

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL FONDO DE APORTACIONES PARA LA  
INFRAESTRUCTURA SOCIAL – COMPONENTE MUNICIPAL (FAIS-FISM)  
EJERCICIO FISCAL 2018**

**Municipio de Charcas, San Luis Potosí  
Diciembre 2019**



*Por un nuevo Charcas.*

**H. AYUNTAMIENTO  
2018 - 2021**

**MC & CC**  
•CONSULTORES•



## **Resumen ejecutivo**

**Diciembre 2019**

### **Coordinación:**

Mario Montante Contreras

### **Evalúadores:**

Daniel Acosta Delgado  
Eduardo Velázquez Leyer

## 1. Resumen ejecutivo

Es responsabilidad del Estado ser garante de la soberanía, estabilidad y el estado de derecho, generando políticas públicas que busquen el cumplimiento de sus obligaciones hacia la ciudadanía, administrando los recursos públicos de una manera eficiente y eficaz. A la vez, es primordial informar a los ciudadanos el uso de estos recursos para dar a conocer el desempeño de los programas de gobierno y consolidar una infraestructura sólida para la transparencia y la rendición de cuentas.

Con el objetivo de mejorar permanentemente los resultados alcanzados con la implementación de los programas en el municipio, así como con base en su Programa Anual de Evaluación 2019, el Ayuntamiento de Charcas, San Luis Potosí, decidió realizar el ejercicio de evaluación del desempeño del Fondo para la Infraestructura Social Municipal (FISM) para el ejercicio fiscal 2018.

En este sentido, la evaluación practicada a los recursos ejercidos por el Municipio de Charcas, durante el ejercicio fiscal 2018, correspondientes Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social componente Municipal, tiene como objetivo general:

*"Evaluar el desempeño en el desempeño de las aportaciones provenientes del FAIS-FISM en el municipio de Charcas 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 de Charcas, lleva a cabo, respecto los recursos del Fondo, para la atención de las necesidades identificadas.
- Examinar la contribución y el destino de las aportaciones mediante análisis de las normas, información institucional, indicadores, información programática y presupuestal.
- Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio de Charcas, con el objetivo de identificar los problemas o limitantes que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de éste en el municipio.

- Determinar el grado de sistematización de la información referente al ejercicio y resultados de la implementación de las aportaciones en el municipio, así como los mecanismos de rendición de cuentas.
- Evaluar la orientación a resultados y el desempeño del Fondo en el municipio.

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

1. La gestión del FAIS-FISM contribuye al beneficio de la población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social mediante la realización de obras y acciones de infraestructura social.
2. El municipio de Charcas, cuenta con un diagnóstico de necesidades de infraestructura social.
3. El municipio de Charcas, cuenta con una planeación con los pasos indispensables de la trayectoria de implementación, con predicción de hitos de riesgo e indicadores de avances claves.
4. El municipio de Charcas, prioriza los proyectos de infraestructura en función de sus necesidades.
5. El municipio de Charcas, especifica las responsabilidades individuales por cada paso indispensable en la trayectoria de implementación a cargo del municipio.
6. Los indicadores de FAIS-FISM se alimentan con información de registros administrativos pre convenidos y aceptables.

Por lo anterior, y con base en los términos de referencia expedidos por el Ayuntamiento de Charcas, el equipo evaluador determinó que la evaluación practicada al **Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FAIS-FISM)** sería correspondiente a la metodología descriptiva. Esta metodología recopila información, la organiza 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, así como el análisis de documentación proporcionada por el Ayuntamiento de Charcas, con la finalidad de observar y describir la operación, resultados e impactos en la gestión del fondo. Como parte del análisis de la información proporcionada por el Municipio de Charcas, se observó que durante el período comprendido entre el año 2015 y 2018, el Municipio de Charcas, ejerció un total de **\$ 90,318,258.26** pesos.

Para los fines de la evaluación, y en cumplimiento con los términos de referencia, las 15 preguntas se clasificaron 3 secciones y se distribuyeron de la siguiente manera:

Sección	Preguntas	Total
I. Ejercicio de la operación del fondo	1 a 8	8
II. Gestión del fondo	9 a 12	4
III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	13 a 15	3
<b>Total</b>		<b>15</b>

Las preguntas de evaluación fueron por cada sección las siguientes:

Sección	Preguntas
I. Ejercicio de la operación del fondo	¿Los responsables del manejo del fondo conocen la normativa que les es aplicable?
	¿El municipio cuenta con un diagnóstico de necesidades de obras de infraestructura social?
	¿Son congruentes las obras financiadas por el FAIS-FISM con el diagnóstico de necesidades?
	¿Qué criterios son empleados para la priorización y focalización de las obras de infraestructura social financiadas con el FISM?
	¿Cómo se distribuyeron los recursos del FAIS-FISM para obras directas y complementarias?
	¿Cuáles son los criterios para la aplicación de los gastos indirectos?
	¿Existen fuentes de financiamiento concurrentes con el FISM?
	¿Cuáles son los resultados de los avances de las carencias sociales referentes al objetivo del fondo?

Sección	Preguntas
II. Gestión del Fondo	¿Cuáles son los procesos clave en la gestión del fondo?
	¿El municipio tiene identificadas las responsabilidades individuales para coordinar la gestión del fondo?
	¿Qué factores pueden desviar el resultado del objetivo del fondo?
	¿El municipio ejecuta actividades para fortalecer las capacidades institucionales en la gestión del fondo?

Sección	Preguntas
III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	¿Qué mecanismos de participación ciudadana instrumenta el municipio para la ejecución del FISM?
	¿Existen mecanismos de coordinación con el Gobierno del Estado?
	En caso de que el municipio cuente con evaluaciones anteriores, ¿Cuáles son el resultado de éstas?

El análisis de la información recopilada por cada sección de la evaluación, permitió al equipo evaluador realizar un análisis FODA (que significa la determinación de Fortalezas; Oportunidades; Debilidades y Amenazas), así como la generación de recomendaciones particulares y específicas en apoyo al Municipio, para apoyarle en los mecanismos de mejora de la gestión pública.

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
1. A pesar de que no se encontró ninguna evidencia que contenga un documento institucional que funcione como diagnóstico de las necesidades de infraestructura social en el municipio, el Ayuntamiento de Charcas realiza una serie de acciones que le permite tener una base de proyectos y necesidades de obra social, que a la postre utiliza como insumo de información para la realización de obras en el municipio.
2. A pesar de no ser de manera formal, el Ayuntamiento de Charcas puede corroborar que las obras financiadas con recursos provenientes del FISM sean congruentes con la base de datos de obras de infraestructura social, mismas que se dieron en completo cumplimiento con la normatividad que rige al fondo
3. Los criterios que instrumenta el Ayuntamiento de Charcas para la priorización y focalización de las obras de infraestructura social cumplen con los aspectos normativos que regulan al fondo y se cumplen sin ningún tipo de excepción.
4. El Ayuntamiento de Charcas utilizó los recursos provenientes del fondo ajustándose a los porcentajes establecidos en el apartado 2.3.1 de los Lineamientos Generales para la Operación del FAIS, que define la forma de distribución de los recursos para obras directas y complementarias.



Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
5. Los mecanismos utilizados por el Ayuntamiento de Charcas, respecto a los criterios de aplicación de gastos indirectos, están plenamente identificados por el municipio, y estos contribuyen a un mejor funcionamiento en el ejercicio del recurso cumpliendo con la normatividad propia del fondo.	
6. El Ayuntamiento de Charcas cuenta con los mecanismos normativos y jurídicos suficientes para la concurrencia de recursos con otras fuentes de financiamiento que le permitan maximizar el impacto de las obras de infraestructura en el municipio.	
7. Se cuenta con la evidencia que permite asegurar que el ejercicio de los recursos del Fondo ha contribuido al cumplimiento de los objetivos del Desarrollo Municipal planteados por el Ayuntamiento de Charcas, puesto que, en los informes analizados, se determina una reducción de cerca de diez puntos porcentuales en la población catalogada como de pobreza en extrema.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. A pesar de que el equipo de funcionarios del Ayuntamiento de Charcas realiza sus funciones y cumplen con la normatividad en la operación del fondo, desconocen en su mayoría de donde provienen esas reglas y procesos para el cumplimiento de sus funciones. Es indispensable contar con conocimientos normativos sobre lo que marcan las leyes y reglamentos, que permita evitar errores u omisiones a las mismas. Ya que, es preciso considerar que el no conocer la normatividad, no implica que su incumplimiento exima a los funcionarios o al propio municipio de tener que cumplir con lo que ellas enumeran o en su caso con las consecuencias derivadas de su mala observación y aplicación.	1. Se recomienda instrumentar, por lo menos una vez por año, un plan de capacitación referente a temas normativos del FAIS-FISM con el personal que participa en las etapas de operación del mismo, en el que se especifique cada una de las normas que lo regulan y los aspectos esenciales de cumplimiento que engloba cada una de ellas.
2. A pesar de que no se encontró ninguna evidencia que contenga un documento institucional que funcione como diagnóstico de las necesidades de infraestructura social en el municipio, el Ayuntamiento de Charcas realiza una serie de acciones que le permite tener una base de proyectos y necesidades de obra social mediante un documento de uso interno.	2. Se recomienda que el Ayuntamiento de Charcas formalice la acciones para conformar un diagnóstico institucional de infraestructura social que realizan actualmente de manera interna. Es preciso darle peso institucional al proceso que sigue actualmente la CODESOL para que este pueda contar con certeza normativa.



Sección II. Gestión del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. El Ayuntamiento de Charcas no cuenta con un manual de procedimientos específico para la operación del fondo. El municipio presentó como evidencia documental, el Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, con fecha del 15 de noviembre de 2018 en el que se publicaba el "Manual de Procedimientos 2015-2018 del H. Ayuntamiento de Charcas, S.L.P." Tras un análisis detallado del documento presentado, el equipo evaluador constató que dentro de este Manual Institucional del municipio, no se incluyeron los procesos correspondientes a la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento quien es la encargada de ejecutar los recursos del Fondo.	1. Se recomienda que la CODESOL integré un Manual de Procedimientos propio donde detallé cada uno de los procesos necesarios para llevar a cabo y de la mejor manera la gestión, administración, operación y vigilancia de los recursos provenientes del fondo. Este Manual, deberá acompañarse de un Manual de Organización que defina las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas, describiendo como se hace cada una de estas tareas de manera sistemática para tener resultados más consistentes y certeros en la aplicación de los recursos provenientes del Ramo 33 (FISM).
2. El Ayuntamiento de Charcas no cuenta con un manual de organización específico para la operación del fondo. El municipio presentó como evidencia documental, el Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, con fecha del 20 de septiembre de 2018 en el que se publicaba el "Manual de Procedimientos 2015-2018 del H. Ayuntamiento de Charcas, S.L.P." Tras un análisis detallado del documento presentado, el equipo evaluador constató que dentro de este Manual Institucional del municipio, no se incluyó la información referente a la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento quien es la encargada de ejecutar los recursos del Fondo.	2.1 Se recomienda la elaboración de un tablero de control como un primer acercamiento normativo a las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas de la CODESOL. En este documento, se describirán cada una de las áreas participantes en el proceso de operación del fondo y se expondrán de manera detallada cada una de sus tareas. Este tablero va acompañado del organigrama de la Coordinación y su flexibilidad permite modificarlo en caso de que los lineamientos del fondo presenten algún cambio. A su vez, este documento servirá como base para la elaboración de un Manual de Organización propio de la CODESOL.
	2.2 Se recomienda la actualización o creación de Manual de Organización de CODESOL que se integre al manual de organización ya existente del municipio o en su caso, genere un manual propio de la coordinación, que le permita definir de manera clara las tareas y responsabilidades de cada una de sus áreas en lo general y de sus funcionarios en lo particular.



Sección II. Gestión del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
3. La CODESOL no cuenta con un reglamento interno o algún documento normativo que regula sus funciones, además de las específicas relativas a los recursos provenientes de aportaciones del Ramo 33 (FISM-FORTAMUN).	3. Se recomienda la elaboración de un Reglamento Interno de la CODESOL que permita delimitar el marco normativo que de certeza jurídica a la actuación de la Coordinación, específicamente en sus tareas relativas a la operación del ramo 33 (FISM-FORTAMUN).
4. Con base en lo datos recabados por la CODESOL del Ayuntamiento de Charcas, el equipo evaluador pudo determinar una serie de factores que de presentarse, puede derivar en el desvío de los objetivos del fondo. Asimismo, cabe mencionar que el personal de la CODESOL, no cuenta con ejercicios periódicos para determinar este tipo de factores y por consiguiente las acciones necesarias para poder mitigar sus posibles consecuencias.	4. Se recomienda que el Ayuntamiento realice reuniones de diagnóstico de factores de riesgo pasados, presentes y futuros, con la intención de identificarlos y proponer acciones para su tratamiento y solución. Así mismo, resultante de estas reuniones de diagnóstico, se deberá generar un documento institucional que funja como guía para su identificación y tratamiento posterior.
5. El Ayuntamiento de Charcas no ejecutó ningún tipo de actividad para fortalecer las capacidades institucionales de la gestión del fondo. Si bien se pudo confirmar que los funcionarios de la CODESOL asistieron a las capacitaciones externa sobre la operación del fondo al inicio del ejercicio no se cuenta con evidencia de que el contenido de estas capacitaciones se haya replicado o se haya implementado otro tipo de estrategia.	5. Se recomienda que el Ayuntamiento de Charcas realice la planeación de una serie de acciones y actividades que permitan fortalecer las capacidades de su personal en lo que respecta a la operación del fondo, pudiendo incluir en esta acciones de capacitación continua, actualización normativa, entre otras.



Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Los instrumentos de participación ciudadana implementados por el Ayuntamiento de Charcas son funcionales, suficientes y cumplen con los objetivos planteados para 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. Los mecanismos de participación ciudadana que instrumenta el Ayuntamiento de Charcas cumplen con la normatividad del fondo, asegurando la participación directa de la comunidad en la operación del fondo.	
3. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Charcas 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 FISM se ejercieran conforme a lo establecido en la normatividad que rige el fondo.	
4. El Ayuntamiento de Charcas cuenta con mecanismos claros de coordinación con el Gobierno del Estado de San Luis Potosí que marca la propia normatividad y permiten al municipio contar con el apoyo de un actor estratégico en la operación general del fondo.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. El municipio no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo, por lo que se recomienda de manera prioritaria elaborar este reglamento.	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. Los lineamientos del fondo, contemplan la creación de comités de contraloría social a partir de los comités comunitarios, y cuyas facultades se encuentran expresadas dentro de los mismos. Sin embargo, el grupo focal con los funcionarios de la CODESOL, confirmó al equipo evaluador que durante el ejercicio 2018 no se crearon estos comités ya que su implementación se dará a partir del ejercicio 2019.	2. Se recomienda definir con la Secretaría de Bienestar el nombre, las funciones y el funcionamiento de los Comités de Contraloría Social que permitan dar mayor transparencia al uso de los recursos del fondo.
3. La revisión documental y la investigación en medios electrónicos permitió al equipo evaluador confirmar que el municipio de Charcas no cuenta con ningún ejercicio de evaluación interna o externa del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social componente Municipal en ninguno de sus ejercicios fiscales anteriores.	3. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para un mejor ejercicio de los recursos.

Finalmente, a partir de los hallazgos, observaciones y recomendaciones, se generaron una serie de aspectos susceptibles de mejora que retroalimenten al Municipio de Charcas, sobre el resultado del ejercicio de los recursos derivados del Fondo, de forma que le permita instrumentar medidas de cambio que coadyuven a alcanzar mayores resultados e impactos.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema I. Ejercicio de la Operación del Fondo
1.1 Instrumentar, por lo menos una vez por año, un plan de capacitación referente a temas normativos del FAIS-FISM con el personal que participa en las etapas de operación del mismo, en el que se especifique cada una de las normas que lo regulan y los aspectos esenciales de cumplimiento que engloba cada una de ellas.
1.2 Formalizar las acciones para conformar un diagnóstico institucional de infraestructura social que realizan actualmente de manera interna. Es preciso darle peso institucional al proceso que sigue actualmente la CODESOL para que este pueda contar con certeza normativa.

Aspectos Susceptibles de Mejora
Tema II. Gestión del Fondo
2.1 Integrar un Manual de Procedimientos propio donde detalle cada uno de los procesos necesarios para llevar a cabo y de la mejor manera la gestión, administración, operación y vigilancia de los recursos provenientes del fondo.
2.2 Elaborar un tablero de control como un primer acercamiento normativo a las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas de la CODESOL.
2.3 Actualizar o crear el Manual de Organización de la CODESOL que se integre al manual de organización ya existente del municipio o en su caso, genere un manual propio de la coordinación, que le permita definir de manera clara las tareas y responsabilidades de cada una de sus áreas en lo general y de sus funcionarios en lo particular..
2.4 Elaborar un Reglamento Interno de la CODESOL que permita delimitar el marco normativo que de certeza jurídica a la actuación de la Coordinación, específicamente en sus tareas relativas a la operación del ramo 33 (FISM-FORTAMUN).
2.5 Realizar reuniones de diagnóstico de factores de riesgo pasados, presentes y futuros, con la intención de identificarlos y proponer acciones para su tratamiento y solución. Así mismo, resultante de estas reuniones de diagnóstico, se deberá generar un documento institucional que funja como guía para su identificación y tratamiento posterior.
2.6 Realizar la planeación de una serie de acciones y actividades que permitan fortalecer las capacidades de su personal en lo que respecta a la operación del fondo, pudiendo incluir en estas acciones de capacitación continua, actualización normativa, entre otras



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 Definir con la Secretaría de Bienestar el nombre, las funciones y el funcionamiento de los Comités de Contraloría Social que permitan dar mayor transparencia al uso de los recursos del fondo.
3.3 Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para un mejor ejercicio de los recursos.