



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

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

Informe final

Diciembre 2019

Coordinación:

Mario Montante Contreras

Evalúadores:

Daniel Acosta Delgado
Eduardo Velázquez Leyer

1. Resumen ejecutivo

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

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

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

En este sentido, la evaluación practicada a los recursos ejercidos por el Municipio de Armadillo de los Infante, durante el ejercicio fiscal 2018, tuvo como objetivo general el de *"Evaluar el desempeño en el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Armadillo de los Infante durante el ejercicio fiscal 2018, a fin de conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas"*.

Adicionalmente, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

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

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

En complemento al objetivo general y a los objetivos específicos, se plantearon las siguientes hipótesis de trabajo para la evaluación:

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

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

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

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

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

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

Las preguntas de evaluación fueron por cada sección las siguientes:

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

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

	¿Qué factores pueden desviar el resultado del objetivo del fondo?
--	---

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

Como resultado de cada hipótesis se alcanzaron realizó un análisis FODA (determinación de Fortalezas; Oportunidades; Debilidades y Amenazas), y se generaron recomendaciones particulares y específicas como apoyo al Municipio, a efecto de contribuirle en los mecanismos de mejora de la gestión pública.

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
1. El conocimiento de un amplio espectro de la normatividad que rige la gestión, la administración y sobre todo, la operación del fondo por parte de sus funcionario representa una fortaleza del Ayuntamiento respecto a la capacidad de este para tener un funcionamiento correcto en la aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN.
2. El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante muestra su articulación con los ejes rectores y objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Nacional de Desarrollo.
3. El ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Armadillo de los Infante.
4. El cumplimiento normativo de cada unas de las leyes y procedimientos planteados respecto a la documentación del destino de las aportaciones por parte del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representa una de las mayores fortalezas del municipio.

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

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

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

Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
1. Los instrumentos de participación ciudadana implementados por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante garantizan que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.
2. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Armadillo de los Infante se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN.
3. La suma de los mecanismos de comunicación que utiliza el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representan un esfuerzo para diversificar los canales y esquemas de comunicación para que los beneficiarios de las acciones y obras, y los propios ciudadanos del municipio, tengan claridad de la transparencia del uso de los recursos del fondo y sus resultados alcanzados.
4. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante comparte en su página web, a través del apartado de Contabilidad Gubernamental, lo referente al ejercicio presupuestario del ejercicio de los recursos del FORTAMUN de manera trimestral y en la Plataforma Estatal de Transparencia los avance físicos y financieros de los recursos del fondo de manera mensual, por lo que al ser información de carácter público, es de libre acceso para cualquier persona que requiera consultarla.

Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Durante la revisión documental realizada, no se encontraron evidencias que permitan constatar la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM de Armadillo de los Infante, que le de certeza al actuar de este consejo.	1. Se recomienda elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
2. De acuerdo con el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no se cuenta con evaluaciones internas o externas sobre el desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) realizadas durante los ejercicios presupuestales anteriores.	2. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.

Finalmente, derivado de los hallazgos, observaciones y recomendaciones, el equipo evaluador estuvo en posibilidad de generar una serie de aspectos susceptibles de mejora que apoyen a la institución en la retroalimentación del resultado del ejercicio de los recursos, de forma que permita al Municipio de Armadillo de los Infante, instrumentar medidas de cambio que coadyuven a la profundización de los resultados obtenidos.

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

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema II. Gestión del Fondo
2.1 Fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.
2.2 Generar un documento institucional que identifique los riesgos identificados que puedan desviar los objetivos del fondo y le permita al Ayuntamiento generar una serie de acciones y planes para enfrentarlos en el caso de que estos aparezcan.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema III. Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana
3.1 Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
3.2 Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.

2. ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo	3
2. ÍNDICE.....	11
3. Siglas y acrónimos.....	12
4. Introducción.....	13
5. Objetivos e hipótesis de la evaluación.....	16
6. Metodología de la evaluación	18
7. Características del FORTAMUN	21
8. Desarrollo de las preguntas de investigación	23
8.1 Ejercicio de la operación del fondo	24
8.2 Gestión del fondo.....	31
8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana	36
9. Análisis FODA.....	41
10. Propuesta de recomendaciones y observaciones.....	46
11. Hallazgos.....	48
12. Conclusiones.....	52
13. Anexos.....	55
Anexo 1. Fuentes de Información.....	55
Anexo 2. Ficha Técnica de la evaluación	58
Anexo 3. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones CONAC	59
14. Anexos alfabéticos.....	65
Anexo A. Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo de Aportaciones el Fortalecimiento de los Municipios para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí.....	65
Anexo B. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Armadillo de los Infante, San Luis Potosí.....	66
Anexo C. Apertura programática correspondiente al ejercicio fiscal 2018 del Gobierno del Estado de San Luis Potosí.....	67

3. Siglas y acrónimos

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

4. Introducción

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

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

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

En su Programa Anual de Evaluación 2019, el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante determinó que se evaluaría el ejercicio fiscal 2018 del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN), sustentándose en los Términos de Referencia que emitieron para tal fin.

El FORTAMUN tiene su sustento en la Ley de Coordinación Fiscal, misma que señala que estos recursos se destinaran a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

Los objetivos del presente ejercicio evaluativo consisten en evaluar el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio, para el ejercicio fiscal 2018, a fin de conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas; analizar la planeación que el municipio lleva a cabo, respecto los recursos del Fondo, para la atención de las necesidades identificadas; valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio; examinar la contribución y orientación del destino de las aportaciones del Fondo, así como los criterios de distribución; e, identificar los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en la gestión del Fondo.

Se parte de la hipótesis que verifica si la gestión del FORTAMUN contribuye a fortalecer las haciendas públicas municipales a través del financiamiento de acciones como la atención a las obligaciones financieras, el pago de derecho y aprovechamiento del agua, la modernización de los sistemas de recaudación, el mantenimiento de infraestructura y necesidades de seguridad pública.

De acuerdo a lo anterior, la evaluación practicada al municipio es catalogada como de nivel micro, al ser específica o concreta al FORTAMUN, y se empleó la metodología descriptiva; asimismo, se dividió en tres secciones y diez preguntas de investigación sobre el ejercicio de la operación; la gestión; y, la rendición de cuentas y participación ciudadana.

El alcance la evaluación se plantea en identificar las fortalezas, retos y áreas de oportunidad para proponer recomendaciones y observaciones sobre el desempeño del FORTAMUN en el municipio de Armadillo de los Infante en el ejercicio fiscal concluido, a través del análisis de gabinete, con base en la evidencia documental proporcionada por las unidades responsables del Fondo en el municipio. La información fue complementada con entrevistas a profundidad con los responsables del Fondo en el municipio, con la finalidad de retroalimentar la contribución, la gestión y el desempeño local del Fondo.

El presente informe final, comprende el desarrollo de la información recabada resultante de las preguntas de investigación que indican los Términos de Referencia del Ayuntamiento, permitiendo al equipo evaluador constatar, comprobar y analizar los mecanismos, acciones y situaciones generales que resultan del ejercicio general

del fondo en cada una de sus etapas. Asimismo, se buscó establecer el grado de cumplimiento por parte del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante respecto a los aspectos normativos que indica las leyes normas y lineamientos que rigen el fondo.

Adicionalmente, se realizó un análisis FODA que derivado de los hallazgos encontrados y las información analizada, permitiera definir las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas que tiene el Ayuntamiento durante el ejercicio del fondo. Finalmente se concluye con una serie de observaciones y recomendaciones que retroalimentan el ejercicio de los recursos de forma que permita al Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, el instrumentar medidas de mejora que coadyuven a la profundización de los resultados.

5. Objetivos e hipótesis de la evaluación

De acuerdo con los Términos de Referencia emitidos por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante para realizar la evaluación de desempeño del FORTAMUN para el ejercicio fiscal 2018, a continuación se describe el objetivo general, los objetivos específicos y las hipótesis planteados para el desarrollo de esta evaluación.

Objetivos general:

Evaluar el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Armadillo de los Infante durante el ejercicio fiscal 2018, a fin de conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas.

Objetivos específicos:

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

Hipótesis de la evaluación:

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

6. Metodología de la evaluación

La evaluación del desempeño es un elemento actual de los gobiernos que está asociado de manera estrecha a la rendición de cuentas. Adicionalmente, la evaluación se considera como un elemento primordial dentro de las características y principios del “Buen Gobierno” . Al respecto, y con base en el “libro blanco de la gobernanza europea” ¹ esos principios son:

PRINCIPIOS DEL BUEN GOBIERNO:

- 1. Apertura:** Impone a las Instituciones trabajar de forma más abierta. Comunicación activa, lenguaje más accesible y medidas que conduzcan a la confianza de los ciudadanos en las instituciones.
- 2. Participación:** Se entiende que la calidad, la pertinencia y la eficacia de las políticas exigen una amplia participación ciudadana tanto en la fase de formulación como de implementación y evaluación.
- 3. Responsabilidad:** Exige la clarificación del papel de cada una de las instituciones que intervienen en la toma de decisiones.
- 4. Eficacia:** Requiere que las medidas adoptadas produzcan los resultados buscados sobre la base de unos objetivos claros, de una evaluación de su futuro impacto y en su caso de la experiencia acumulada.
- 5. Coherencia:** Exige que las políticas y acciones sean coherentes y fácilmente comprensibles

Existen numerosas definiciones de la evaluación que engloban finalidades distintas: cognoscitivas, normativas e instrumentales. Esto es, finalidades de saber la situación o estado de resultados de un servicio, programa o política. El cumplimiento a situaciones de carácter legal cuyas finalidades generalmente están asociadas a situaciones de orden presupuestal; o bien, a la manera en cómo se realiza o instrumenta a través de diversos mecanismos los procesos de evaluación.

¹ El libro blanco de la gobernanza europea. Comisión de las comunidades europeas. Bruselas.2001. Disponible en <http://www.bioeticanet.info/documentos/GobernanzaEuropea01.pdf>

Para los efectos del presente trabajo, y con base en la guía “Fundamentos de Evaluación de Políticas”², por evaluación se entenderá “como un proceso institucional, que es conveniente adoptar en todas las fases del ciclo de intervención pública, aplicando métodos sistemáticos y rigurosos de recogida y análisis de información, con el énfasis puesto en la comprensión integral de los impactos, resultados, procesos y teorías de las intervenciones públicas en relación con los objetivos trazados a fin de servir, tanto al aprendizaje y a la mejora gerencial de los servicios públicos, como a la estrategia sobre decisiones futuras, fundamentándose este proceso sobre el juicio de valor de la acción pública evaluada y basándose en criterios establecidos por los principales actores implicados, con la finalidad última de servir a la ciudadanía.”

Lo anterior implica la necesidad de establecer procedimientos técnicos que permitan obtener, procesar y analizar información relevante respecto del objeto de la evaluación. Dada la naturaleza de la importancia que tienen los resultados de los procesos de evaluación para la futura adopción de decisiones en las organizaciones públicas, como parte de un modelo de retroalimentación respecto de las acciones planeadas, ejecutadas y los resultados obtenidos.

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

Debido a lo anterior, se optó por adoptar un enfoque de metodología descriptiva, a efecto de recopilar la información mediante un método confiable de forma que se cumpla con las finalidades de la evaluación. En razón de la necesidad de asegurar información veraz, pertinente, útil, consistente y de calidad que permita al equipo evaluador aportar al Municipio de un análisis confiable y generar alternativas de decisión tendientes a mejorar el desempeño del ejercicio del gasto público, así como

² “Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas” . Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Madrid, 2010. Disponible en: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos_de_evaluacion.pdf

con base en los términos de referencia expedidos por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, se determinó por parte del equipo de trabajo que la evaluación practicada al **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)** emplearía la metodología descriptiva.

La metodología descriptiva³ consiste en la revisión, análisis y descripción de los indicadores que reflejan el comportamiento, en el tiempo, de las variables que identificadas que miden los cambios del problema a partir de la operación del programa o política pública. Lo anterior implica la recopilación y organización de información, para posteriormente ser interpretada por el equipo evaluador, y generar conclusiones.

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

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

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

³ Curcio Curcio, Pasqualina Metodología para la evaluación de políticas públicas de salud. *Politeia* [en línea]. 2007, 30(38), 59-85. ISSN: 0303-9757. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170018285003>

7. Características del FORTAMUN

Con anterioridad se mencionó que la evaluación puede tener finalidades de carácter normativo. Lo cual constituye un punto de partida fundamental toda vez que Fondo tiene un carácter público y debe por tanto partir del marco normativo que lo regula. El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUNDF), tiene un marco normativo constituido por dos grandes ejes normativos a cumplir. Uno de orden federal y otro de orden local.

a) Marco Normativo Federal.

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUNDF), es regulado por la Ley de Coordinación Fiscal (LCF). En ésta, se determinan los métodos de asignación, distribución y aplicación o destino de los recursos. (artículos 36, 37 y 38 de la LCF).

En este sentido, y de acuerdo con el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, los recursos provenientes del Fondo para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, tienen como destino:

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

En complemento, el artículo 36 de la Ley de Coordinación Fiscal, fija la manera en cómo se realiza la distribución de los recursos tanto de la Federación a los Estados; y de éstos a los Municipios. Este artículo establece que los Gobiernos Estatales y del Distrito Federal deberán publicar en sus respectivos órganos oficiales de difusión los montos que corresponda a cada municipio o Demarcación Territorial por concepto de este Fondo, así como el calendario de ministraciones, a más tardar el 31 de enero

de cada año; asimismo, este artículo establece que anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación, se determinará el monto, tomando como referencia:

1. Para los Estados y Municipios el 2.35 por ciento de la Recaudación Federal Participable de acuerdo a la estimación que se realice en la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio;
2. Para el Distrito Federal y sus Demarcaciones Territoriales se procede de igual forma, pero el cálculo se realiza tomando como referencia el 0.2123 por ciento de la Recaudación Federal Participable.

b) Marco Normativo Estatal.

Del análisis de lo estableció por la LCF, los recursos son transferidos inicialmente del Gobierno Federal a los Estados, para que, éstos a su vez los transfieran a los municipios bajo los mecanismos de reparto definidos por la Ley. Lo anterior conlleva a una regulación complementaria de carácter estatal. Para el caso del Estado de San Luis Potosí, esta regulación está establecida en la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí. En esta Ley, los recursos del Fondo son regulados de los artículos 50 al 54.

Los recursos para ejercer por el Municipio de Armadillo de los Infante, relativos al Fondo objeto de la presente evaluación, correspondiente al ejercicio fiscal 2018, y con base en la publicación del Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí (Anexo A), ascienden a la cantidad de \$2,486,981 (Dos millones cuatrocientos ochenta y seis mil novecientos ochenta y un pesos).

Por otra parte, en el anexo B, se adjunta la ficha resumen con los indicadores de medición de la pobreza del Municipio de Armadillo de los Infante 2019, formulada por la Secretaría de Bienestar. Asimismo, en el anexo C, se expone la Apertura programática de los fondos para la Infraestructura Social del Estado, para la Infraestructura Social Municipal y para el Fortalecimiento de los Municipios, para el Ejercicio Fiscal 2018, en la que se aprecia los rubros a los que puede utilizarse el recurso del Fondo. En la siguiente sección se muestra la evolución financiera de los recursos del Fondo correspondiente al Municipio de Armadillo de los Infante, San Luis Potosí.

8. Desarrollo de las preguntas de investigación

Los Términos de Referencia que sustentan la presente evaluación del desempeño al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) precisan que el desarrollo de la evaluación se realiza a través de 3 secciones y 15 preguntas como se desglosan a continuación:

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

La información recabada en estos cuestionamientos, es complementada a través de herramientas metodológicas tales como las entrevistas a profundidad, los grupos focales y el análisis de gabinete que en conjunto permitieron observar el cumplimiento de los objetivos de la evaluación y valorar si las hipótesis planteadas en un inicio pudieron ser verificadas o no.

8.1 Ejercicio de la operación del fondo

Pregunta 1. ¿Los responsables del manejo del fondo conocen la normativa que les es aplicable?

Respuesta: Sí, de manera parcial.

El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante cuenta con una característica que plantea un diferenciador respecto a otros municipios en el Estado en referencia a la operación del fondo que se evalúa. Esta característica, es referente a la limitante de personal con la que cuenta la Coordinación de Desarrollo Social del municipio para la administración, operación y gestión del fondo, limitándose únicamente a dos personas que son las encargadas de la operación de cada una de las etapas de operación del FORTAMUN.

Derivado de lo anterior, se hizo una entrevista a profundidad al personal que integra la CODESOL del municipio, con la finalidad de medir el grado de conocimiento de la normatividad que regula al fondo y su capacidad para describir la función de ésta. Como resultado de este ejercicio, fue posible corroborar que los funcionarios entrevistados, si bien pudieron identificar la existencia de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) y la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas del Estado y Municipios de San Luis Potosí (LAATEM) como parte de la normatividad clave del fondo, no fueron capaces de describir el contenido y la finalidad de éstas representando un aspecto susceptible de mejora por la importancia del contenido de estas leyes.

En contraparte, ambos funcionarios entrevistados identificaron la Apertura Programática correspondiente al ejercicio fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí, como el principal elemento normativo de la operación del FORTAMUN, donde además pudieron describir de manera detallada su contenido y el alcance de la misma, fortaleciendo el esquema operativo del Ayuntamiento respecto a la operatividad del fondo. Adicionalmente, el equipo de la CODESOL identificó de igual manera, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley General de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

El conocimiento de un amplio espectro de la normatividad que rige la gestión, administración y sobre todo, la operación del fondo representa una fortaleza del Ayuntamiento respecto a la capacidad de este para tener un funcionamiento correcto en la aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN.

Sin embargo, el desconocimiento del contenido de las normas que asientan las bases de la operación del fondo a nivel federal y estatal (LCF y LAATEM), representan un aspecto susceptible de mejora prioritaria para el Ayuntamiento, ya que se considera necesario que el personal de la CODESOL debe saber en lo general y dentro del ámbito de las actividades que realiza, el marco jurídico que lo regula, además de entender el alcance legal de las leyes que se le pueden aplicar.

Para subsanar lo anterior, el equipo evaluador recomienda que el Ayuntamiento trabaje en la creación de un compendio normativo físico y electrónico de consulta, que incluya los principales elementos normativos que engloban la correcta ejecución de los recursos provenientes del FORTAMUN.

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

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

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

El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, en específico su página 35, muestra la articulación con los ejes rectores y objetivos en el Plan Estatal de Desarrollo, y el Plan Nacional de Desarrollo. Lo anterior, facilitó el análisis del Plan Municipal de Desarrollo en referencia, a efecto de determinar la manera en cómo los recursos derivados del FORTAMUN, contribuyen al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y cuatro prioridades, mediante el desarrollo de 7 estrategias conforme se muestra a continuación:

Eje Rector. Armadillo de los Infante sustentable

Prioridades	Estrategias
1. Construir y rehabilitar líneas y redes de agua potable.	<p>* Gestionar ante las dependencias correspondientes la construcción y rehabilitación de líneas de conducción y redes de agua potable de las comunidades que lo requieran, según el levantamiento de información.</p> <p>* Ampliación de redes de agua potable, de las viviendas que carezcan de este servicio.</p>

Eje Rector. Armadillo de los Infante Seguro

Prioridades	Estrategias
1. Cobertura de seguridad para todos los habitantes del Municipio.	* Mejorar el equipamiento físico y táctico del personal de Seguridad Pública Municipal.
2. Contar con el equipo humano y material para garantizar la seguridad de la población.	* Mejorar los programas y protocolos de vigilancia y sobrevigilancia preventivos que realiza el personal de seguridad pública municipal.
3. Fortalecer las potencialidades del personal de Seguridad Pública Municipal para hacerlo más efectivo y eficiente y generar una mayor confianza en ellos por parte de la ciudadanía.	

Eje Rector. Armadillo de los Infante con Buen Gobierno

Prioridades	Estrategias
1. Un gobierno transparente y abierto a la rendición de cuentas.	* Diseñar programas de regularización con apoyo de descuentos especiales en los adeudos. * Fortalecer la hacienda pública municipal para asegurar los recursos necesarios para la ejecución de obras y acciones en favor de la ciudadanía. * Diseñar e implementar un programa de mejora recaudatoria para fortalecer los ingresos propios del municipio sin afectar a los contribuyentes.

Debido a que el Municipio de Armadillo de los Infante, articuló su Plan Municipal de Desarrollo con el Plan Estatal y el Plan Nacional de Desarrollo, sus acciones se enmarcan en el desarrollo de 7 estrategias planteadas en tal instrumento normativo, lo que le ha permitido al Ayuntamiento cumplir en el ejercicio de los recursos con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local que regula el ejercicio del Fondo.

En suma, se cuenta con evidencia que permite mostrar que el ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Armadillo de los Infante.

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

Respuesta: No.

De acuerdo con las entrevistas a profundidad y la información proporcionada por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, el municipio no cuenta con ningún documento normativo (manual de procedimientos) en el que se establezca de forma clara y específica los pasos sistematizados, criterios, formatos, procesos y directrices que lleva a cabo el área encargada de administrar y operar los recursos provenientes del Ramo 33 (FISM-FORTAMUN).

Si bien las entrevistas a profundidad permitieron corroborar que los funcionarios de la CODESOL tienen la capacidad de identificar el flujo general de los procesos del fondo a nivel municipal y de forma práctica, se encontró un alto grado de confusión y desconocimiento al momento de determinar los límites de cada una de las áreas participantes y los detalles de cada uno de los procesos.

La ausencia documental reflejada, sumada a el desconociendo parcial y sistemático de procesos presentados, implican que las modificaciones y cambios que presente la organización no cuentan con un soporte suficiente para replicar el trabajo de manera rigurosa que puede derivar en errores u omisiones en la ejecución de las tareas propia del fondo, creando un factor de riesgo para la institución.

Lo anterior, lleva al equipo evaluador a recomendar al Ayuntamiento de Armadillo de los Infantes la creación de un manual de procedimientos que reúna los principales procesos de la gestión, administración y operación del fondo, con la finalidad de brindar certidumbre y continuidad a cada una de las acciones que realiza la CODESOL para el correcto funcionamiento y aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN.

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

Respuesta: Sí.

Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, recibió por concepto del FORTAMUN recursos por la cantidad de \$2,486,981.00 (Dos millones cuatrocientos ochenta y seis mil novecientos ochenta y un pesos), mismos que destinó a los rubros de mantenimiento de infraestructura, educación, salud, agua y saneamiento, desarrollo urbano y atención de necesidades en materia de seguridad pública, entre otros.

Para documentar el destino de estas aportaciones, el Ayuntamiento plasmó el destino y montos en su presupuesto de egresos, así mismo, en su Programa Operativo Anual, mismo que puso a consideración de su Consejo de Desarrollo Social Municipal de manera mensual para su discusión y aprobación. El POA en cuestión, fue reportando de manera mensual con avances físicos y financieros al SIDESORE de acuerdo a lo establecido en la LAATEM.

Asimismo, de acuerdo con la normatividad del fondo, el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante reportó el ejercicio, destino y los resultados del FORTAMUN en su ejercicio 2018, los trimestres 1º, 2º y 4º en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP, faltando únicamente el tercero. Adicionalmente y en cumplimiento de la LGCG, el municipio registró todas sus operaciones presupuestarias y contables en su Sistema de Contabilidad Gubernamental, cumpliendo con lo establecido en esta Ley.

El cumplimiento normativo de cada una de las leyes y procedimientos normativos planteados respecto a la documentación del destino de las aportaciones por parte del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representa una de las mayores fortalezas del municipio. Además. Con el correcto ejercicio y destino de las aportaciones señaladas, el Ayuntamiento cumplió con sus funciones señaladas en la CPEUM, así como al combate de las carencias sociales en el municipio.

8.2 Gestión del fondo

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

A diferencia de los diversos criterios que se utilizan en la priorización y focalización del FISM, la propia naturaleza del fondo hace que los criterios que se emplean en el FORTAMUN, se den única y exclusivamente de forma normativa. De acuerdo con el análisis de gabinete realizado y la información recopilada, se presentan los criterios que utilizó el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante para priorizar y focalizar el uso de los recursos FORTAMUN durante el ejercicio fiscal 2018:

a) Normatividad Federal y Estatal.

El FORTAMUN no cuenta con lineamientos de operación general, por lo que su priorización y focalización de origen se determinan de acuerdo a lo que determinan la Ley de Coordinación Fiscal (art.37) y la LAATEM (art. 50) en las que se precisa que el destino de las aportaciones por concepto de este fondo “deberán ser destinadas a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.”

b) Normatividad operativa.

Con base en los conceptos que se presentan en el apartado a), el Gobierno del Estado de San Luis Potosí, a través de la SEDESORE genera el documento “Apertura Programática correspondiente al Ejercicio Fiscal 2018” (Anexo C) misma que integra los conceptos, rubros y reglas en la que los Municipios pueden usar los recursos provenientes de los fondos de aportaciones derivados del ramo 33 (FISM-FORTAMUN). El cumplimiento de esta normatividad es indispensable para el

correcto funcionamiento, vigilancia y uso del recursos provenientes del FORTAMUN durante el ejercicio fiscal.

Con base en los criterios expuestos y desarrollados anteriormente, el Ayuntamiento es el responsable de realizar la planeación del uso de los recursos provenientes del FORTAMUN, con base en las previsiones y compromisos de gasto que tienen y el uso histórico de este recurso. Esta planeación tiene la obligación de contemplar y respaldar cada uno de los rubros y conceptos en los que se pretenden utilizar. A su vez, esta planeación, es incluida en el Programa Operativo Anual (POA) y debe de ser discutida, consensuada y aprobada por el Consejo de Desarrollo Social Municipal, quien a su vez, dará seguimiento y vigilancia al uso de estos recursos de manera mensual en las sesiones propias del Consejo.

Adicionalmente, con base en lo establecido en la LAATEM y la LCF, los recursos del FORTAMUN que sean utilizados para la construcción y/o rehabilitación de obras y acciones de infraestructura social, son priorizados y focalizados con base en los criterios que enmarcan los propios Lineamientos General de Operación del Fondo de Aportaciones de Infraestructura Social – componente municipal (FAIS-FISM).

La totalidad de los criterios de priorización y focalización expuestos, y su cumplimiento de manera permanente por parte del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante representa una fortaleza del municipio en la instrumentación y cumplimiento de la normatividad que rige al FORTAMUN.

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

Respuesta: No.

Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no realizó ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos entre el FORTAMUN y cualquier fondo o programa estatal y/o federal. Lo anterior, pudo ser comprobado con base en la información proporcionada por el Ayuntamiento y al análisis del informe final del Programa Operativo Anual del ejercicio fiscal 2018 del municipio.

Lo expuesto, a pesar de que los Informes Anuales sobre la situación de pobreza y rezago social del municipio y la LAATEM especifican la posibilidad de generar la concurrencia de los recursos provenientes del fondo con la finalidad de ampliar el impacto y el número de beneficiarios del FORTAMUN.

Derivado de lo expuesto, el equipo evaluador recomienda que el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante fortalezca sus mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

El análisis de la información proveniente de las respuestas a las preguntas de investigación del presente ejercicio de evaluación, además de la recabada a través del grupo focal y las entrevistas a profundidad permitieron al equipo evaluador identificar una serie de factores internos y externos a los que se enfrenta el municipio y que pueden desviar el resultado de los objetivos del fondo al materializarse y no tener planes de control de los mismos. Para un mejor análisis de estos factores, se enumeran y describen a continuación:

Tipo de Riesgo	Factor de riesgo	Descripción
Interno	Ausencia de manuales normativos (organización y procesos)	La ausencia de este tipo de documentos normativos, puede implicar una serie de deficiencias al momento de definir el orden, el tiempo establecido, las reglas y los responsables de cada una de las actividades que serán desempeñadas en el ejercicio del fondo y se traduzca en errores u omisiones que puedan desviar el correcto ejercicio de los recursos del fondo.
	Problemas de Pago de depósito a contratistas	El elevado costo de las obras y los montos reducidos mensuales que recibe el Ayuntamiento, presentan una complicación para éste al no poder realizar los pagos de depósito de inicio a los contratistas para el inicio de la obra, ya que tienen que esperar mes con mes a la liberación de los recursos. Lo anterior, puede atrasar el calendario de obra presentado, y en algunas ocasiones variaciones en los costos de construcción de las mismas.
Externo	Presión de grupos social	Las demandas y presión de grupos sociales pueden obligar a replantear donde se hace o no una obra. Además pueden orillar al Ayuntamiento a buscar la forma de realizar alguna obra u acción que no se tenía considerada.

Fuente: Elaboración propia con información recabada en el grupo focal y las entrevistas a profundidad con los funcionarios del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, S.L.P.

Tipo de Riesgo	Factor de riesgo	Descripción
Externo	Presión de grupos social	Las demandas y presión de grupos sociales pueden obligar a replantear donde se hace o no una obra. Además pueden orillar al Ayuntamiento a buscar la forma de realizar alguna obra u acción que no se tenía considerada.
	Falta de liquidez de recursos	Las aportaciones ingresan al Municipio en cada mes por partes, lo que ocasiona que la no pueden hacerse gastos fuertes o completos para fondear proyectos en su totalidad, así mismo, en caso de presentarse una emergencia no hay dinero suficiente que le permita fondear al municipio las acciones necesarias para afrontarlas.

Fuente: Elaboración propia con información recabada en el grupo focal y las entrevistas a profundidad con los funcionarios del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, S.L.P.

El presente ejercicio, permitió corroborar que el Ayuntamiento tiene identificados una amplia mayoría de factores que pueden determinar la actuación municipal en el ejercicio de los recursos del fondo y que a su vez, pueden desviar de alguna forma la consecución de sus objetivos. La capacidad de identificar estos riesgos, representa una fortaleza del equipo de funcionarios encargados de la operación del fondo.

Adicionalmente, el equipo evaluador recomienda que la información derivada de los ejercicios de identificación de riesgos que tiene el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, sea documentada con la finalidad de generar un documento institucional que identifique estos riesgos y le permita generar una serie de acciones y planes para enfrentarlos en el caso de que estos aparezcan. Con ello, el Ayuntamiento estará garantizando, que si bien no puede eliminar los riesgos inherentes a la operación del fondo, tiene los mecanismos necesarios para su análisis y mitigación.

8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

El artículo 48 de la LCF establece en su párrafo cuarto la obligatoriedad de los Estados 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 a través de sus páginas de internet o de otros medios locales en la temporalidad marcada en el mismo articulado.

Como primer mecanismo de comunicación a la población, además de dar cumplimiento a esta normatividad y de igual manera cumplir con lo establecido por la propia Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de San Luis Potosí, el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante comparte en su página web, a través del apartado de Contabilidad Gubernamental, lo referente al ejercicio presupuestario del ejercicio de los recursos del FORTAMUN de manera trimestral y en la Plataforma Estatal de Transparencia los avance físicos y financieros de los recursos del fondo de manera mensual, por lo que al ser información de carácter público, es de libre acceso para cualquier persona que requiera consultarla.

De la misma manera, el Ayuntamiento se apoya en los Consejos y Comités que la propia normatividad y lineamientos contempla para la ejecución del fondo. En primer lugar, a través de los Consejeros integrantes del Consejo de Desarrollo Social Municipal, quienes informan a los vecinos de la comunidad que representan sobre las acciones, obras y proyectos que serán ejercidos por el fondo, sus avances y la conclusión de los mismos.

En esta misma línea, el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante contempla el uso de su periódico mural, ubicado en el estrado principal de la sede de la presidencia municipal del Ayuntamiento, es un espacio que se utiliza para publicar de manera mensual los avances físicos y financieros del Programa Operativo Anual, así como el reporte fotográfico de las obras y proyectos que se realizan. La importancia que

brinda el municipio a este espacio, se da debido a que la población de la cabecera municipal y las localidades pueden acceder a esta información en cualquier momento que se acerquen a este recinto oficial. La visita de campo y la evidencia fotográfica presentada, permitieron que el equipo evaluador pudiera corroborar la existencia y funcionamiento de este mecanismo durante el ejercicio fiscal 2018.

La suma de los mecanismos que utiliza el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante que han sido enumerados, representan un esfuerzo para diversificar los canales y esquemas de comunicación para que los beneficiarios de las acciones y obras, y los propios ciudadanos del municipio, tengan claridad de la transparencia del uso de los recursos del fondo y sus resultados alcanzados.

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

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 Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) está destinado a mejorar las satisfacción de los requerimientos financieros de los municipios, por lo que tiene preponderantemente un corte de carácter financiero. Así mismo, busca que proyectos, obras y 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. Lo anterior, esta reflejado en el artículo 33, Apartado B, fracción II de la LCF, en donde especifica que es una obligación de los municipios, promover la participación de las comunidades beneficiarias en el destino, aplicación y vigilancia del fondo, así como en la programación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las obras y acciones que se realizarán con este recurso. La propia normatividad que rige al fondo y el compromiso con la participación ciudadana del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante han instrumentado los mecanismos de participación de la siguiente manera:

a) Consejo de Desarrollo Social Municipal. Enmarcado en la LAATEM, la Ley de Desarrollo Social del Estado San Luis Potosí y la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí, 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.

Cabe hacer mención, que durante la revisión documental realizada, no se encontraron evidencias que permitan constatar la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM, que le de certeza al actuar de este consejo. Si bien hay normatividad general (LAATEM) que le da sustento a su existencia, es preciso que el Ayuntamiento elabore un reglamento que defina de manera precisa el marco normativo de actuación de este consejo en el municipio.

El equipo evaluador considera como satisfactorios los instrumentos de participación ciudadana implementados por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante. 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.

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

Respuesta: Análisis descriptivo.

De acuerdo con el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no se cuenta con evaluaciones internas o externas sobre el desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) realizadas durante los ejercicios presupuestales anteriores. Para corroborar lo anterior, el personal de la CODESOL 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

Con base en la información recopilada con las preguntas de investigación, se realiza el siguiente análisis FODA que permitirá evaluar las situaciones internas y externas del municipio de Armadillo de los Infante referentes a la ejecución del Fondo. El presente análisis se compone por una evaluación de las competencias internas como fortalezas (F), debilidades (D), y las competencias externas como las oportunidades (O) y amenazas (A), dónde se proporciona un esquema para la toma de decisiones estratégicas. Con ello, será posible identificar los aspectos susceptibles de mejora que le permitan al municipio fortalecer su capacidad de gestión y operación sobre los recursos del fondo.

Tema I Ejercicio de la operación del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El conocimiento de un amplio espectro de la normatividad que rige la gestión, la administración y sobre todo, la operación del fondo por parte de sus funcionario representa una fortaleza del Ayuntamiento respecto a la capacidad de este para tener un funcionamiento correcto en la aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN.	
2. El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante muestra su articulación con los ejes rectores y objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Nacional de Desarrollo.	
3. El ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Armadillo de los Infante.	
4. El cumplimiento normativo de cada unas de las leyes y procedimientos planteados respecto a la documentación del destino de las aportaciones por parte del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representa una de las mayores fortalezas del municipio.	

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

TEMA II. Gestión del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. La totalidad de los criterios de priorización y focalización los recursos que instrumenta el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante y su cumplimiento de manera permanente, representan una fortaleza del municipio en la instrumentación y cumplimiento de la normatividad que rige al FORTAMUN.	
2. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante tiene identificados una amplia mayoría de factores que pueden determinar la actuación municipal en el ejercicio de los recursos del fondo y que a su vez, pueden desviar de alguna forma la consecución de sus objetivos.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no realizó ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos entre el FORTAMUN y cualquier fondo o programa estatal y/o federal. Esto, a pesar de que los Informes Anuales sobre la situación de pobreza y rezago social del municipio y la LAATEM especifican la posibilidad de generar la concurrencia de los recursos provenientes del fondo con la finalidad de ampliar el impacto y el número de beneficiarios del FORTAMUN.	1. Se recomienda que el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante fortalezca sus mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.
2. Recomendación derivada del punto número 2 de la sección de fortalezas y oportunidades de este análisis.	2. Se recomienda generar un documento institucional que identifique los riesgos identificados que puedan desviar los objetivos del fondo y le permita al Ayuntamiento generar una serie de acciones y planes para enfrentarlos en el caso de que estos aparezcan.

TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Los instrumentos de participación ciudadana implementados por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante garantizan que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.	
2. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Armadillo de los Infante se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN.	
3. La suma de los mecanismos de comunicación que utiliza el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representan un esfuerzo para diversificar los canales y esquemas de comunicación para que los beneficiarios de las acciones y obras, y los propios ciudadanos del municipio, tengan claridad de la transparencia del uso de los recursos del fondo y sus resultados alcanzados.	
4. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante comparte en su página web, a través del apartado de Contabilidad Gubernamental, lo referente al ejercicio presupuestario del ejercicio de los recursos del FORTAMUN de manera trimestral y en la Plataforma Estatal de Transparencia los avance físicos y financieros de los recursos del fondo de manera mensual, por lo que al ser información de carácter público, es de libre acceso para cualquier persona que requiera consultarla.	

TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Durante la revisión documental realizada, no se encontraron evidencias que permitan constatar la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM de Armadillo de los Infante, que le de certeza al actuar de este consejo.	1. Se recomienda elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
2. De acuerdo con el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no se cuenta con evaluaciones internas o externas sobre el desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) realizadas durante los ejercicios presupuestales anteriores.	2. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.

10. Propuesta de recomendaciones y observaciones

Con base en los Términos de Referencia de la Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN), las propuestas de recomendaciones o aspectos susceptibles de mejora (ASM), deberán contar con criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad para poder ser tomados en consideración. Asimismo, los ASM deberán clasificarse y enlistarse por prioridad de acuerdo a la siguiente clasificación:

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

Por lo tanto, derivado del análisis realizado a la información obtenida en las entrevistas a profundidad, el estudio de gabinete y el grupo de enfoque, se generan las siguientes recomendaciones para el municipio de Armadillo de los Infante:

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 Crear un compendio normativo físico y electrónico de consulta, que incluya los principales elementos normativos que engloban la correcta ejecución de los recursos provenientes del FORTAMUN.	X			X			
1.2 Crear un manual de procedimientos que reúna los principales procesos de la gestión, administración y operación del fondo, con la finalidad de brindar certidumbre y continuidad a cada una de las acciones que realiza la CODESOL para el correcto funcionamiento y aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN.	X			X			

Tema II. Gestión del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
2.1 Fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.	X					X	
2.2 Generar un documento institucional que identifique los riesgos identificados que puedan desviar los objetivos del fondo y le permita al Ayuntamiento generar una serie de acciones y planes para enfrentarlos en el caso de que estos aparezcan.	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 Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.	X			X			
3.2 Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.	X				X		

11. Hallazgos

Las observaciones y recomendaciones planteadas en los aspectos susceptibles de mejora, así como el análisis FODA que se realizaron anteriormente, se sustentan en los siguientes hallazgos encontrados durante el ejercicio de evaluación implementado en el municipio de Armadillo de los Infante.

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Cumplimiento de objetivos y metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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. 2. 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. 3. Se constató que los funcionario de la CODESOL de Armadillo de los Infante cuentan con un amplio conocimiento de la normatividad operativa que rige el fondo. 4. El ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Armadillo de los Infante. 5. La totalidad de los criterios de priorización y focalización los recursos que instrumenta el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante y su cumplimiento de manera permanente, representan una fortaleza del municipio en la instrumentación y cumplimiento de la normatividad que rige al FORTAMUN. 6. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no cuenta con un manual de procedimientos específico para la operación del fondo. 7. De acuerdo con el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no se cuenta con evaluaciones internas o externas sobre el desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) realizadas durante los ejercicios presupuestales anteriores.

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Orientación de los recursos	<p>8. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante reportó el ejercicio, destino y los resultados del FORTAMUN en su ejercicio 2018, los trimestres 1º, 2º y 4º en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP de acuerdo a la normatividad del fondo.</p> <p>9. En cumplimiento de la LGCG, el municipio registró todas sus operaciones presupuestarias y contables en su Sistema de Contabilidad Gubernamental, cumpliendo con lo establecido en esta Ley.</p> <p>10. El cumplimiento normativo de cada unas de las leyes y procedimientos normativos planteados respecto a la documentación del destino de las aportaciones por parte del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representa una de las mayores fortalezas del municipio.</p>
Mecanismos de participación social previstos en sus lineamientos	<p>11. Los instrumentos de participación ciudadana implementados por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante garantizan que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.</p> <p>12. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante cuenta con mecanismos de coordinación con el Gobierno del Estado, que si bien son en su mayoría determinados por la normatividad vigente, permiten al municipio ejecutar los recursos del fondo de una manera más transparente con la finalidad de maximizar el impacto del fondo e incrementar los beneficiarios alcanzados a través de una alianza estratégica.</p> <p>13. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Armadillo de los Infante se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN.</p> <p>14. La suma de los mecanismos de los resultados del fondo a la población que utiliza el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante representan un esfuerzo para diversificar los canales y esquemas de comunicación para que los beneficiarios de las acciones y obras, y los propios ciudadanos del municipio, tengan claridad de la transparencia del uso de los recursos del fondo y sus resultados alcanzados.</p>

	15. No se encontraron evidencias que permitan constatar la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM de Armadillo de los Infante, que le de certeza al actuar de este consejo.
--	--

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)	Tema I. El cumplimiento de cada unas de las leyes y procedimientos normativos planteados respecto a la documentación del destino de las aportaciones por parte del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representa una de las mayores fortalezas del municipio.
	Tema II. La totalidad de los criterios de priorización y focalización los recursos que instrumenta el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante y su cumplimiento de manera permanente, representan una fortaleza del municipio en la instrumentación y cumplimiento de la normatividad que rige al FORTAMUN.
	Tema III. La suma de los mecanismos que utiliza el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante que han sido enumerados, representan un esfuerzo para diversificar los canales y esquemas de comunicación para que los beneficiarios de las acciones y obras, y los propios ciudadanos del municipio, tengan claridad de la transparencia del uso de los recursos del fondo y sus resultados alcanzados.
Principales retos o debilidades y amenazas encontradas	Tema I. El municipio de Armadillo de los Infante no cuenta con ningún documento normativo (manual de procedimientos) en el que se establezca de forma clara y específica los pasos sistematizados, criterios, formatos, procesos y directrices que lleva a cabo el área encargada de administrar y operar los recursos provenientes del Ramo 33 (FISM-FORTAMUN).
	Tema II. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no realizó ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos entre el FORTAMUN y cualquier fondo o programa estatal y/o federal. Esto, a pesar de que los Informes Anuales sobre la situación de pobreza y rezago social del municipio y la LAATEM especifican la posibilidad de generar la concurrencia de los recursos provenientes del fondo con la finalidad de ampliar el impacto y el número de beneficiarios del FORTAMUN.
	Tema III. Durante la revisión documental realizada, no se encontraron evidencias que permitan constatar la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM de Armadillo de los Infante, que le de certeza al actuar de este consejo.

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Aspectos susceptibles de mejora de nivel prioritario (alto) a atender	1. Crear un compendio normativo físico y electrónico de consulta, que incluya los principales elementos normativos que engloban la correcta ejecución de los recursos provenientes del FORTAMUN.
	2. Crear un manual de procedimientos que reúna los principales procesos de la gestión, administración y operación del fondo, con la finalidad de brindar certidumbre y continuidad a cada una de las acciones que realiza la CODESOL para el correcto funcionamiento y aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN.
	3. Fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.
	4. Generar un documento institucional que identifique los riesgos identificados que puedan desviar los objetivos del fondo y le permita al Ayuntamiento generar una serie de acciones y planes para enfrentarlos en el caso de que estos aparezcan.
	5. Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
	6. Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.

12. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos, los hallazgos encontrados, las evidencias documentales, las observaciones y el análisis FODA, se llegó a una serie de conclusiones, las cuales buscan retroalimentar el ejercicio de los recursos de forma que ofrezcan al municipio de Armadillo de los Infante, orientación para la toma de decisiones y una guía para mejorar la gestión y desempeño del FORTAMUN.

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo.

Un aspecto positivo en el ejercicio de la operación del FORTAMUN, es que los funcionarios involucrados en este proceso tienen el conocimiento de la normatividad que rige al fondo, por lo que esto permite el correcto funcionamiento en su aplicación. Además, el Ayuntamiento al emitir su Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, estableció su articulación con los ejes rectores y objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Nacional de Desarrollo. Así mismo los recursos provenientes del FORTAMUN mantienen una coyuntura con las prioridades planteadas en su PMD.

Sin embargo, se concluyó que el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no cuenta con un manual de procedimientos en el que se instituya de forma clara y específica los pasos sistematizados, criterios, formatos, procesos y directrices que lleva a cabo el área encargada de administrar y operar los recursos provenientes FORTAMUN, por lo que se considera recomendable la creación de un manual que reúna los principales procesos de la gestión, administración y operación del fondo, con la finalidad de brindar certidumbre y continuidad a cada una de las acciones que realiza la CODESOL para el correcto funcionamiento y aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN.

Tema II. Gestión del fondo.

Al momento de priorizar y focalizar los recursos ministrados del FORTAMUN, y así dar cumplimiento de manera permanente, el Ayuntamiento utiliza los criterios normativos, lo que represente una fortaleza para el municipio.

No obstante, durante el ejercicio fiscal 2018 el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no realizó ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos entre el FORTAMUN y cualquier fondo o programa estatal y/o federal. Esto, a pesar de que los Informes Anuales sobre la situación de pobreza y rezago social del municipio y la LAATEM especifican la posibilidad de generar la concurrencia de los recursos provenientes del fondo con la finalidad de ampliar el impacto y el número de beneficiarios del FORTAMUN, por lo que se considera necesarios se fortalezcan los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno Federal y Estatal para potencializar los recursos.

Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana.

Se concluyó que el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante comparte en su página web, a través del apartado de Contabilidad Gubernamental, lo referente al ejercicio presupuestario del ejercicio de los recursos del FORTAMUN de manera trimestral y en la Plataforma Estatal de Transparencia los avance físicos y financieros de los recursos del fondo de manera mensual, por lo que al ser información de carácter público, es de libre acceso para cualquier persona que requiera consultarla.

Así mismo, los instrumentos de participación ciudadana implementados por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante garantizan que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.

Se verificó que su Consejo de Desarrollo Social se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN. Sin embargo, no cuenta con un Reglamento Interno, por lo que se recomienda la elaboración de uno, el cual dará certeza al actual del mismo.

En términos generales, se observó que el Ayuntamiento lleva la gestión, la planeación, la presupuestación, la operación, la comunicación de resultados, la participación ciudadana y la rendición de cuentas correspondiente al ejercicio del fondo, en apego a la normatividad estatal y federal, lo que le permite potencializar

el uso de los recursos que ejerce bajo este fondo. Así mismo, de acuerdo a la revisión realizada, fue posible concluir que los recursos del Fondo constituyen una parte fundamental del presupuesto que destina el municipio a mejorar los compromisos financieros del municipio. Así mismo, permite la actuación del municipio en diversos sectores y el cumplimiento de servicios públicos para los beneficiarios.

13. Anexos

Anexo 1. Fuentes de Información

A. Fuentes Primarias

1. Actas de Instalación y de Sesión Ordinaria del Consejo de Desarrollo Social Municipal de Armadillo de los Infante (archivos pdf)
2. Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo para el Fortalecimiento de los Municipios para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
3. Apertura Programática de los fondos para la Infraestructura Social del Estado, para la Infraestructura Social Municipal y para el Fortalecimiento de los Municipios, para el Ejercicio Fiscal 2018. (archivo pdf)
4. Entrevistas a profundidad a los tomadores de decisiones de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante. (archivos de audio).
5. Formato de expediente técnico 2018 proporcionado por la Coordinación de Desarrollo Social del Municipio. (archivo pdf)
6. Grupo de enfoque con los tomadores de decisiones de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante. (archivos de audio)
7. Matriz de Indicadores de Desempeño del ejercicio fiscal 2018 del municipio de Armadillo de los Infante (archivo pdf)
8. Programa Anual de Evaluación del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante (PAE) 2019. (archivo pdf)
9. Programa Operativo Anual informe final 2018 del Municipio de Armadillo de los Infante. (archivos pdf)

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

B. Fuentes Secundarias

11. Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios. "Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas" . Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Madrid, 2010. Disponible en: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos_de_evaluacion.pdf

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

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

14. Comisión de las comunidades europeas. El libro blanco de la gobernanza europea. Bruselas.2001.Disponible en: <http://www.bioeticanet.info/documentos/GobernanzaEuropea01.pdf>

15. Centro de Estudios de la Finanzas Públicas del Congreso de la Unión. El Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa Anual de Evaluación. Disponible en: <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/2008/cefp1152008.pdf>

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

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

18. Debold B. Van Dalen y William J. Meyer. Manual de técnica de la investigación educacional.
19. De Serna de la Garza, José María. "El concepto de gobernanza" del libro: Globalización y gobernanza: las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Disponible en <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/11728>
20. Ley de Coordinación Fiscal. (archivo pdf)
21. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
22. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. (archivo pdf)
23. Ley General de Contabilidad Gubernamental. (archivo pdf)
24. Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí. (archivo pdf)
25. Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí. (archivo pdf)
26. Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Armadillo de los Infante, SLP. (archivo pdf)
27. Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 del Municipio de Armadillo de los Infante, SLP. (archivo pdf)
28. SECRETARÍA DE BIENESTAR. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Armadillo de los Infante, San Luis Potosí. (archivo pdf)

Anexo 2. Ficha Técnica de la evaluación

Ficha Técnica de la Evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) ejercicio fiscal 2018	
Nombre de la instancia evaluadora	MC&CC Consultores
Nombre del Coordinador de la evaluación	Mario Montante Contreras
Nombre de los principales colaboradores	Daniel Acosta Delgado Eduardo Velázquez Leyer
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Coordinación de Desarrollo Social
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Ing. Diana Laura Zitle Pérez
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación	\$45,000.00 IVA incluido
Fuente de financiamiento	Recursos propios

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

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 1/10/2019	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 20/12/2019	
1.4 Nombre de las personas responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de las unidades administrativas a la que pertenecen:	
Nombre: a) Ing. Diana Laura Zitle Pérez	Unidad administrativa: a) Coordinadora de Desarrollo Social
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Armadillo de los Infante durante el ejercicio fiscal 2018, a fin de conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la planeación que el municipio de Armadillo de los Infante lleva a cabo, respecto los recursos del Fondo, para la atención de las necesidades identificadas. • Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio de Armadillo de los Infante. • Examinar la contribución y orientación del destino de las aportaciones del Fondo, así como los criterios de distribución. • Identificar los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en la gestión del Fondo. 	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input checked="" type="checkbox"/> Formatos <input type="checkbox"/> Otros <input checked="" type="checkbox"/> Especifique: Grupos focales y análisis de gabinete.	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: <p>La evaluación es un mecanismo mediante el cual se realiza una medición del grado de cumplimiento de los objetivos planteados; del desempeño organizacional en el uso de los recursos públicos en un marco del proceso democrático de rendición de cuentas, y todo ello asociado a la finalidad de encontrar medidas que puedan llevarse a cabo en la gestión pública, tendientes a mejorar el ejercicio de los recursos públicos.</p> <p>Debido a lo anterior, se optó por adoptar un enfoque de metodología descriptiva, a efecto de recopilar la información mediante un método confiable de forma que se cumpla con las finalidades de la evaluación. En razón de la necesidad de asegurar información veraz, pertinente, útil, consistente y de calidad que permita al equipo evaluador aportar al Municipio de un análisis confiable y generar alternativas de decisión tendientes a mejorar el desempeño del ejercicio del gasto público, así como con base en los términos de referencia expedidos por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, se determinó por parte del equipo de trabajo que la evaluación practicada</p>	

al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) emplearía la metodología descriptiva.

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

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

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

1. 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.
2. 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.
3. Se constató que los funcionario de la CODESOL de Armadillo de los Infante cuentan con un amplio conocimiento de la normatividad operativa que rige el fondo.
4. El ejercicio de los recursos provenientes del FORTAMUN mantiene una articulación con las prioridades planteadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 del Municipio de Armadillo de los Infante.
5. La totalidad de los criterios de priorización y focalización los recursos que instrumenta el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante y su cumplimiento de manera permanente, representan una fortaleza del municipio en la instrumentación y cumplimiento de la normatividad que rige al FORTAMUN.
6. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no cuenta con un manual de procedimientos específico para la operación del fondo.

7. De acuerdo con el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no se cuenta con evaluaciones internas o externas sobre el desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) realizadas durante los ejercicios presupuestales anteriores.
8. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante reportó el ejercicio, destino y los resultados del FORTAMUN en su ejercicio 2018, los trimestres 1º, 2º y 4º en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP de acuerdo a la normatividad del fondo.
9. En cumplimiento de la LGCG, el municipio registró todas sus operaciones presupuestarias y contables en su Sistema de Contabilidad Gubernamental, cumpliendo con lo establecido en esta Ley.
10. El cumplimiento normativo de cada unas de las leyes y procedimientos normativos planteados respecto a la documentación del destino de las aportaciones por parte del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representa una de las mayores fortalezas del municipio.
11. Los instrumentos de participación ciudadana implementados por el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante garantizan que la participación de los ciudadanos sirva para influir en la toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo a mejorar los esquemas de gestión pública y la calidad de vida de los propios ciudadanos.
12. El Ayuntamiento de Armadillo de los Infante cuenta con mecanismos de coordinación con el Gobierno del Estado, que si bien son en su mayoría determinados por la normatividad vigente, permiten al municipio ejecutar los recursos del fondo de una manera más transparente con la finalidad de maximizar el impacto del fondo e incrementar los beneficiarios alcanzados a través de una alianza estratégica.
13. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Armadillo de los Infante se constituyó de acuerdo a la normatividad vigente. Así mismo, cumplió con las funciones establecidas de discusión, aprobación y vigilancia para el correcto funcionamiento del FORTAMUN.
14. La suma de los mecanismos de los resultados del fondo a la población que utiliza el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante representan un esfuerzo para diversificar los canales y esquemas de comunicación para que los beneficiarios de las acciones y obras, y los propios ciudadanos del municipio, tengan claridad de la transparencia del uso de los recursos del fondo y sus resultados alcanzados.
15. No se encontraron evidencias que permitan constatar la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM de Armadillo de los Infante, que le de certeza al actuar de este consejo.

2.2 Señalar cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategias o instituciones:

2.2.1 y 2.2.2 Fortalezas y Oportunidades

Tema 1

1. El cumplimiento de cada una de las leyes y procedimientos normativos planteados respecto a la documentación del destino de las aportaciones por parte del Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, representa una de las mayores fortalezas del municipio.

Tema 2

1. La totalidad de los criterios de priorización y focalización los recursos que instrumenta el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante y su cumplimiento de manera permanente, representan una fortaleza del municipio en la instrumentación y cumplimiento de la normatividad que rige al FORTAMUN.

Tema 3

1. La suma de los mecanismos que utiliza el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante que han sido enumerados, representan un esfuerzo para diversificar los canales y esquemas de comunicación para que los beneficiarios de las acciones y obras, y los propios ciudadanos del municipio, tengan claridad de la transparencia del uso de los recursos del fondo y sus resultados alcanzados.

2.2.3 y 2.2.4 Debilidades y Amenazas:

Tema 1

1. El municipio de Armadillo de los Infante no cuenta con ningún documento normativo (manual de procedimientos) en el que se establezca de forma clara y específica los pasos sistematizados, criterios, formatos, procesos y directrices que lleva a cabo el área encargada de administrar y operar los recursos provenientes del Ramo 33 (FISM-FORTAMUN).

Tema 2

1. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Armadillo de los Infante no realizó ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos entre el FORTAMUN y cualquier fondo o programa estatal y/o federal. Esto, a pesar de que los Informes Anuales sobre la situación de pobreza y rezago social del municipio y la LAATEM especifican la posibilidad de generar la concurrencia de los recursos provenientes del fondo con la finalidad de ampliar el impacto y el número de beneficiarios del FORTAMUN.

Tema 3

1. Durante la revisión documental realizada, no se encontraron evidencias que permitan constatar la existencia de un Reglamento Interno del CODESOM de Armadillo de los Infante, que le de certeza al actuar de este consejo.

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. Crear un compendio normativo físico y electrónico de consulta, que incluya los principales elementos normativos que engloban la correcta ejecución de los recursos provenientes del FORTAMUN.
2. Crear un manual de procedimientos que reúna los principales procesos de la gestión, administración y operación del fondo, con la finalidad de brindar certidumbre y continuidad a cada una de las acciones que realiza la CODESOL para el correcto funcionamiento y aplicación de los recursos provenientes del FORTAMUN.
3. Fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.
4. Generar un documento institucional que identifique los riesgos identificados que puedan desviar los objetivos del fondo y le permita al Ayuntamiento generar una serie de acciones y planes para enfrentarlos en el caso de que estos aparezcan.
5. Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
6. Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que le brinde la oportunidad para efectuar acciones de mejora continua que le permita alcanzar el funcionamiento ideal del fondo.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Mario Montante Contreras

4.2 Cargo: Coordinador de la evaluación

4.3 Institución a la que pertenece: MC&CC Consultores

4.4 Principales colaboradores: Daniel Acosta Delgado, Eduardo Velázquez Leyer

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: mario.montante@hotmail.com

4.6 Teléfono (con clave lada): (44) 48297901

5. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA	
5.1 Nombre del programa evaluado: Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios	
5.2 Siglas: FORTAMUN	
5.3 Ente público coordinador del programa: Ayuntamiento de Armadillo de los Infante, San Luis Potosí	
5.4 Poder público al que pertenece el programa:	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónoma <input type="checkbox"/>	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:	
Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/>	
5.6 Nombre de la unidad administrativa y de los titulares a cargo del programa:	
5.6.1 Nombre de las unidades administrativas a cargo del programa:	
Coordinación de Desarrollo Social (CODESOL)	
5.6.2 Nombre de los titulares de la unidad administrativa a cargo del programa:	
Nombre:	Unidad Administrativa:
a) Ing. Diana Laura Zitle Pérez	a) Coordinadora de Desarrollo Social
Teléfono:	
a) (444) 581-1623	
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: Coordinación de Desarrollo Social	
6.3 Costo total de la evaluación: \$45,000.00 IVA incluido	
6.4 Fuente de financiamiento: Recursos propios	
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://armadillodelosinfante.gob.mx	
7.2 Difusión en internet del formato: https://armadillodelosinfante.gob.mx	

14. Anexos alfabéticos

Anexo A. Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo de Aportaciones el Fortalecimiento de los Municipios para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí.

Anexo B. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Armadillo de los Infante, San Luis Potosí.

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