los lineamientos del fondo.</p> <p>5. Se cuenta con evidencia del cumplimiento de los informes financieros.</p> <p>6. Los criterios fijados por la normatividad para la priorización y focalización de los recursos se cumplen de acuerdo a los lineamientos establecidos.</p> <p>7. El destino 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.</p>
Mecanismos de participación social previstos en sus lineamientos	<p>8. Se constató que se cuenta con convocatorias a los ciudadanos que participan el Consejo de Desarrollo Social.</p> <p>9. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Soledad de Graciano Sánchez se constituyó y operó de acuerdo a lo establecido en su reglamento interno, además de que cumplió con sus funciones establecidas como se pudo constatar en las actas mensuales de consejo.</p>

	<p>10. La propia normatividad y lineamientos 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>11. Se encontró que existen mecanismos claros para que los ciudadanos que participan en el Consejo y/ Comités puedan adoptar decisiones informadas.</p> <p>12. Los mecanismos de participación ciudadana están perfectamente estipulados en la normatividad y el Ayuntamiento sigue los procesos de manera suficiente para el correcto funcionamiento de cada uno de estos.</p> <p>13. Se encontró que existen canales diversos de comunicación de dos vías para que los ciudadanos y el gobierno puedan compartir la información necesaria para el buen funcionamiento de los recursos del fondo.</p>
--	--

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)	Tema I. El destino 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 II. El ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez cuenta con los mecanismos jurídicos, administrativos y operativos para obtener recursos complementarios a los del fondo, siendo que en el ejercicio en análisis utilizó dicho financiamiento complementario para cumplir con los objetivos del fondo.
	Tema III. Los mecanismos de participación ciudadana instrumentados por el ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez son acordes y suficientes para que los ciudadanos influyan en la toma de decisiones gubernamentales, para brindar mejorar en las condiciones de vida de sus comunidades, mediante la planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de las acciones y obras derivadas de los recursos del fondo.
Principales retos o debilidades y amenazas encontradas	Tema I. El Ayuntamiento no contempla en ningún documento interno, como un manual o reglamento, las directrices sustantivas y adjetivas de gestión, administración y ejecución del fondo, por medio del cual permita desarrollar en armonía los procesos gestión establecidos en la normativa aplicable; con la existencia de dicho documento, se refuerza el correcto ejercicio del fondo tanto en su operatividad como en su eficiencia, mediante la sistematización de las funciones de trabajo de los tomadores de decisiones y personal operativo.
	Tema II. El Ayuntamiento no cuenta con mecanismos formales 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. Esto implica que al no conocer o evaluar los factores internos o externos de riesgo, las causas que pueden provocarlos y las consecuencias que pueden generar, puede traer consigo una serie de errores en la operación y el manejo del fondo.
	Tema III. El Municipio no cuenta con evaluaciones internas o externas que midan el desempeño del ejercicio del fondo lo que puede generar desviaciones en la consecución de los objetivos del fondo y conocer las áreas de oportunidad que les permita mejorar sus resultados. - Independientemente de que los mecanismos de participación ciudadana cumplen con su propósito, los lineamientos del fondo establecen la figura de los comités de contralorías sociales mediante los cuales de brindar mayor certeza al ejercicio y operación de los recursos del fondo.

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Aspectos susceptibles de mejora de nivel prioritario (alto) a atender	1. Iniciar un proceso de capacitación continua, mediante el establecimiento de un calendario, dirigido a los tomadores de decisiones del fondo y el personal operativo, complementado con la creación y entrega de un compendio de la normativa federal, estatal y local de fácil acceso, a efecto de dotar de un mayor conocimiento de la normativa y su contenido, que permita conocer y mantener actualizado al personal respecto al ejercicio de sus funciones relacionadas con el fondo.
	2. Generar dentro del Manual de procedimientos existente, un apartado en el que se establezcan los procedimientos de las actividades concretas a realizar por cada uno de los funcionarios relacionados con el fondo, para asentar criterios claros y precisos que permitan lograr una coordinación armónica con la normativa federal y estatal aplicable.
	3. Implementar una matriz de administración de riesgos y sus planes de control con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.
	4. Fortalecer de manera inmediata, los mecanismos de gestión y comunicación interinstitucional entre el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, el Gobierno del Estado de San Luis Potosí y las diversas dependencia del Gobierno Federal para establecer opciones de colaboración entre las partes, que permita potencializar el alcance en obras, acciones y beneficiarios los recursos del FORTAMUN.
	5. Crear los comités de contralorías sociales, para contar con la certeza de no incumplir con lineamientos del fondo en cuanto al ejercicio y operación de sus recursos.
	6. Realizar de manera periódica evaluaciones internas y externas del desempeño del fondo que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos del mismo.
	7. Establecer dentro del portal de transparencia un apartado específico en el que se establezca la información financiera y de seguimiento de la aplicación de los fondos de aportaciones federales de manera clara y precisa que de pie a un mecanismo de rendición de cuentas y transparencia proactivo que sea útil y fácil de utilizar para la ciudadanía.

12. Conclusiones

La Evaluación de Desempeño realizada al FORTAMUN al municipios de Soledad de Graciano Sánchez para el ejercicio fiscal 2018, se observó que la planeación la programación, la presupuestación, el ejercicio y el control, se llevan con estricto apego a la normatividad federal y estatal que le permite potencializar el uso de los recursos públicos que se ejercen bajo este fondo. Con base en los resultados alcanzados así como los hallazgos, evidencias, observaciones y análisis FODA practicado, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El ejercicio de la operación del Fondo se dio en cumplimiento y apego a la normatividad aplicable al mismo; el destino 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 y los objetivos de desarrollo del municipio establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo de Soledad de Graciano Sánchez (2015-2018) encuentran apoyo y contribución con los objetivos estratégicos del FORTAMUN.

Por otra parte, si bien es cierto que los tomadores de decisiones de la operación del fondo cuentan con amplia experiencia en el servicio público y tienen un perfil profesional sólido, se considera que el Ayuntamiento inicie un proceso de capacitación continua, mediante el establecimiento de un calendario, dirigido a los tomadores de decisiones del fondo y el personal operativo, complementado con la creación y entrega de un compendio de la normativa federal, estatal y local de fácil acceso, a efecto de dotar de un mayor conocimiento de la normativa y su contenido, que permita conocer y mantener actualizado al personal respecto al ejercicio de sus funciones relacionadas con el fondo, y con ello lograr la eficacia en el ejercicio del fondo, reduciendo el riesgo de error y los incumplimientos normativos a los que se encuentra sujeto el Municipio. Complementariamente, se considera indispensable que el Ayuntamiento genere un Manual o Reglamento mediante el cual determine la jerarquización de toma de decisiones y desarrollo de operaciones respecto a la gestión del fondo y se establezcan los procedimientos de las actividades concretas a realizar por cada uno de los funcionarios relacionados con el fondo, para asentar criterios claros y precisos que permitan lograr una coordinación armónica con la normativa federal y estatal aplicable.

Por lo que respecta a los criterios de priorización y focalización de los recursos del fondo, estos cumplen con lo señalado en la normativa aplicable, ya que se destina a las necesidades financieras y programas sociales que cumplen con las características y aporten a la consecución de los objetivos del mismo. Adicionalmente, el remanente de los recursos, es utilizado para hacer frente a las obras y acciones de infraestructura del municipio. Se concluye también, que el ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez cuenta con los mecanismos jurídicos, administrativos y operativos para obtener recursos complementarios a los del fondo, siendo que en el ejercicio en análisis utilizó dicho financiamiento complementario para cumplir con los objetivos del fondo.

Cabe hacer mención que el Ayuntamiento no cuenta con mecanismos formales 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, no obstante se recomienda al municipio la implementación de una matriz de administración de riesgos y sus planes de control con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.

Para finalizar, se constató que el Municipio cuenta con los canales y procedimientos aptos y adecuados para comunicar a los habitantes los resultados de las acciones y obras realizadas con el fondo, así como los mecanismos de participación ciudadana cumplen con su propósito, pero se estima necesario la creación de comités de contralorías sociales, para contar con la certeza de no incumplir con lineamientos del fondo en cuanto al ejercicio y operación de sus recursos.

Finalmente, cabe hacer mención de lo dispuesto en el “Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación de Desempeño” que a la letra dice: “La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento para considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”

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 Soledad de Graciano Sánchez. (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. Concentrado General de Proyectos FORTAMUN Ejercicio 2018. Proporcionado por la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Institucional del Municipio. (archivo pdf)
4. Entrevistas a profundidad a los tomadores de decisiones de la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Municipal del Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez (archivos de audio).
5. Evidencia fotográfica de rótulos y lonas de información a la población sobre obra y acciones con recursos de FORTAMUN en campo.
6. Grupo de enfoque con los tomadores de decisiones de la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Municipal del Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez (archivos de audio).
7. Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Municipal del Municipio de Soledad de Graciano Sánchez. (archivo pdf)
8. Manual de Organización de la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Municipal del Municipio de Soledad de Graciano Sánchez. (archivo pdf)
9. Matriz de Indicadores de Resultados del FORTAMUN del ejercicio 2018. Proporcionado por la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Institucional del Municipio. (archivo Excel)

10. Programa anual de obra 2018 del Municipio de Soledad de Graciano Sánchez. (archivo pdf)
11. Programa Operativo Anual 2018 y sus actualizaciones del Municipio de Soledad de Graciano Sánchez (archivos pdf y Excel)
12. Reporte de Convenios de Concurrencia del Municipio de Soledad de Graciano Sánchez, proporcionado por la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Municipal. (Archivo pdf)
13. Reporte trimestral de actualización del SIDESORE.
14. Términos de Referencia para la evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) proporcionado por la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Municipal del Municipio de Soledad de Graciano Sánchez. (archivo pdf)

B. Fuentes Secundarias

15. Ballart Xavier. ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Instituto de Administración Pública. 1992.
16. Ley de Coordinación Fiscal. Consultada en:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf
17. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de San Luis Potosí. Consultada en:
<http://www.stjslp.gob.mx/transp/cont/marco%20juridico/pdfzip/leyes/LTAAIPESLP/LTAIPESLP.PDF>
18. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Consultada en:
https://www.senado.gob.mx/comisiones/energia/docs/marco_LFPRH.pdf

19. Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
20. Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí. Consultada en:
<https://sanluis.gob.mx/wp-content/uploads/2015/12/Ley-para-la-Administracion-de-las-Aportaciones-Transferidas-al-Estado-y-Municipios-de-San-Luis-Potos---.pdf>
21. Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Soledad de Graciano Sánchez. (archivo pdf)
22. Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal de Soledad de Graciano Sánchez. (archivo pdf)
23. SECRETARÍA DE BIENESTAR. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí. (archivo pdf)
24. SEDESOL. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2018 para el municipio de Soledad de Graciano Sánchez, 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 (FORTAMU) 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 Layer
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Dirección de Infraestructura y Desarrollo Municipal
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	José Antonio Rodríguez Rangel
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación	\$290,000.00 IVA incluido
Fuente de financiamiento	Recursos propios

Anexo 3. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) Ejercicio Fiscal 2018	
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): 31/12/2019	
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) C.P. José Antonio Rodríguez Rangel	Unidad administrativa: a) Coordinador Administrativo
1.5 Objetivo general de la evaluación: El objetivo general de la evaluación consiste en evaluar el desempeño en el ejercicio de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Soledad de Graciano Sánchez, durante el ejercicio fiscal 2018, que permita 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. • Examinar la contribución y el destino de las aportaciones mediante análisis de las normas, información institucional, indicadores, información programática y presupuestal. • Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio, con el objetivo de identificar los problemas o limitantes que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de éste en el municipio. • Determinar el grado de sistematización de la información referente al ejercicio y resultados de la implementación de las aportaciones en el municipio, así como los mecanismos de rendición de cuentas. • Evaluar la orientación a resultados y el desempeño del Fondo en el municipio. 	
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 de enfoque y análisis de gabinete.	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: <p>La evaluación practicada se encuadra dentro del rubro de las evaluaciones complementarias. Se empleo un enfoque de metodología descriptiva a efecto de producir evidencia empírica válida y confiable. Para lo anterior, se realizaron tareas de recolección de información, organización de la misma para estar en posibilidad de analizarla y generar resultados de observaciones. Ello permitió describir en el informe correspondiente, los resultados con las finalidades de uso previamente señaladas.</p> <p>En este sentido, la presente evaluación fue realizada mediante una investigación de gabinete, empleando además técnicas de entrevistas a profundidad; grupos focales y análisis de documentación que permitieron generar una mejor interpretación de la operación y aplicación del fondo. Adicionalmente se utilizo como base los términos de referencia de evaluación de desempeño del Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez.</p>	

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- 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.
- El gobierno municipal focaliza las obras y acciones financiadas con el fondo en zonas y grupos de atención que corresponden apegado completamente a la normatividad en los lineamientos, asegurando así que los beneficiarios cumplan con el perfil de la población objetivo.
- 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. Se observó que el Ayuntamiento cumple de manera satisfactoria con los requerimientos normativos que marcan los lineamientos del fondo.
- Se observó que el Ayuntamiento cumple de manera satisfactoria con los requerimientos normativos que marcan los lineamientos del fondo.
- Se cuenta con evidencia del cumplimiento de los informes financieros.
- Los criterios fijados por la normatividad para la priorización y focalización de los recursos se cumplen de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- El destino 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.
- Se constató que se cuenta con convocatorias a los ciudadanos que participan el Consejo de Desarrollo Social.
- El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Soledad de Graciano Sánchez se constituyó y operó de acuerdo a lo establecido en su reglamento interno, además de que cumplió con sus funciones establecidas como se pudo constatar en las actas mensuales de consejo.
- La propia normatividad y lineamientos 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.
- Se encontró que existen mecanismos claros para que los ciudadanos que participan en el Consejo y/ Comités puedan adoptar decisiones informadas.
- Los mecanismos de participación ciudadana están perfectamente estipulados en la normatividad y el Ayuntamiento sigue los procesos de manera suficiente para el correcto funcionamiento de cada uno de estos.
- Se encontró que existen canales diversos de comunicación de dos vías para que los ciudadanos y el gobierno puedan compartir la información necesaria para el buen funcionamiento de 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. Los tomadores de decisiones de la operación del fondo cuentan con amplia experiencia en el servicio público (en promedio 8 años de servicio) y tienen un perfil profesional sólido (7 de 7 integrantes cuentan con grado académico mínimo de licenciatura).

2. Los objetivos de desarrollo del municipio establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo de Soledad de Graciano Sánchez (2015-2018) encuentran apoyo y contribución con los objetivos estratégicos del fondo.

3. El destino 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.

4. Las obras financiadas con recursos FORTAMUN durante el ejercicio 2018 se dieron en completo cumplimiento y apego a la normatividad vigente que rige el fondo.

5. El ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez documenta de manera satisfactoria y adecuada el destino de las aportaciones del fondo y su ejecución, mediante un control riguroso que permite mantener el control adecuado de la aprobación de acciones y obras, así como cuenta con los registros de avances de obras y financieros a los que les manda la normativa federal y estatal que rige el fondo.

Tema 2

1. Los criterios de priorización y focalización de los recursos del fondo cumplen con la serie de procedimientos marcadas por la normativa aplicable, mediante mecanismos que permiten la satisfacción y cumplimiento de los análisis y necesidades sociales, buscando beneficiar al mayor número de habitantes.

2. El ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez cuenta con los mecanismos jurídicos, administrativos y operativos para obtener recursos complementarios a los del fondo, siendo que en el ejercicio en análisis utilizó dicho financiamiento complementario para cumplir con los objetivos del fondo.

Tema 3

1. La canales y procedimientos por medio de los cuales el Municipio comunica los resultados de las acciones y obras realizadas con los recursos del fondo resultan ser aptos y adecuados para dar a conocer a los habitantes, así como a las autoridades estatales y federales en materia de transparencia, generando certeza del destino de los recursos del fondo.

2. Los mecanismos de participación ciudadana instrumentados por el ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez son acordes y suficientes para que los ciudadanos influyan en la toma de

decisiones gubernamentales, para brindar mejorar en las condiciones de vida de sus comunidades, mediante la planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de las acciones y obras derivadas de los recursos del fondo.

3. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Soledad de Graciano Sánchez se constituyó y operó de acuerdo a lo establecido en su reglamento interno, además de que cumplió con sus funciones establecidas como se pudo constatar en las actas mensuales de consejo.

2.2.3 y 2.2.4 Debilidades y Amenazas:

Tema 1

1. De acuerdo con el artículo 115, fracción IV, de la CPEUM los municipios serán responsables de administrar su hacienda, lo que les obliga a actuar conforme a lo que le faculta las leyes federales, estatales y municipales, actuando en todo momento bajo el principio de legalidad. Resulta importante, que la mayoría del personal (6 de 7) involucrado en la operación y gestión del Fondo del municipio evaluado fue capaz de describir el marco normativo aplicable.

2. El Ayuntamiento no contempla en ningún documento interno, como un manual o reglamento, las directrices sustantivas y adjetivas de gestión, administración y ejecución del fondo, por medio del cual permita desarrollar en armonía los procesos gestión establecidos en la normativa aplicable; con la existencia de dicho documento, se refuerza el correcto ejercicio del fondo tanto en su operatividad como en su eficiencia, mediante la sistematización de las funciones de trabajo de los tomadores de decisiones y personal operativo.

Tema 2

1. El Ayuntamiento no cuenta con mecanismos formales 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. Esto implica que al no conocer o evaluar los factores internos o externos de riesgo, las causas que pueden provocarlos y las consecuencias que pueden generar, puede traer consigo una serie de errores en la operación y el manejo del fondo.

2. La normatividad federal, estatal y los lineamientos generales que aplican para el ejercicio del FORTAMUN, establecen la existencia de mecanismos de coordinación financiera entre los Ayuntamientos, los Gobiernos de los Estados y las diferentes dependencias de la Administración Pública Federal para complementar los alcances en el uso de los recursos del fondo. Si bien, durante 2018 se dio 1 convenio de colaboración, el número de estos puede aumentar para fortalecer el accionar del fondo.

Tema 3

1. Independientemente de que los mecanismos de participación ciudadana cumplen con su propósito, los lineamientos del fondo establecen la figura de los comités de contralorías sociales mediante los cuales de brindar mayor certeza al ejercicio y operación de los recursos del fondo.

2. El Municipio no cuenta con evaluaciones internas o externas que midan el desempeño del ejercicio del fondo lo que puede generar desviaciones en la consecución de los objetivos del fondo y conocer las áreas de oportunidad que les permita mejorar sus resultados.

3. No fue posible identificar de manera clara en el apartado de transparencia los reportes trimestrales de uso de recursos ni la actualización mensual del POA con los avances físicos y financieros de las obras y acciones ejercidos con este fondo.

4. Además de los elementos normativos de participación ciudadana, el Ayuntamiento cuenta con ventanillas de quejas y sugerencias, que además reciben las solicitudes de los ciudadanos y comunidades, con la finalidad de contemplarlos. Sin embargo, el proceso de seguimiento no es del todo claro para el equipo evaluador.

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. Iniciar un proceso de capacitación continua, mediante el establecimiento de un calendario, dirigido a los tomadores de decisiones del fondo y el personal operativo, complementado con la creación y entrega de un compendio de la normativa federal, estatal y local de fácil acceso, a efecto de dotar de un mayor conocimiento de la normativa y su contenido, que permita conocer y mantener actualizado al personal respecto al ejercicio de sus funciones relacionadas con el fondo.

2. Generar dentro del Manual de procedimientos existente, un apartado en el que se establezcan los procedimientos de las actividades concretas a realizar por cada uno de los funcionarios relacionados con el fondo, para asentar criterios claros y precisos que permitan lograr una coordinación armónica con la normativa federal y estatal aplicable.

3. Implementar una matriz de administración de riesgos y sus planes de control con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan al logro de los objetivos y metas del fondo.

4. Fortalecer de manera inmediata, los mecanismos de gestión y comunicación interinstitucional entre el Ayuntamiento de Soledad de Graciano Sánchez, el Gobierno del Estado de San Luis Potosí y las diversas dependencias del Gobierno Federal para establecer opciones de colaboración entre las partes, que permita potencializar el alcance en obras, acciones y beneficiarios los recursos del FORTAMUN.

5. Crear los comités de contralorías sociales, para contar con la certeza de no incumplir con lineamientos del fondo en cuanto al ejercicio y operación de sus recursos.

6. Realizar de manera periódica evaluaciones internas y externas del desempeño del fondo que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos del mismo.

7. Establecer dentro del portal de transparencia un apartado específico en el que se establezca la información financiera y de seguimiento de la aplicación de los fondos de aportaciones federales de manera clara y precisa que de pie a un mecanismo de rendición de cuentas y transparencia proactivo que sea útil y fácil de utilizar para la ciudadanía.

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 Layer
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 Soledad de Graciano Sánchez, 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:
Dirección de Infraestructura y Desarrollo Municipal
5.6.2 Nombre de los titulares de la unidad administrativa a cargo del programa:
Nombre:
a) C.P. José Antonio Rodríguez Rangel
Teléfono:
a) (444) 8310037
Unidad Administrativa:
a) Coordinador Administrativo

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: Dirección de Infraestructura y Desarrollo Municipal
6.3 Costo total de la evaluación: \$290,000.00 IVA incluido
6.4 Fuente de financiamiento: Recursos propios

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://www.municipiosoledad.gob.mx/
7.2 Difusión en internet del formato: https://www.municipiosoledad.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 el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí.

Anexo B. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2018 para el municipio de Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí.

Anexo C. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí.