

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

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



*Por un nuevo Charcas.*

**H. AYUNTAMIENTO  
2018 - 2021**

**MC & CC**  
•CONSULTORES•



**Informe final**

**Diciembre 2019**

**Coordinación:**

Mario Montante Contreras

**Evalúadores:**

Daniel Acosta Delgado  
Eduardo Velázquez Leyer



## 1. Resumen ejecutivo

En la actualidad los actores de la administración pública deben de renovarse completamente para ajustarse a las nuevas necesidades de la sociedad, enfocándose en la planificación estratégica orientada hacia la satisfacción de las diversas necesidades de los ciudadanos, así como hacer cambios coherentes y articulados en la forma como se operan las administraciones gubernamentales.

Las acciones tomadas por los gobiernos han generado una serie de cambios orientados a la transformación del proceso presupuestario, con la intensión de generar una reducción del control de insumos y procesos, orientándose a los resultados. Así mismo la reorientación de la cultura organizacional busca mayor flexibilidad para administrar los recursos; todo esto con el objetivo de elevar la calidad e impacto del gasto. Para lograrlo, es indispensable que se cuente con un mecanismo de sistematización de la información presupuestaria. Ello se realiza a través de los procesos de evaluación.

La importancia de este proceso radica en que se atiende por un lado la exigencia normativa de contar con evaluaciones de la gestión pública y por el otro a una estrategia que sirve para contar con herramientas precisas para la toma de decisiones del Gobierno, pues en esta evaluación se puede constatar el desempeño obtenido del ejercicio del FISM en 2018, sus hallazgos, resultados, análisis de diversos aspectos del desempeño que facilitarán la toma de decisiones y el seguimiento de las recomendaciones.

La evaluación practicada a los recursos ejercidos por el Municipio de Charcas, 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 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 lleva a cabo el municipio de Charcas, 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 Charcas.
- 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 Charcas, se determinó por parte del equipo evaluador que la evaluación practicada al **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)** fuera de carácter descriptiva. En este sentido, y como parte del análisis de la información proporcionada, se observó que durante el período comprendido entre el año 2015 y 2018, el Municipio de Charcas, S.L.P. ejerció un total de \$46,165,401.00 pesos.

Para una mejor comprensión del proceso de evaluación, y en el marco de los términos de referencia, las 10 preguntas se clasificaron en 3 secciones, quedando distribuidas 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
<b>Total</b>		<b>10</b>

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?

LA información obtenida en cada pregunta y sección fue analizada, y como resultado de esto, se realizó un análisis FODA (determinación de Fortalezas; Oportunidades;

Debilidades y Amenazas), para estar en posibilidad de generar recomendaciones particulares y específicas al Municipio de Charcas, a efecto de proporcionarle información adecuada para la toma de decisiones respecto de mecanismos de mejora de la gestión pública.

Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas, se encuentra articulado con los ejes rectores y objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.	
2. Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyeron al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y a 6 acciones estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas.	
3. El Municipio de Charcas, ha cumplido en el ejercicio de los recursos con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local que regula el ejercicio del Fondo.	
4. Si bien, se valora como positiva la contribución de los proyectos ejecutados con recurso FORTAMUN 2018 en el municipio de Charcas, al contribuir a combatir las carencias sociales y cumplir con sus funciones y servicios públicos, la evidencia encontrada permite señalar que el municipio no está cumpliendo en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones.	
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 FORTAMUN 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.



Sección I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
2. 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.	2. Se recomienda que la CODESOL integré 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. 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 (FORTAMUN).
3. Durante la revisión de cumplimiento de los mecanismos de documentación de las aportaciones, no se encontró con evidencia suficiente para confirmar que el Ayuntamiento registrará en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP el ejercicio, destino y resultados de los recursos provenientes del FORTAMUN del ejercicio fiscal 2018, por lo que se considera que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.	3. Se recomienda establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.



Sección II. Gestión del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Charcas para la priorización y focalización del uso de los recursos del FORTAMUN cumple con los aspectos normativos que regulan al fondo, siendo esta una de sus principales fortalezas para beneficiar a un mayor número de habitantes.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Charcas no estableció ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos con el Gobierno del Estado o con las dependencias de la Administración Pública Federal. Si bien, el Ayuntamiento posee los mecanismos normativos y operativos para hacer este tipo de convenios, como lo marca la normatividad y de igual manera, como se puede observar en los establecidos a través del FISM.	1.1 Se recomienda realizar un análisis de los programas y fondos federales y/o estatales a través de los cuales pueda gestionar participación financiera o técnica de estas para fortalecer la actuación del municipio con respecto a la ejecución de los fondos provenientes del FORTAMUN.
	1.2 Se recomienda fortalecer los mecanismos de gestión entre el Ayuntamiento y el Gobierno del Estado y la Federación para acceder a fuentes de financiamiento complementarias al FORTAMUN que permitan al municipio alcanzar un mayor número de beneficiarios.
2. 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 ejercicio periódicos para determinar este tipo de factores y por consiguiente las acciones necesarias para poder mitigar sus posibles consecuencias.	2. 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.



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 FORTAMUN se ejercieran conforme a lo establecido en la normatividad que rige el fondo.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. La información obtenida tras la comprobación de los mecanismos de comunicación de los resultados del fondo a la ciudadanía por parte del Ayuntamiento de Charcas, permitieron al equipo evaluador considerarlos como insuficientes y carentes en su mayoría de evidencia clara sobre su existencia y funcionamiento.	1.1 Se recomienda crear nuevos canales de comunicación de los resultados del fondo a la población, que sean claros, comprobables y de fácil acceso a la población del municipio.
	1.2 Se recomienda crear instrumentos de documentación de los mecanismos de comunicación que implementa actualmente el Ayuntamiento de Charcas que le permita comprobar su existencia y fortalecer su ejecución.
2. El municipio no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo, por lo que se recomienda de manera prioritaria elaborar este reglamento.	2. 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.
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 el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) 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.

Sección III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
4. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento Charcas no cuenta con ningún tipo de documento de reporte de destino de los recursos o resultados alcanzados en sus plataformas electrónicas de Contabilidad Gubernamental ni de Transparencia y Acceso a la Información Pública, toda vez, que el Ayuntamiento tiene la obligación legal de realizarlo.	4.1 Se recomienda publicar los archivos correspondientes a los 4 trimestres del ejercicio fiscal 2018 de los recursos utilizados para FORTAMUN en el apartado de Contabilidad Gubernamental de la página web del Ayuntamiento de Charcas. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.
	4.2 Se recomienda publicar los archivos correspondientes a los avances físicos y financieros del POA en la página de transparencia del Ayuntamiento de manera recurrente conforme a la normatividad vigente, que le permita dar claridad al gasto y ejercicio de estos recursos.

Finalmente, y con base en los hallazgos, observaciones y recomendaciones, se generaron una serie de recomendaciones asociadas a áreas susceptibles de mejora que retroalimenten al Municipio de Charcas, respecto del impacto del ejercicio de los recursos de forma que permita a éste, instrumentar medidas de cambio que coadyuven a la profundización de los resultados alcanzados.

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 FORTAMUN 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 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. 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 (FORTAMUN)..

1.3 Establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.

#### Aspectos Susceptibles de Mejora

##### Tema II. Gestión del Fondo

- 2.1 Realizar un análisis de los programas y fondos federales y/o estatales a través de los cuales pueda gestionar participación financiera o técnica de estas para fortalecer la actuación del municipio con respecto a la ejecución de los fondos provenientes del FORTAMUN..
- 2.2 Fortalecer los mecanismos de gestión entre el Ayuntamiento y el Gobierno del Estado y la Federación para acceder a fuentes de financiamiento complementarias al FORTAMUN que permitan al municipio alcanzar un mayor número de beneficiarios.
- 2.3 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.

#### Aspectos Susceptibles de Mejora

##### Tema III. Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana

- 3.1 Crear nuevos canales de comunicación de los resultados del fondo a la población, que sean claros, comprobables y de fácil acceso a la población del municipio.
- 3.2 Crear instrumentos de documentación de los mecanismos de comunicación que implementa actualmente el Ayuntamiento de Charcas que le permita comprobar su existencia y fortalecer su ejecución.
- 3.3 Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
- 3.4 Publicar los archivos correspondientes a los 4 trimestres del ejercicio fiscal 2018 de los recursos utilizados para FORTAMUN en el apartado de Contabilidad Gubernamental de la página web del Ayuntamiento de Charcas. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.
- 3.5 Publicar los archivos correspondientes a los avances físicos y financieros del POA en la página de transparencia del Ayuntamiento de manera recurrente conforme a la normatividad vigente, que le permita dar claridad al gasto y ejercicio de estos recursos.
- 3.6 Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para un mejor ejercicio de los recursos.



## 2. ÍNDICE

<b>1. Resumen ejecutivo .....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>2. ÍNDICE.....</b>	<b>- 12 -</b>
<b>3. Siglas y acrónimos.....</b>	<b>- 13 -</b>
<b>4. Introducción.....</b>	<b>- 14 -</b>
<b>5. Objetivos e hipótesis de la evaluación.....</b>	<b>- 17 -</b>
<b>6. Metodología de la evaluación .....</b>	<b>- 19 -</b>
<b>7. Características del FORTAMUN .....</b>	<b>- 22 -</b>
7.1 Evolución de los recursos FORTAMUN en el municipio de Charcas ...	- 24 -
<b>8. Desarrollo de las preguntas de investigación .....</b>	<b>- 25 -</b>
8.1 Ejercicio de la operación del fondo .....	- 26 -
8.2 Gestión del fondo .....	- 34 -
8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana.....	- 39 -
<b>9. Análisis FODA.....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>10. Propuesta de recomendaciones y observaciones.....</b>	<b>- 50 -</b>
<b>11. Hallazgos.....</b>	<b>- 54 -</b>
<b>12. Conclusiones .....</b>	<b>- 60 -</b>
<b>13. Anexos.....</b>	<b>- 63 -</b>
Anexo 1. Fuentes de información .....	- 63 -
Anexo 2. Ficha Técnica de la evaluación .....	- 66 -
Anexo 3. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones CONAC .....	- 67 -
<b>14. Anexos alfabéticos.....</b>	<b>- 74 -</b>
Anexo A. Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo de Aportaciones el Fortalecimiento de los Municipios para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí.....	- 74 -
Anexo B. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Charcas, San Luis Potosí. ....	- 75 -
Anexo C. Apertura programática correspondiente al ejercicio fiscal 2018 del Gobierno del Estado de San Luis Potosí.....	- 76 -

### 3. Siglas y acrónimos

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

## 4. Introducción

En la actualidad los actores de la administración pública deben de renovarse completamente para ajustarse a las nuevas necesidades de la sociedad, enfocándose en la planificación estratégica orientada hacia la satisfacción de las diversas necesidades de los ciudadanos, así como hacer cambios coherentes y articulados en la forma como se operan las administraciones gubernamentales.

Las acciones tomadas por los gobiernos han generado una serie de cambios orientados a la transformación del proceso presupuestario, con la intención de generar una reducción del control de insumos y procesos, orientándose a los resultados. Así mismo la reorientación de la cultura organizacional busca mayor flexibilidad para administrar los recursos; todo esto con el objetivo de elevar la calidad e impacto del gasto. Para lograrlo, es indispensable que se cuente con un mecanismo de sistematización de la información presupuestaria.

Las evaluaciones gubernamentales se han ido transformando y cobrando relevancia en la medida que el proceso de consolidación democrática detona y promueve la búsqueda de una mayor participación ciudadana en el proceso de las políticas públicas, pasando de una evaluación orientada de un control del ejercicio de los recursos y el cumplimiento de la normatividad, hacia una evaluación que se enfoca en la transformación e impacto que beneficia a las poblaciones objetivo.

A este respecto la normatividad federal y estatal ha ido moldeando el terreno para hacer de la evaluación una realidad. El artículo 110 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria señala que las evaluaciones del desempeño se realizarán a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.

Mientras que en el estado de San Luis Potosí, los artículos 7, 41 párrafo segundo, 77 y 79 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado y Municipios de San Luis Potosí, señalan la obligación de realizar la evaluación del desempeño a través de la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos.



En ese sentido, el Ayuntamiento de Charcas, realiza el presente informe final con los resultados del ejercicio de evaluación del desempeño del ejercicio fiscal 2018 de los recursos provenientes del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) 2018.

La importancia de esta evaluación radica en que atiende por un lado la exigencia normativa de contar con evaluaciones de la gestión pública y por el otro a una estrategia que sirve para contar con herramientas precisas para la toma de decisiones del Gobierno, pues en esta evaluación se puede constatar el desempeño obtenido del ejercicio del FISM en 2018, sus hallazgos, resultados, análisis de diversos aspectos del desempeño que facilitarán la toma de decisiones y el seguimiento de las recomendaciones.

El FORTAMUN forma parte de las aportaciones, que a su vez forman parte del gasto programable, pues tienen definido un destino específico. En el caso expuesto, se destinarán 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.

El objetivo general de este trabajo es evaluar el desempeño del ejercicio de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio, para el ejercicio fiscal 2018, a fin de conocer la pertinencia de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas.

Se parte de la hipótesis principal sobre si la gestión del FORTAMUN contribuye a fortalecer las haciendas públicas municipales a través del financiamiento de acciones como la atención a las obligaciones financieras, el pago de derecho y aprovechamiento del agua, la modernización de los sistemas de recaudación, el mantenimiento de infraestructura y necesidades de seguridad pública, la cual a través del desarrollo del presente informe final puede comprobarse como afirmativa.

Para elaborar la presente evaluación, se empleó un enfoque de metodología descriptiva a efecto de producir evidencia empírica válida y confiable, realizándose entre otras actividades la recolección, organización y análisis de información,



investigación de gabinete, entrevistas individuales y a grupos focales, teniendo como resultado una serie de hallazgos, observaciones y recomendaciones que retroalimentan el ejercicio de los recursos que permita al municipio de Charcas el instrumentar medidas de mejora que coadyuven a obtener mejores resultados.

La evaluación se divide en tres secciones: planeación y ejercicio de la operación del fondo; gestión del fondo; y, rendición de cuentas y participación ciudadana. Así mismo, se realizó un análisis FODA en el cual se exponen las principales fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas a las que Ayuntamiento de Charcas presentó en el análisis de las herramientas que posee para la operación y administración del fondo.

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



## **5. Objetivos e hipótesis de la evaluación**

De acuerdo con los Términos de Referencia emitidos por el Ayuntamiento de Charcas 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 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.

### **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.
- Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio de Charcas.
- 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

“Evaluar<sup>1</sup>”, etimológicamente se deriva del latín “*valere*” significa “estimar, apreciar, calcular el esfuerzo o cantidad de dinero que cuesta conseguir algo”, tiene dos componentes léxicos: el prefijo “*ex*” (hacia afuera) y “*valere*” (valor, fuerza). preciar, calcular el valor de algo”. El Diccionario de la RAE<sup>2</sup> indica que “evaluación” consiste en “la acción y efecto de señalar el valor de una cosa”.

La evaluación, por tanto, se puede definir como el análisis que permite identificar, bajo una metodología específica, el grado de pertinencia, desempeño en la operación y/o cumplimiento de una política pública respecto a su diseño, implementación, procesos o resultados<sup>3</sup>.

Los resultados del proceso de evaluación son un mecanismo para valorar y disponer de información respecto del desempeño público, de forma que permita determinar el nivel o grado de avance en el cumplimiento de objetivos; uso de recursos; grado de cobertura; etc., todo lo anterior, con finalidades de mejora.

Es decir, la medición del cumplimiento de objetivos y en general del desempeño organizacional, tiene la finalidad de encontrar información para, de manera permanente, establecer rutas tendientes a mejorar el uso y ejercicio de los recursos públicos, desde la planeación; la asignación de recursos; determinación de estrategias de trabajo; etc.

No obstante, es importante establecer el contexto en el cuál la actividad de evaluación alcanza una relevancia importante en un plano internacional y nacional, a efecto de precisar sus beneficios para la sociedad y las organizaciones públicas.

En este sentido, la importancia de la evaluación se inscribe en el marco de la reforma del estado y la aparición de nuevos métodos y mecanismos que permitan a éste

---

<sup>1</sup> Con base en

<http://etimologias.dechile.net/?evaluar#:~:text=La%20palabra%20%22evaluar%22%20est%C3%A1%20formada,valor%2C%20validar%20y%20tambi%C3%A9n%20valencia.>

<sup>2</sup> RAE (Real Academia de la Lengua Española) disponible en: <https://dle.rae.es/evaluar>

<sup>3</sup> Con base en “El Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa Anual de Evaluación”. Centro de Estudios de la Finanzas Públicas del Congreso de la Unión. Disponible en <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/2008/cefp1152008.pdf>

transitar de una gobernabilidad a una gobernanza<sup>4</sup>. Lo cual se ha traducido en un nuevo marco de la llamada Nueva Gestión Pública (NGP).

La Nueva Gestión Pública (NGP) tiene 4 características primordiales<sup>5</sup>:

- a. Propone el rediseño de las organizaciones públicas, en busca de mayor eficacia y eficiencia del aparato administrativo estatal, introduciendo en éste estructuras, lógicas y valores de las empresas privadas (iniciativas de medición y evaluación del rendimiento, sistemas de presupuestación y control, reingeniería de procesos administrativos, mejora en la distribución de recursos humanos, etc).
- b. Implica la creación de un nuevo marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados, y "orientación al cliente" ;
- c. Propone la identificación de centros, unidades o agencias, que reciben facultades delegadas de gestión bajo la contrapartida de sistemas de medición de recursos, objetivos y resultados y mecanismos de planificación y control de gestión.
- d. Se basa en la separación de los roles planificador y productor, sustituyendo la coordinación jerárquica por una coordinación contractual con competencia entre proveedores que dispondrían de autonomía de gestión. Esto favorece la adaptación a los entornos específicos de los diferentes centros de actividad pública.

La evaluación por tanto, se enmarca en el primer postulado o característica de esta nueva gestión pública como parte de una nueva gobernanza contemporánea.

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 el Fortalecimiento de los Municipios**

<sup>4</sup> Con base en el capítulo 2 "El concepto de gobernanza" del libro: **Globalización y gobernanza: las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público**, de Serna de la Garza, José María. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Disponible en <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/11728>

<sup>5</sup> Idem. pp. 27 y subsecuentes.

**(FORTAMUN)** sería correspondiente a la metodología descriptiva. La metodología descriptiva<sup>6</sup> 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.

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
<b>Total</b>		<b>10</b>

<sup>6</sup> "El papel de la descripción en la investigación cualitativa" . Aguirre Juan Carlos y Jaramillo Luis . Disponible en [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-554X2015000200006](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2015000200006)

## 7. Características del FORTAMUN

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

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

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

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

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

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

**2. Marco Normativo Estatal.** De acuerdo con la LCF, los recursos son transferidos del Gobierno Federal, a los Estados, para que, éstos a su vez los transfieran a los municipios bajo los mecanismos de reparto definidos. Lo anterior conlleva a una regulación complementaria de carácter estatal. Para el caso del Estado de San Luis Potosí, esta regulación complementaria se da a partir de la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí. En esta Ley, los recursos del Fondo son regulados de los artículos 50 al 54.

Según se puede apreciar en el Acuerdo Administrativo por medio del cual se da a conocer la Distribución de los recursos previstos en el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social para el Ejercicio Fiscal 2018 para el Estado de San Luis Potosí (Anexo A) publicado en el Periódico Oficial del Estado, los recursos a ejercer por el Municipio de Charcas relativos al FORTAMUN, ascienden a la cantidad de \$12,752,509.00 (Doce millones setecientos cincuenta y dos mil quinientos nueve pesos).

Por otra parte, en el anexo B, se adjunta la ficha resumen con los indicadores de medición de la pobreza del Municipio de Charcas 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 Charcas, San Luis Potosí.



## 7.1 Evolución de los recursos FORTAMUN en el municipio de Charcas

Los recursos destinados del FORTAMUN, para el municipio de Charcas, han tenido un comportamiento estable en el período de 2015 a 2018, teniendo un incremento acumulado de un 16.9%, ejerciendo en dicho período la cantidad de \$46,165,401.00 (cuarenta y seis millones ciento sesenta y cinco mil cuatrocientos un peso).

Ejercicio Fiscal	Recursos asignados
2015	\$ 10,934,311.00
2016	\$ 10,738,613.00
2017	\$ 11,739,968.00
<b>2018</b>	<b>\$ 12,752,509.00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 46,165,401.00</b>

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



## 8. Desarrollo de las preguntas de investigación

A través de las siguientes páginas, se brindan las respuestas a las preguntas de investigación que plantea la presente evaluación del desempeño y que son resultado de la aplicación de técnicas metodológicas, análisis de documentación e investigación del equipo evaluador en coordinación con el personal del Ayuntamiento de Charcas.

Las respuestas encontradas, buscan crear y visualizar elementos necesarios que permitan verificar o no las hipótesis planteadas y dar cumplimiento a los objetivos generados al inicio de esta evaluación. Cabe hacer mención que las preguntas de investigación planteadas, forman parte de los Términos de Referencia autorizados por el Ayuntamiento de Charcas y permitieron al equipo evaluador, profundizar en la manera en la que el municipio gestiona, administra y opera los recursos provenientes del fondo. El contenido resultante de estas respuestas, servirá como la base principal para efectuar el análisis FODA y las recomendaciones de aspectos susceptibles de mejora que se plantearán más adelante.

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

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

## 8.1 Ejercicio de la operación del fondo

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

**Respuesta: No.**

El principio de legalidad y su aceptación jurídica, establece que cualquier acto de los órganos de Gobierno, debe encontrarse fundado y motivado por el derecho o la normatividad vigente. Dicho de otra manera, el principio de legalidad demanda que todo acto o procedimiento llevado por las autoridades debe tener su apoyo estricto en una norma legal, la cual debe tener a su vez, una disposición de forma y fondo de una Ley.

En el caso de la normatividad que regula la aplicación del fondo evaluado, el mencionado principio de legalidad se cumple con la existencia de diversas normas federales, estatales y operativas que regulan la operación del fondo en cada una de sus etapas y por consiguiente tiene especificado el actuar del municipio en cada una de ellas. Si bien el compendio normativo al que esta sujeto la ejecución del fondo esta completamente definido, el conocimiento y la aplicación de este por parte de los funcionarios del ente público encargado de hacerlo, representa también un aspecto clave para dar cumplimiento a este principio de legalidad, ya que la ley no puede ser únicamente letra muerta, al ser el individuo el encargado de aplicarla.

Derivado de lo anterior, el equipo evaluador consideró importante medir el grado de conocimiento de las normas y la capacidad de descripción de su objetivo en los funcionarios públicos involucrados en cualquiera de las etapas de operación del fondo. Para ello, se utilizó la herramienta metodológica de entrevistas a profundidad, a través de las que se cuestionó a cada uno de los funcionarios seleccionados lo siguiente:

- a) De acuerdo a la normatividad federal, estatal y operativa que regula el FORTAMUN, ¿Cuál de estas identifica y/o conoce para que las tareas y la aplicación de los recursos del fondo cumplan con su objetivo?

- b) Con base en la normatividad que mencionó, ¿puede describir su aplicación e importancia en el proceso de operación del fondo? (En el caso de que no se haya identificado ninguna, el equipo evaluador enumera las más importantes para que los funcionarios puedan describir su función).

Con base en las interrogantes planteadas y la información recopilada, en la siguiente tabla se muestran los resultados sobre el conocimiento normativo del fondo por parte de los funcionarios municipales encargados de ello:

	Conocimiento de Normativa	Aplicación de la normativa
<b>Funcionario 1</b>	- Apertura Programática SEDESORE	- Sin descripción de la misma.
<b>Funcionario 2</b>	- Lineamiento de Operación del Fondo	- Descripción confusa.
<b>Funcionario 3</b>	- Apertura Programática SEDESORE - Lineamiento de Operación del Fondo - LAATEM - Ley de Adquisiciones del Estado - Ley de Obra Pública del Estado	- Descripción suficiente. - Descripción suficiente. - Descripción suficiente. - Descripción limitada. - Descripción limitada.
<b>Funcionario 4</b>	- Ley de Ingresos del Municipio - Ley de Adquisiciones del Estado - Ley de Contabilidad Gubernamental	- Descripción limitada. - Descripción limitada. - Descripción limitada.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada en las entrevistas a profundidad con los funcionarios del Ayuntamiento de Charcas, San Luis Potosí.

Para matizar los resultados obtenidos, el equipo evaluador catalogó a la LCF, a la LAATEM, y a la apertura programática como la normatividad clave para el funcionamiento del fondo, mientras que cualquier otra normatividad existente, sirve como complementaria u operativa para aspectos o procesos muy específicos de la operación del fondo.

Ante este panorama, se puede observar que únicamente 1 de los 4 funcionarios evaluados fue capaz de identificar 3 o más de las normas más importantes para la ejecución del fondo, mientras los 3 restantes identificaron solamente una de ellas.

Si bien el aspecto de medición del grado de conocimiento no se dio completamente de forma negativa, el aspecto del conocimiento de las funciones de las leyes fue completamente distinto, ya que únicamente 1 funcionario fue capaz de describir los aspectos generales que implicaba cada una de las normas enumeradas, y los 3 funcionarios restantes, presentaron confusión, desconocimiento e incapacidad para



poder describir las normas enumeradas e incluso las que por pregunta expresa del equipo evaluador se hicieron.

Los resultados obtenidos generan un aspecto de atención inmediata para el equipo evaluador, toda vez que a pesar de que el equipo de funcionarios realizan 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.

Derivado de lo expuesto y de los resultados obtenidos, el equipo evaluador considera como prioritario que el Ayuntamiento de Charcas instrumente por lo menos una vez por año, un plan de capacitación referente a temas normativos del FORTAMUN 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.

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

### **Respuesta: Análisis descriptivo.**

De conformidad con el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, los recursos provenientes del FORTAMUN tienen como destino primordialmente 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 Charcas, se manifiesta articulado con los ejes rectores y objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas. En este sentido, y con base en el análisis del Plan Municipal de Desarrollo al que se hace referencia, los recursos del FORTAMUN contribuyeron al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y seis acciones estratégicas conforme se muestra en las siguientes tablas de información:

### **Eje Rector. Gobierno con desarrollo regional sustentable**

Programa	Objetivos	Estrategias
Charcas sustentable	Implementar Acciones y Políticas Públicas en un marco de sustentabilidad ambiental	1. Gestionar recursos para la construcción de una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales

## Eje Rector. Gobierno seguro y justo

Programa	Objetivos	Estrategias
Charcas seguro	Contar con un cuerpo profesional de policía municipal para la prevención del delito	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Profesionalizar y capacitar a los elementos de la policía municipal.</li><li>2. Fortalecer los programas ciudadanos en materia de prevención del delito.</li></ol>

## Eje Rector. Gobierno eficiente y transparente

Programa	Objetivos	Estrategias
Gobernanza y gestión pública	Planear y evaluar la gestión y políticas públicas para el Desarrollo del Municipio de Charcas	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Implementación del servicio profesional de Carrera, salvaguardando la experiencia, conocimientos y habilidades adquiridas de los cuadros técnicos.</li><li>2. Contar con un sistema que permita detectar el avance de las metas de la política pública municipal a través del Sistema de Indicadores para la Evaluación y Seguimiento de la Gestión Pública.</li><li>3. Fomentar el uso de las tecnologías de la información para agilizar, mejorar y transparentar la administración pública municipal.</li></ol>

Adicionalmente, y en cumplimiento de la normatividad referente al fondo, el Ayuntamiento de Charcas destinó los fondos provenientes del FORTAMUN durante el ejercicio fiscal 2018, al subsidio del agua potable, la seguridad pública municipal, apoyos sociales (a través de becas y desayunos escolares), el pago de alumbrado público y la operación de brigadas médicas.

El Municipio de Charcas, ha cumplido 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.

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

**Respuesta: No.**

El Ayuntamiento de Charcas presentó como evidencia documental a esta pregunta de investigación, 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.” para dar respuesta a la misma.

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. Por lo que la evidencia presentada no permite determinar que los procesos clave de la gestión del fondo estén incluidos en un documento institucional.

Las entrevistas a profundidad y la aplicación del grupo focal con los funcionarios que participan en la operación del fondo, permitió observar que los funcionarios conocen sus tareas y pasos a seguir para poder dar cumplimiento a ellas. Sin embargo, la ausencia de un manual o documento normativo que las determine no es suficiente para evaluar que estas se hagan de acuerdo a la normatividad del fondo.

Es importante mencionar que el esfuerzo por realizar los trabajos iniciales para la elaboración de un manual de estas características es un gran avance por parte del Ayuntamiento, sin embargo, es preciso que la CODESOL integre 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.

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-FORTAMUN).



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

##### **Respuesta: Sí.**

En el ejercicio fiscal 2018 el Ayuntamiento del Municipio de Charcas, destinó los recursos de FORTAMUN principalmente al pago de derechos y aprovechamientos de agua, atención de necesidades en materia de seguridad pública, apoyos sociales, pago de energía eléctrica y a las brigadas médicas de acuerdo al Informe Final del ejercicio 2018 del Programa Operativo Anual del municipio.

Para determinar los montos a asignar, las áreas responsables de cada uno de los programas, documentan su propuesta con base a su análisis de uso histórico y a su presupuestación quincenal, realizando su solicitud a la CODESOL. Todo esto, se refleja en su Programa Operativo Anual, mismo que mensualmente se va documentando tanto en sus avances físicos como en los financieros, de acuerdo con lo reportado por el ente ejecutor. Cabe mencionar que todas las solicitudes planteadas, son enviadas al Consejo de Desarrollo Social Municipal, quien es el responsable de aprobar o negar los recursos solicitados, quedando todo esto plasmado en las respectivas actas mensuales del Consejo.

Así mismo, el Ayuntamiento de Charcas, registra todos sus operaciones presupuestarias y contables en su Sistema de Contabilidad Gubernamental, cumpliendo con lo señalado en la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Sin embargo, durante la revisión de cumplimiento de los mecanismos de documentación de las aportaciones, no se encontró con evidencia suficiente para confirmar que el Ayuntamiento registrará en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP el ejercicio, destino y resultados de los recursos provenientes del FORTAMUN del ejercicio fiscal 2018, por lo que se considera que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.

De igual manera, es importante puntualizar que de acuerdo a la CODESOL, la información relacionada con el ejercicio de los recursos FORTAMUN, está a disposición de la ciudadanía a través del sitio de transparencia del Gobierno Municipal de Charcas publicado en su página de internet. Sin embargo, tras la



revisión electrónica de la página de internet y la de transparencia, el equipo evaluador no encontró elementos para corroborar lo reportado por la Coordinación.

Si bien, se valora como positiva la contribución de los proyectos ejecutados con recurso FORTAMUN 2018 en el municipio de Charcas, al contribuir a combatir las carencias sociales y cumplir con sus funciones y servicios públicos, la evidencia encontrada permite señalar que el municipio no está cumpliendo en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones. Por ello, se recomienda que el municipio cumpla con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG respecto al registro trimestral del ejercicio, destino y resultados del FORTAMUN, esto para transparentar su ejercicio.

## 8.2 Gestión del fondo

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

#### **Respuesta: Análisis descriptivo.**

Los criterios empleados por el municipio de Charcas para la priorización y focalización de las obras de infraestructura social financiadas con el FORTAMUN son estrictamente de carácter normativo y se basa en las diferentes normas que regulan la operación del fondo. La importancia de estas normas, es fundamental para comprender el uso y destino de los recursos del fondo, toda vez que el mismo no cuenta con lineamientos propios.

En este sentido, el primer criterio normativo se encuentra en lo establecido por el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal y en el 50 de la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí donde se especifica que los recursos provenientes del FORTAMUN se destinarán exclusivamente 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.

Adicionalmente, 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).

De igual manera, es indispensable puntualizar que de acuerdo con la LCF y la LAATEM, los recursos provenientes del FORTAMUN, que se destinen a el mantenimiento o construcción de infraestructura social, deberá cumplir con los



criterios de priorización y focalización propios del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM).

El cumplimiento de los criterios planteados por la normalidad revisada es indispensable para el correcto funcionamiento, vigilancia y uso de los recursos provenientes del FORTAMUN durante el ejercicio fiscal, ya que una vez que ha pasado estos filtros, es el propio Consejo de Desarrollo Social Municipal el encargado de revisar, validar, aprobar y vigilar el correcto ejercicio de los recursos del fondo.

Tras la revisión documental realizada al municipio, el cumplimiento de los criterios fue comprobado y validado por el equipo evaluador, quien pudo determinar que se cumplen sin ninguna excepción con base en la normatividad expuesta. Derivado de lo anterior, el equipo evaluador considera que los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Charcas para la priorización y focalización del uso de los recursos provenientes del FORTAMUN cumplen con los aspectos normativos que regulan al fondo.



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

**Respuesta: No.**

Con base en la revisión y análisis del informe final del Programa Operativo Anual del ejercicio fiscal 2018 proporcionado por el Ayuntamiento de Charcas, fue posible determinar que durante este ejercicio no se ejerció ningún convenio de concurrencia o complementariedad de recursos con el FORTAMUN.

Si bien, el Ayuntamiento posee los mecanismos normativos y operativos para hacer este tipo de convenios, como se puede observar los efectuados a través del FISM, de acuerdo con los funcionarios encargados de la operación del fondo, el monto de recursos que recibe el Ayuntamiento de Charcas, apenas cubre los compromisos financieros que le son prioritarios, por lo que los recursos no se destinan a obras u acciones que puedan ser complementarias.

Derivado de ello, el equipo evaluador recomienda que el Ayuntamiento de Charcas realice un análisis de los programas y fondos federales y/o estatales a través de los cuales pueda gestionar participación financiera o técnica de estas para fortalecer la actuación del municipio con respecto a la ejecución de los fondos provenientes del FORTAMUN.

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

### **Respuesta: Análisis descriptivo.**

Para dar respuesta a la presente pregunta de investigación se tomaron en consideración los hallazgos encontrados durante la revisión documental al municipio, los resultados obtenidos de las preguntas de investigación de la presente evaluación y la información recabada en el grupo focal y las entrevistas a profundidad realizadas a los funcionarios encargados de la operación del fondo.

Con base en lo datos recabados, el equipo evaluador pudo determinar una serie de factores que se presentan, 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. Para una mejor descripción, el equipo evaluador catalogó estos factores en internos y externos a la coordinación:

### **Factores Internos:**

- a) **Desconocimiento de la normatividad que rige al fondo.** Como se pudo revisar en la pregunta de investigación número 1, los funcionarios responsables de la aplicación del Fondo, desconocen en su mayoría de donde provienen las reglas y procesos que regulan 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.
- b) **Ausencia de Manuales normativos de organización y procedimientos.** La ausencia de estos manuales institucionales puede ocasionar una serie de deficiencias, duplicidades y omisiones que pueden desviar la correcta ejecución de los recursos del fondo y que a la postre afecta en la consecución de sus objetivos.

## Factores externos:

- a) **Cambios y modificaciones presupuestales para alcanzar convenios de concurrencia.** Resultante de las reglas y requerimientos de los fondos y programas con los que se hace concurrencia de recursos, en ocasiones se generan situaciones donde los recursos del fondo deben ser redirigidos, a pesar de su presupuestación inicial. Ya que para poder participar en la concurrencia de recursos, en ocasiones se tiene que participar con un monto determinado superior al que se tenía destinado para uno o varios rubros.
- b) **Presión de grupos sociales.** 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.
- c) **Definición de prioridades urgentes.** Los problemas a los que se enfrenta el Ayuntamiento de Charcas sobre la provisión de agua potable a sus habitantes, se han vuelto cada vez más difíciles de solventar por parte del municipio. Por más que se busca tener controlado, las cuestiones técnicas de las obras por el problema del agua, se tiene que destinar muchos recursos para poder afrontarlo.

Derivado de los factores encontrados, el equipo evaluador 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.

### 8.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana

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

##### **Respuesta: Análisis descriptivo.**

La naturaleza propia de los recursos provenientes del FORTAMUN y el uso preponderantemente al cumplimiento de cuestiones financieras que le dio el Ayuntamiento de Charcas durante el ejercicio fiscal 2018, complica la diversificación de canales de comunicación de resultados entre el municipio y la población. A pesar de ello, con base en el grupo focal realizado, se identificaron los siguientes mecanismos:

1. Los funcionarios encargados de la operación y administración del fondo identificaron como mecanismo principal para la comunicación de resultados, la publicación del Programa Operativo Anual, con sus avances físicos y financieros en la página web oficial del Ayuntamiento y su página de transparencia y acceso a la información pública, de manera mensual. Sin embargo, si bien se comprobó la existencia del POA y sus actualizaciones, tras una revisión electrónica tanto a la página web como a la de transparencia, no hay evidencia de la publicación de esta información durante el ejercicio fiscal 2018, por lo que no fue posible corroborar la existencia de este canal de comunicación.

2. El Ayuntamiento de Charcas reportó como un segundo canal de comunicación de los resultados del fondo, la publicación de las acciones ejecutadas con el fondo a través de la página de la red social Facebook del propio Ayuntamiento, haciendo la aclaración de que, si bien se informan los resultados, no se informa de manera específica el origen de los recursos de la misma. La revisión documental de la página de Facebook del Ayuntamiento de Charcas, permitió al equipo evaluador considerar durante el ejercicio fiscal 2018, este mecanismo de comunicación no contó con los elementos necesarios para informar a la ciudadanía sobre el destino de los recursos y los resultados por concepto del FORTAMUN.



3. Como un tercer mecanismo de comunicación, la CODESOL publica de manera física el POA con sus avances físicos y financieros de manera mensual en el periódico mural que se encuentra instalado en la explanada principal de las instalaciones de la presidencia municipal de Charcas, mismo que es de acceso público, por lo que cualquier ciudadano puede consultarlo y verificarlo. Para comprobar la existencia de este mecanismo, el equipo evaluador corroboró a través de la visita de campo realizada, que si bien no hay evidencia de que durante el 2018 se estuviera publicando la información de manera mensual, si pudo comprobar la existencia del periódico mural al que se hace referencia y de la publicación del POA correspondiente al mes y año en que se realizó la visita.

4. Adicionalmente, los funcionarios del Ayuntamiento hicieron referencia a un cuarto mecanismo de comunicación de resultados del fondo a la población. Este mecanismo se da en los casos cuando los recursos son destinados a mantenimiento o construcción de obras o acciones de infraestructura social. Esto se da a través de la publicación de los datos generales de la obra, tales como la fecha de inicio, el presupuesto asignado, el número de beneficiarios, así como los datos de los contratistas designados en una mampara informativa que se coloca en la ubicación de cada una de las obras realizadas. Si bien, este mecanismo es comprobable al ser parte de la normatividad que rige al FISM, durante el ejercicio fiscal 2018, no se realizó ninguna obra o acción relativa a infraestructura social con recursos del FORTAMUN, por lo que el equipo evaluador no pudo comprobar la existencia de este mecanismo.

La información obtenida tras la comprobación de la existencia de los mecanismos de comunicación de los resultados del fondo a la ciudadanía, permiten al equipo evaluador considerarlos como insuficientes y carentes en su mayoría de evidencia clara sobre su existencia y funcionamiento. Por lo anterior, se recomienda crear nuevos canales de comunicación de los resultados del fondo, y a su vez, crear mecanismos de documentación de los ya existentes que les permita comprobar su existencia y fortalecer su ejecución.

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

### **Respuesta: Análisis descriptivo.**

La naturaleza propia de los recursos provenientes del FORTAMUN y el uso preponderantemente al cumplimiento de cuestiones financieras que le da el Ayuntamiento de Charcas durante el ejercicio fiscal 2018, complica la diversificación de mecanismos de participación ciudadana. A pesar de ello, con base en la normatividad federal y estatal que rige al fondo se identificaron los siguientes mecanismos:

**1. Consejo de Desarrollo Social Municipal.** Enmarcado en la LCF, 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 y buscar la participación directa de las comunidades mediante la aportación de recursos o materiales de la región.

Tras la revisión documental realizada, fue posible 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 ejercieran conforme a lo establecido en la normatividad que rige el fondo.

Sin embargo. También se pudo comprobar que el Ayuntamiento no cuenta con un Reglamento Interno del CODESOM que de certeza a las atribuciones del mismo, por



lo que su elaboración se considera un aspecto susceptible de mejora de forma prioritaria.

**b) Mecanismos complementarios.** De igual manera, es importante mencionar que de acuerdo con la LCF y la LAATEM, los recursos provenientes del FORTAMUN, que se destinen a el mantenimiento o construcción de infraestructura social, deberá cumplir con los mecanismos de participación ciudadana propios del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM).

Con la revisión realizada, el equipo evaluador considera que 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.



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

**Respuesta: Análisis descriptivo.**

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 el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) en ninguno de sus ejercicios fiscales anteriores. Lo anterior, fue confirmado en el ejercicio de grupo focal con los funcionarios encargados de la operación del fondo, al comentar que el presente ejercicio era el primero en su tipo.

## 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 Charcas referentes a la ejecución del Fondo. El presente análisis se compone por una evaluación de las competencias internas como fortalezas (F), debilidades (D), y las competencias externas como las oportunidades (O) y amenazas (A), dónde se proporciona un esquema para la toma de decisiones estratégicas. Con ello, será posible identificar los aspectos susceptibles de mejora que le permitan al municipio fortalecer su capacidad de gestión y operación sobre los recursos del fondo.

Tema I Ejercicio de la operación del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas, se encuentra articulado con los ejes rectores y objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.	
2. Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyeron al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y a 6 acciones estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas.	
3. El Municipio de Charcas, ha cumplido en el ejercicio de los recursos con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local que regula el ejercicio del Fondo.	
4. Si bien, se valora como positiva la contribución de los proyectos ejecutados con recurso FORTAMUN 2018 en el municipio de Charcas, al contribuir a combatir las carencias sociales y cumplir con sus funciones y servicios públicos, la evidencia encontrada permite señalar que el municipio no está cumpliendo en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones.	

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. A pesar de que el equipo de funcionarios del Ayuntamiento de Charcas realizan 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 FORTAMUN 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. 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.	2. Se recomienda que la CODESOL integré 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. 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 (FORTAMUN).



Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
3. Durante la revisión de cumplimiento de los mecanismos de documentación de las aportaciones, no se encontró con evidencia suficiente para confirmar que el Ayuntamiento registrará en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP el ejercicio, destino y resultados de los recursos provenientes del FORTAMUN del ejercicio fiscal 2018, por lo que se considera que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.	3. Se recomienda establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.

TEMA II. Gestión del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
1. Los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Charcas para la priorización y focalización del uso de los recursos del FORTAMUN cumple con los aspectos normativos que regulan al fondo, siendo esta una de sus principales fortalezas para beneficiar a un mayor número de habitantes.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Charcas no estableció ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos con el Gobierno del Estado o con las dependencias de la Administración Pública Federal. Si bien, el Ayuntamiento posee los mecanismos normativos y operativos para hacer este tipo de convenios, como lo marca la normatividad y de igual manera, como se puede observar en los establecidos a través del FISM.	1.1 Se recomienda realizar un análisis de los programas y fondos federales y/o estatales a través de los cuales pueda gestionar participación financiera o técnica de estas para fortalecer la actuación del municipio con respecto a la ejecución de los fondos provenientes del FORTAMUN.
	1.2 Se recomienda fortalecer los mecanismos de gestión entre el Ayuntamiento y el Gobierno del Estado y la Federación para acceder a fuentes de financiamiento complementarias al FORTAMUN que permitan al municipio alcanzar un mayor número de beneficiarios.
2. 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.	2. 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.



TEMA 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 FORTAMUN se ejercieran conforme a lo establecido en la normatividad que rige el fondo.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. La información obtenida tras la comprobación de los mecanismos de comunicación de los resultados del fondo a la ciudadanía por parte del Ayuntamiento de Charcas, permitieron al equipo evaluador considerarlos como insuficientes y carentes en su mayoría de evidencia clara sobre su existencia y funcionamiento.	1.1 Se recomienda crear nuevos canales de comunicación de los resultados del fondo a la población, que sean claros, comprobables y de fácil acceso a la población del municipio. 1.2 Se recomienda crear instrumentos de documentación de los mecanismos de comunicación que implementa actualmente el Ayuntamiento de Charcas que le permita comprobar su existencia y fortalecer su ejecución.
2. El municipio no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo, por lo que se recomienda de manera prioritaria elaborar este reglamento.	2. 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.



TEMA III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
3. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento Charcas no cuenta con ningún tipo de documento de reporte de destino de los recursos o resultados alcanzados en sus plataformas electrónicas de Contabilidad Gubernamental ni de Transparencia y Acceso a la Información Pública, toda vez, que el Ayuntamiento tiene la obligación legal de realizarlo.	3.1 Se recomienda publicar los archivos correspondientes a los 4 trimestres del ejercicio fiscal 2018 de los recursos utilizados para FORTAMUN en el apartado de Contabilidad Gubernamental de la página web del Ayuntamiento de Charcas. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.
	3.2 Se recomienda publicar los archivos correspondientes a los avances físicos y financieros del POA en la página de transparencia del Ayuntamiento de manera recurrente conforme a la normatividad vigente, que le permita dar claridad al gasto y ejercicio de estos recursos.
4. 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 el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) en ninguno de sus ejercicios fiscales anteriores.	4. Se recomienda implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para un mejor ejercicio de los recursos.

## 10. Propuesta de recomendaciones y observaciones

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

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

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 Instrumentar, por lo menos una vez por año, un plan de capacitación referente a temas normativos del FORTAMUN 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.	X			X			

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
1.2 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. 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 (FORTAMUN).	X			X			
1.3 Establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.	X			X			

Tema II. Gestión del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
2.1 Realizar un análisis de los programas y fondos federales y/o estatales a través de los cuales pueda gestionar participación financiera o técnica de estas para fortalecer la actuación del municipio con respecto a la ejecución de los fondos provenientes del FORTAMUN.	X			X			
2.2 Fortalecer los mecanismos de gestión entre el Ayuntamiento y el Gobierno del Estado y la Federación para acceder a fuentes de financiamiento complementarias al FORTAMUN que permitan al municipio alcanzar un mayor número de beneficiarios.	X						X

Tema II. Gestión del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
2.3 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.		X		X			

Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
3.1 Crear nuevos canales de comunicación de los resultados del fondo a la población, que sean claros, comprobables y de fácil acceso a la población del municipio.	X			X			
3.2 Crear instrumentos de documentación de los mecanismos de comunicación que implementa actualmente el Ayuntamiento de Charcas que le permita comprobar su existencia y fortalecer su ejecución.	X			X			
3.3 Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.	X			X			
3.4 Publicar los archivos correspondientes a los 4 trimestres del ejercicio fiscal 2018 de los recursos utilizados para FORTAMUN en el apartado de Contabilidad Gubernamental de la página web del Ayuntamiento de Charcas. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.	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
3.5 Publicar los archivos correspondientes a los avances físicos y financieros del POA en la página de transparencia del Ayuntamiento de manera recurrente conforme a la normatividad vigente, que le permita dar claridad al gasto y ejercicio de estos recursos.	X				X		
3.6 Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para un mejor ejercicio de los recursos.	X				X		



## 11. Hallazgos

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

RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Cumplimiento de objetivos y metas	<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>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.</li><li>3. Los funcionarios encargados de la operación general del fondo, desconocen en su mayoría las normas y procesos que rigen al fondo, necesarias para el cumplimiento de sus funciones.</li><li>4. Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyeron al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y a 6 acciones estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas.</li><li>5. El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas, se encuentra articulado con los ejes rectores y objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.</li><li>6. El Ayuntamiento de Charcas no cuenta con un manual de procedimientos específico para la operación del fondo.</li><li>7. El gobierno municipal focaliza las obras y acciones financiadas con el fondo en zonas y grupos de atención que corresponden apegado completamente a la normatividad en los lineamientos, asegurando así que los beneficiarios cumplan con el perfil de la población objetivo.</li><li>8. La normatividad federal y estatal que regulan la operación del fondo se encuentran perfectamente definidas y son claras en los procesos para conocer los bienes y servicios que pueden ser financiados. Así</li></ol>



	<p>mismo, el aspecto normativo propicia la participación ciudadana y la rendición de cuentas con el fin de hacer más transparente el uso de los recursos.</p> <p>9. El Ayuntamiento no cuenta con Manuales de Organización y Procedimientos lo que implica poca claridad normatividad en las actividades que realizan cotidianamente para la operación del fondo.</p> <p>10. 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 el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) en ninguno de sus ejercicios fiscales anteriores.</p>
Orientación de los recursos	<p>11. Los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Charcas para la priorización y focalización del uso de los recursos del FORTAMUN cumple con los aspectos normativos que regulan al fondo, siendo esta una de sus principales fortalezas para beneficiar a un mayor número de habitantes.</p> <p>12. El Ayuntamiento de Charcas no estableció ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos con el Gobierno del Estado o con las dependencias de la Administración Pública Federal.</p> <p>13. Si bien, se valora como positiva la contribución de los proyectos ejecutados con recurso FORTAMUN 2018 en el municipio de Charcas, al contribuir a combatir las carencias sociales y cumplir con sus funciones y servicios públicos, la evidencia encontrada permite señalar que el municipio no está cumpliendo en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones.</p> <p>14. No se encontró con evidencia suficiente para confirmar que el Ayuntamiento registrará en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP el ejercicio, destino y resultados de los recursos provenientes del FORTAMUN.</p> <p>15. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento Charcas no cuenta con ningún tipo de documento de reporte de destino de los recursos o resultados alcanzados en sus plataformas electrónicas de Contabilidad Gubernamental ni de Transparencia y Acceso a la Información Pública, toda vez, que el Ayuntamiento tiene la obligación legal de realizarlo.</p>



<p>Mecanismos de participación social previstos en sus lineamientos</p>	<p>16. El Ayuntamiento no cuenta con un Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que fundamente el marco normativo, las funciones y los alcances de este Consejo.</p> <p>17. 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.</p> <p>18. 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.</p> <p>19. Se encontró que existen mecanismos claros para que los ciudadanos que participan en el Consejo y/ Comités puedan adoptar decisiones informadas.</p> <p>20. 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 FORTAMUN se ejercieran conforme a lo establecido en la normatividad que rige el fondo.</p> <p>21. La información obtenida tras la comprobación de los mecanismos de comunicación de los resultados del fondo a la ciudadanía por parte del Ayuntamiento de Charcas, permitieron al equipo evaluador considerarlos como insuficientes y carentes en su mayoría de evidencia clara sobre su existencia y funcionamiento.</p>
---	--



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Principales fortalezas y oportunidades encontradas (la más relevante por tema analizado)	<b>Tema I.</b> Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyeron al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y a 6 acciones estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas.
	<b>Tema II.</b> Los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Charcas para la priorización y focalización del uso de los recursos del FORTAMUN cumple con los aspectos normativos que regulan al fondo, siendo esta una de sus principales fortalezas para beneficiar a un mayor número de habitantes.
	<b>Tema III.</b> 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.
Principales retos o debilidades y amenazas encontradas	<b>Tema I.</b> Durante la revisión de cumplimiento de los mecanismos de documentación de las aportaciones, no se encontró con evidencia suficiente para confirmar que el Ayuntamiento registrará en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP el ejercicio, destino y resultados de los recursos provenientes del FORTAMUN del ejercicio fiscal 2018, por lo que se considera que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.
	<b>Tema II.</b> Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Charcas no estableció ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos con el Gobierno del Estado o con las dependencias de la Administración Pública Federal. Si bien, el Ayuntamiento posee los mecanismos normativos y operativos para hacer este tipo de convenios, como lo marca la normatividad y de igual manera, como se puede observar en los establecidos a través del FISM.
	<b>Tema III.</b> La información obtenida tras la comprobación de los mecanismos de comunicación de los resultados del fondo a la ciudadanía por parte del Ayuntamiento de Charcas, permitieron al equipo evaluador considerarlos como insuficientes y carentes en su mayoría de evidencia clara sobre su existencia y funcionamiento.



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Aspectos susceptibles de mejora de nivel prioritario (alto) a atender	1. Instrumentar, por lo menos una vez por año, un plan de capacitación referente a temas normativos del FORTAMUN 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. 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. 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 (FORTAMUN).
	3. Establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.
	4. Realizar un análisis de los programas y fondos federales y/o estatales a través de los cuales pueda gestionar participación financiera o técnica de estas para fortalecer la actuación del municipio con respecto a la ejecución de los fondos provenientes del FORTAMUN.
	5. Fortalecer los mecanismos de gestión entre el Ayuntamiento y el Gobierno del Estado y la Federación para acceder a fuentes de financiamiento complementarias al FORTAMUN que permitan al municipio alcanzar un mayor número de beneficiarios.
	6. Crear nuevos canales de comunicación de los resultados del fondo a la población, que sean claros, comprobables y de fácil acceso a la población del municipio.
	7. Crear instrumentos de documentación de los mecanismos de comunicación que implementa actualmente el Ayuntamiento de Charcas que le permita comprobar su existencia y fortalecer su ejecución.
	8. Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.



RUTA DE REFERENCIA	HALLAZGO
Aspectos susceptibles de mejora de nivel prioritario (alto) a atender	9. Publicar los archivos correspondientes a los 4 trimestres del ejercicio fiscal 2018 de los recursos utilizados para FORTAMUN en el apartado de Contabilidad Gubernamental de la página web del Ayuntamiento de Charcas. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.
	10. Publicar los archivos correspondientes a los avances físicos y financieros del POA en la página de transparencia del Ayuntamiento de manera recurrente conforme a la normatividad vigente, que le permita dar claridad al gasto y ejercicio de estos recursos.
	11. Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para un mejor ejercicio de los recursos.

## **12. Conclusiones**

El equipo evaluador del FORTAMUN del municipio de Charcas en el ejercicio fiscal 2018, considera que la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, se llevó en estricto apego a la normatividad, lo que le permitió potencializar el uso de los recursos públicos de este fondo. Con base en los resultados alcanzados, así como en los hallazgos, evidencias, observaciones y análisis FODA, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

### **Tema I. Ejercicio de la operación del fondo**

El Municipio de Charcas, cumplió en el ejercicio de los recursos con las finalidades previstas en el marco normativo tanto federal como local que regula el ejercicio del Fondo, contribuyendo al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y a 6 acciones estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, mismo que se encuentra articulado con los ejes rectores y objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

No obstante, si bien se valora como positiva la contribución de los proyectos ejecutados con recurso FORTAMUN 2018 en el municipio de Charcas, al ayudar a combatir las carencias sociales y cumplir con sus funciones y servicios públicos, el municipio no cumplió en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones, por lo que se considera necesario se tomen las acciones necesarias para realizar dicha acción.

Se concluyó que los funcionarios del Ayuntamiento de Charcas desempeñan sus funciones y cumplen con la normativa en el funcionamiento del fondo, sin embargo, la mayoría de ellos desconoce de dónde provienen estas normas y procedimientos para cumplir con sus funciones, por lo que es posible implementar capacitaciones relacionadas con temas regulatorios del FORTAMUN.

## **Tema II. Gestión del fondo**

Una de sus principales fortalezas fueron los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Charcas para la priorización y focalización del uso de los recursos del FORTAMUN, no obstante, al no establecer ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos con el Gobierno del Estado o con las dependencias de la Administración Pública Federal, no se pudieron potencializar los recursos y que esto permitiera alcanzar un mayor número de beneficiarios. En virtud de lo anterior, se recomienda realizar un análisis de los programas y fondos federales y/o estatales a través de los cuales pueda gestionar participación financiera o técnica de estas para fortalecer la actuación del municipio con respecto a la ejecución de los fondos provenientes del FORTAMUN.

Durante el proceso de evaluación se encontró que el Ayuntamiento no cuenta con mecanismos formales para identificar, gestionar y controlar los riesgos institucionales, ni tampoco planes de contingencia para mitigar o dar respuesta a los riesgos existentes o eventualmente posibles. Esto significa que por la falta de comprensión o evaluación de los factores de riesgo internos o externos, las causas de estos riesgos y sus posibles consecuencias, pueden derivar en una serie de errores en la operación y gestión del fondo..

## **Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana**

El Ayuntamiento implementó mecanismos de participación ciudadana de manera regulada y apta. Se verificó que el Consejo de Desarrollo Social Municipal de Charcas cumplió con la totalidad de los requerimientos normativos para su conformación y funcionamiento, por lo que la priorización, la focalización y la devengación de los recursos del FORTAMUN se ejercieran conforme a lo establecido.

Un aspecto negativo es que los mecanismos de comunicación de los resultados del fondo a la ciudadanía por parte del Ayuntamiento de Charcas, son considerarlos como insuficientes y carentes, por lo que se estima necesario crear canales claros, comprobables y de fácil acceso a la población del municipio.



Para finalizar, se constató que el ayuntamiento no cuenta con ningún tipo de documento de reporte de destino de los recursos o resultados alcanzados en sus plataformas electrónicas de Contabilidad Gubernamental ni de Transparencia y Acceso a la Información Pública, por lo que se recomienda hacer las publicaciones correspondientes.



## **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 Charcas. (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 Charcas. (archivos de audio).
5. Formato y ejemplo del expediente técnico 2018 proporcionado por la Coordinación de Desarrollo Social del Municipio. (archivo pdf)
6. Grupo de enfoque con los tomadores de decisiones de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Charcas. (archivos de audio)
7. Manual de Organización del H. Ayuntamiento de Charcas. (archivo pdf)
8. Manual de Procedimientos del H. Ayuntamiento de Charcas. (archivo pdf)
9. Matriz de Indicadores de Resultados del FORTAMUN del ejercicio 2018. Proporcionado por la Coordinación de Desarrollo Social del Municipio. (archivo Excel)
10. Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019. (archivo pdf)



11. Programa Operativo Anual 2018 y sus actualizaciones del Municipio de Charcas. (archivos pdf)
12. Reporte de Convenios de Concurrencia del Municipio de Charcas con contratos anexos. (Archivo pdf)
13. Reporte trimestral de actualización del SIDESORE.
14. Términos de Referencia para la evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios proporcionado por la de la Coordinación de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Charcas. (archivo pdf)

## **B. Fuentes Secundarias**

15. Armijo, Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009.
16. Ballart Xavier. ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Instituto de Administración Pública. 1992.
17. 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>
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 Charcas, SLP. (archivo pdf)
27. Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 del Municipio de Charcas, SLP. (archivo pdf)
28. SECRETARÍA DE BIENESTAR. Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2019 para el municipio de Charcas, San Luis Potosí. (archivo pdf)



## Anexo 2. Ficha Técnica de la evaluación

<b>Ficha Técnica de la Evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) ejercicio fiscal 2018</b>	
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	Prof. Carlos Alberto Ríos Bautista
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación	\$75,000.00 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) Prof. Carlos Alberto Ríos Bautista	Unidad administrativa: a) Coordinador de Desarrollo Social
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar el desempeño de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de 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.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la planeación que el municipio de Charcas lleva a cabo, respecto los recursos del Fondo, para la atención de las necesidades identificadas.</li> <li>• Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en el municipio de Charcas.</li> <li>• Examinar la contribución y orientación del destino de las aportaciones del Fondo, así como los criterios de distribución.</li> <li>• Identificar los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en la gestión del Fondo.</li> </ul>	
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, por tanto, se puede definir como el análisis que permite identificar, bajo una metodología específica, el grado de pertinencia, desempeño en la operación y/o cumplimiento de una política pública respecto a su diseño, implementación, procesos o resultados.</p> <p>Los resultados del proceso de evaluación son un mecanismo para valorar y disponer de información respecto del desempeño público, de forma que permita determinar el nivel o grado de avance en el cumplimiento de objetivos; uso de recursos; grado de cobertura; etc., todo lo anterior, con finalidades de mejora.</p> <p>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 el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) sería correspondiente a la metodología</p>	

descriptiva. La metodología descriptiva 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.

## 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. Los funcionarios encargados de la operación general del fondo, desconocen en su mayoría las normas y procesos que rigen al fondo, necesarias para el cumplimiento de sus funciones.
4. Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyeron al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y a 6 acciones estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas.
5. El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas, se encuentra articulado con los ejes rectores y objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.
6. El Ayuntamiento de Charcas no cuenta con un manual de procedimientos específico para la operación del fondo.
7. El gobierno municipal focaliza las obras y acciones financiadas con el fondo en zonas y grupos de atención que corresponden apegado completamente a la normatividad en los lineamientos, asegurando así que los beneficiarios cumplan con el perfil de la población objetivo.
8. La normatividad federal y estatal que regulan la operación del fondo se encuentran perfectamente definidas y son claras en los procesos para conocer los bienes y servicios que pueden ser financiados. Así mismo, el aspecto normativo propicia la participación ciudadana y la rendición de cuentas con el fin de hacer más transparente el uso de los recursos.



9. El Ayuntamiento no cuenta con Manuales de Organización y Procedimientos lo que implica poca claridad normatividad en las actividades que realizan cotidianamente para la operación del fondo.
10. 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 el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) en ninguno de sus ejercicios fiscales anteriores.
11. Los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Charcas para la priorización y focalización del uso de los recursos del FORTAMUN cumple con los aspectos normativos que regulan al fondo, siendo esta una de sus principales fortalezas para beneficiar a un mayor número de habitantes.
12. El Ayuntamiento de Charcas no estableció ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos con el Gobierno del Estado o con las dependencias de la Administración Pública Federal.
13. Si bien, se valora como positiva la contribución de los proyectos ejecutados con recurso FORTAMUN 2018 en el municipio de Charcas, al contribuir a combatir las carencias sociales y cumplir con sus funciones y servicios públicos, la evidencia encontrada permite señalar que el municipio no está cumpliendo en su totalidad la normatividad contemplada respecto al registro del destino de las aportaciones.
14. No se encontró con evidencia suficiente para confirmar que el Ayuntamiento registrará en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP el ejercicio, destino y resultados de los recursos provenientes del FORTAMUN.
15. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento Charcas no cuenta con ningún tipo de documento de reporte de destino de los recursos o resultados alcanzados en sus plataformas electrónicas de Contabilidad Gubernamental ni de Transparencia y Acceso a la Información Pública, toda vez, que el Ayuntamiento tiene la obligación legal de realizarlo.
16. El Ayuntamiento 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.
17. 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.
18. 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.



19. Se encontró que existen mecanismos claros para que los ciudadanos que participan en el Consejo y/ Comités puedan adoptar decisiones informadas.

20. 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 FORTAMUN se ejercieran conforme a lo establecido en la normatividad que rige el fondo.

21. La información obtenida tras la comprobación de los mecanismos de comunicación de los resultados del fondo a la ciudadanía por parte del Ayuntamiento de Charcas, permitieron al equipo evaluador considerarlos como insuficientes y carentes en su mayoría de evidencia clara sobre su existencia y funcionamiento.

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

2.2.1 y 2.2.2 Fortalezas y Oportunidades

**Tema 1**

1. Los recursos provenientes del FORTAMUN contribuyeron al cumplimiento de 3 ejes de trabajo y a 6 acciones estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, emitido por el Ayuntamiento de Charcas.

**Tema 2**

1. Los criterios utilizados por el Ayuntamiento de Charcas para la priorización y focalización del uso de los recursos del FORTAMUN cumple con los aspectos normativos que regulan al fondo, siendo esta una de sus principales fortalezas para beneficiar a un mayor número de habitantes.

**Tema 3**

1. 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.

2.2.3 y 2.2.4 Debilidades y Amenazas:

**Tema 1**

1. Durante la revisión de cumplimiento de los mecanismos de documentación de las aportaciones, no se encontró con evidencia suficiente para confirmar que el Ayuntamiento registrará en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP el ejercicio, destino y resultados de los recursos provenientes del FORTAMUN del ejercicio fiscal 2018, por lo que se considera que incumplió con lo señalado en la LFPRH, LCF y LGCG.

**Tema 2**

1. Durante el ejercicio fiscal 2018, el Ayuntamiento de Charcas no estableció ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos con el Gobierno del Estado o con las dependencias de la Administración Pública Federal. Si bien, el Ayuntamiento posee los mecanismos normativos

y operativos para hacer este tipo de convenios, como lo marca la normatividad y de igual manera, como se puede observar en los establecidos a través del FISM.

### Tema 3

1. La información obtenida tras la comprobación de los mecanismos de comunicación de los resultados del fondo a la ciudadanía por parte del Ayuntamiento de Charcas, permitieron al equipo evaluador considerarlos como insuficientes y carentes en su mayoría de evidencia clara sobre su existencia y funcionamiento.

## 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. Instrumentar, por lo menos una vez por año, un plan de capacitación referente a temas normativos del FORTAMUN 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. 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. 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 (FORTAMUN).

3. Establecer los controles necesarios para solventar la información faltante referente al ejercicio, destino y resultados obtenidos respecto al FORTAMUN durante el ejercicio 2018 en el Sistema de Formato Único y/o Sistema de Recursos Federales Transferidos de la SHCP en caso de ser posible. En caso contrario, los controles deberán garantizar que en los ejercicios subsecuentes no vuelva a faltar la información que por ley le corresponde al municipio.

4. Realizar un análisis de los programas y fondos federales y/o estatales a través de los cuales pueda gestionar participación financiera o técnica de estas para fortalecer la actuación del municipio con respecto a la ejecución de los fondos provenientes del FORTAMUN.

5. Fortalecer los mecanismos de gestión entre el Ayuntamiento y el Gobierno del Estado y la Federación para acceder a fuentes de financiamiento complementarias al FORTAMUN que permitan al municipio alcanzar un mayor número de beneficiarios.

6. Crear nuevos canales de comunicación de los resultados del fondo a la población, que sean claros, comprobables y de fácil acceso a la población del municipio.



7. Crear instrumentos de documentación de los mecanismos de comunicación que implementa actualmente el Ayuntamiento de Charcas que le permita comprobar su existencia y fortalecer su ejecución.
8. Elaborar el Reglamento Interno del Consejo de Desarrollo Social Municipal que construya el marco normativo, así como las facultades y alcances de las decisiones de este Consejo que le brinde certeza para su actuación.
9. Publicar los archivos correspondientes a los 4 trimestres del ejercicio fiscal 2018 de los recursos utilizados para FORTAMUN en el apartado de Contabilidad Gubernamental de la página web del Ayuntamiento de Charcas. Así mismo se recomienda verificar que cada trimestre a partir de esta observación, sea publicado en cumplimiento de la normatividad vigente.
10. Publicar los archivos correspondientes a los avances físicos y financieros del POA en la página de transparencia del Ayuntamiento de manera recurrente conforme a la normatividad vigente, que le permita dar claridad al gasto y ejercicio de estos recursos.
11. Implementar de manera periódica la evaluación de desempeño de los programas federales que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos de estos y las acciones de mejora necesarias para un mejor ejercicio de los recursos.

#### 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Mario Montante Contreras

4.2 Cargo: Coordinador de la evaluación

4.3 Institución a la que pertenece: MC&CC Consultores

4.4 Principales colaboradores: Daniel Acosta Delgado, Eduardo Velázquez Leyer

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

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



## 5. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

5.1 Nombre del programa evaluado: Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios

5.2 Siglas: FORTAMUN

5.3 Ente público coordinador del programa: Ayuntamiento de Charcas, San Luis Potosí

5.4 Poder público al que pertenece el programa:

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

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:

Federal ☐ Estatal ☐ Local ☒

5.6 Nombre de la unidad administrativa y de los titulares a cargo del programa:

5.6.1 Nombre de las unidades administrativas a cargo del programa:

Coordinación de Desarrollo Social (CODESOL)

5.6.2 Nombre de los titulares de la unidad administrativa a cargo del programa:

Nombre:

a) Prof. Carlos Alberto Ríos Bautista

Teléfono:

a) (486) 852-05-65

Unidad Administrativa:

a) Coordinador de Desarrollo Social

## 6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación directa ☒ 6.1.2 Invitación a tres ☐ 6.1.3 Licitación pública nacional ☐

6.1.4 Licitación pública internacional ☐ 6.1.5 Otro: (Señalar) ☐

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Tesorería Municipal

6.3 Costo total de la evaluación: \$75,000.00 IVA incluido

6.4 Fuente de financiamiento: Recursos propios

## 7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

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

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



## 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 Charcas, San Luis Potosí.**



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