



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL FONDO DE APORTACIONES
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS MUNICIPIOS (FORTAMUN)
DEL MUNICIPIO DE CIUDAD VALLES, SAN LUIS POTOSÍ**

EJERCICIO FISCAL 2019

Resumen ejecutivo

Diciembre 2020

MC&CC Consultores

Coordinador de la Evaluación

Mario Raúl Montante Contreras

Consultores

Daniel Acosta Delgado
Eduardo Velázquez Leyer

Resumen ejecutivo

La tendencia actual hacia la nueva gestión pública, un término que se ha utilizado frecuentemente en las últimas décadas, describe a un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos e introducir mayor competencia en el sector público con el propósito de mejorar los resultados de la acción del gobierno, para lograr un óptimo desempeño.

Este esquema, busca la eficacia de la estructura administrativa, enfocándose en satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos, esperando la gradual eliminación del modelo burocrático para transitar a una gestión orientada a resultados, priorizando la provisión de servicios de mejor calidad para generar valor público, lo cual se traduce en mayor bienestar social, considerando a la evaluación como un instrumento de modernización para la nueva gestión pública.

En función de lo anterior, se pretende que la presente evaluación contribuya a establecer la pertinencia y el logro de los objetivos del fondo que se evalúa; que permita determinar la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de dichos objetivos, además de aportar información creíble y útil sobre los resultados obtenidos que permita mejorar el proceso de toma de decisiones y proveer de elementos que permitan llevar a cabo mejoras en el desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) en el municipio de Ciudad Valles, San Luis Potosí.

La presente evaluación fue diseñada conforme a los Términos de Referencia formulados por el H. Ayuntamiento de Ciudad Valles, a través de la Secretaría Técnica del Gabinete y la Coordinación de Desarrollo Social.

En este sentido, el objetivo general establecido fue el de *"Evaluar el desempeño en el ejercicio de las aportaciones provenientes del FORTAMUN en el municipio de Ciudad Valles durante el ejercicio fiscal 2019, que permita conocer la pertinencia, el funcionamiento y el grado de cumplimiento de la planeación, los procesos de gestión, la operación, los resultados y la rendición de cuentas inherentes al fondo."*

Complementario a lo anterior, se diseñaron cinco objetivos adicionales específicos y cuatro hipótesis de evaluación.

Conforme a la clasificación que el CONEVAL realiza para las evaluaciones conforme a sus características, la practicada en el Municipio de Ciudad Valles, correspondiente al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) del ejercicio fiscal 2019, es considerada como "específica de desempeño". En razón de lo anterior, se consideró pertinente desarrollar una evaluación de enfoque descriptivo, mediante la generación de instrumentos específicos para la recolección de datos e información, a través de entrevistas a profundidad, cuestionarios, formularios de beneficiarios, grupos focales y en análisis de gabinete.

Todo ello, con la finalidad de estar en posibilidad de describir el comportamiento en la gestión del Fondo; la cobertura alcanzada; la relación entre los objetivos planteados y las metas alcanzadas por parte del ente ejecutor. En cumplimiento con los Términos de Referencia determinados para la evaluación, se desarrollaron 14 preguntas de evaluación agrupadas en 3 secciones que se dividen de la siguiente manera:

Sección	Preguntas	Total
I. Ejercicio de la operación del fondo	1 a 6	6
II. Gestión del fondo	7 a 10	4
III. Rendición de cuentas y participación ciudadana	11 a 14	4
Total		14

Cada una de las secciones anteriores, respondió de manera específica a las siguientes preguntas:

Sección: I. Ejercicio de la operación del fondo
Pregunta 1. ¿Los responsables del manejo del fondo conocen la normativa que les es aplicable?
Pregunta 2. ¿Cuál es la contribución del fondo al logro de los objetivos de desarrollo del municipio?
Pregunta 3. ¿Los recursos del Fondo se transfieren en tiempo y forma a las instancias ejecutoras?
Pregunta 4. ¿El gobierno local documenta el destino de las aportaciones?
Pregunta 5. ¿Qué tipo de Proyectos fueron financiados con recursos del Fondo?
Pregunta 6. ¿El municipio cuentan con un documento que identifique los procesos clave en la gestión del Fondo?

Esta primera sección permitió conocer al equipo evaluador, de manera general, la manera en cómo se manejan los recursos del Fondo a efecto de estar en capacidad de describir su operación y cómo esto se asocia con los resultados e impactos esperados.

Sección: II. Gestión del fondo

Pregunta 7. ¿Qué criterios son empleados para la priorización y focalización de los recursos del FORTAMUN?

Pregunta 8. ¿Existe congruencia entre las disposiciones de la Ley de Coordinación Fiscal y la normatividad aplicable, con los criterios de aplicación y las acciones realizadas con recursos del Fondo?

Pregunta 9. ¿El gobierno local utiliza fuentes de financiamiento complementarias para el cumplimiento de los objetivos del fondo?

Pregunta 10. ¿Qué factores pueden desviar el resultado del objetivo del Fondo?

El segundo grupo de preguntas, permitió al equipo evaluador conocer las actividades, procesos, interacciones entre actores y macro procesos inherentes a la manera en cómo se realiza la gestión del Fondo; su alineación con la normativa, así como la manera de resolver y prevenir problemas.

Sección: III. Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana

Pregunta 11. ¿Cómo comunica el municipio los resultados del Fondo a la población?

Pregunta 12. ¿Qué mecanismos de participación ciudadana instrumenta el municipio para la ejecución de obras y/o proyectos financiados con FORTAMUN?

Pregunta 13. ¿Existe un mecanismo que evidencie el seguimiento de actividades en la participación social del Fondo?

Pregunta 14. En caso de que el municipio cuente con evaluaciones anteriores, ¿Cuáles son el resultado de estas?

La tercera sección de preguntas aportó información al equipo evaluador sobre cómo se involucra a los ciudadanos beneficiarios en la ejecución de los recursos provenientes del Fondo, así como de describir el seguimiento a evaluaciones anteriores de forma que permita al Ayuntamiento de Ciudad Valles, S.L.P. establecer medidas de mejora de transparencia, participación ciudadana e incremento de la eficacia del Fondo.

Con la información obtenida, y se procedió a realizar el análisis de la misma en cada grupo de preguntas. Con ello, el equipo evaluador estuvo en posibilidad de realizar un análisis – diagnóstico, FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permitan de manera estratégica establecer rutas al Ayuntamiento sobre posibles acciones de mejora y prevenir situaciones de amenazas o riesgo en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido, los principales resultados del FODA fueron los siguientes:

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
1. El personal del Ayuntamiento de Ciudad Valles cuenta, en su amplia mayoría, con la capacidad de reconocer, describir y aplicar la normatividad que regula cada una de las etapas de la ejecución del fondo en el municipio.
2. La Coordinación de Desarrollo Social del municipio, cuenta con un compendio normativo de las disposiciones jurídicas que rigen la ejecución del fondo, mismo que es de libre disposición para todos los funcionarios para su consulta. Lo anterior, permite ejecutar los recursos del fondo de manera más eficiente.
3. Las acciones y proyectos financiados con recursos provenientes del FORTAMUN, contribuyen directamente al cumplimiento de 4 de los ejes rectores a través de 12 objetivos estratégicos, establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 del municipio de Ciudad Valles.
4. El Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 de Ciudad Valles, esta alineado con el Plan Nacional de Desarrollo y con el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de San Luis Potosí
5. El Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Ciudad Valles esta formulado y alineado de manera innovadora a los objetivos y enfoque de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, lo que garantiza una profundización en el cuidado y respeto a los Derechos Humanos de los ciudadanos del Municipio.
6. El Ayuntamiento de Ciudad Valles, recibió en tiempo y forma, los recursos provenientes del FORTAMUN por parte del Gobierno del Estado de San Luis Potosí. Esto permitió, que el Ayuntamiento contará sin retrasos o inconveniente con las aportaciones para destinarlas al financiamiento de la satisfacción de sus requerimientos financieros y el fortalecimiento de su hacienda pública.
7. El Ayuntamiento de Ciudad Valles, a través de su tesorería municipal, cuenta con diversos mecanismos para documentar y dar seguimiento a cada una de las aportaciones recibidas por concepto del FORTAMUN.
8. Durante el ejercicio 2019, el Ayuntamiento de Ciudad Valles, cumplió de manera oportuna con sus obligaciones de reportar el destino del gasto (recursos FORTAMUN) en cada una de las plataformas a las que tiene obligación (SRFT, SIDESORE, Contabilidad Gubernamental, Transparencia y Acceso de la Información Pública).

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
9. Durante el ejercicio fiscal evaluado (2019), el destino de los recursos que ejerció el Ayuntamiento de Ciudad Valles por concepto del FORTAMUN, cumplió con la orientación y destino de gasto definido por la normatividad aplicable que rige al fondo.	
10. Se considera positiva la capacidad de los funcionarios del Ayuntamiento para poder identificar el proceso general de gestión del fondo a pesar de la ausencia de un manual o documento normativo que especifique cada uno de los procesos.	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
1. A pesar de tener un buen control presupuestal, documentar el ejercicio de las aportaciones que recibe de manera puntual y cumplir con la orientación de los recursos de acuerdo a la normatividad del fondo, durante el ejercicio fiscal 2019, el Ayuntamiento de Ciudad Valles presentó una discrepancia entre los recursos recibidos del FORTAMUN y los reportados, mismos que ascendieron al 0.56% del total de los recursos.	1. Se recomienda establecer los controles administrativos y de planeación necesarios para evitar que situaciones administrativas, políticas o sociales influyen en el correcto ejercicio de la totalidad de los recursos que la Federación da al municipio por concepto del fondo, que pudiera derivar en un reintegro de recursos.
2. La ausencia de un documento que precise de forma clara y precisa la sistematización y secuencia de pasos de cada una de las acciones que realizan las áreas del Ayuntamiento en las etapas de ejecución del fondo, representa un claro aspecto de mejora prioritario, ya que la ausencia de este documento y su correcta instrumentación, puede generar una serie de consecuencias como la falta de comprensión de las actividades, errores y fallas en las funciones del personal, entre otros.	2.1 Se recomienda de forma prioritaria como un primer paso a corto plazo, elaborar un tablero de control de procedimientos, que permita presentar únicamente los procesos necesarios para la administración específica de los fondos provenientes de las Aportaciones Federales (FISM-FORTAMUN) y no la totalidad de procesos que ejecutan las áreas del Ayuntamiento. 2.2 Se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos, que brinde certeza a cada una de las acciones y actividades que realiza cada una de las áreas para la correcta ejecución del fondo.
3. Recomendación derivada de la fortaleza número 1 y 2.	3. Se recomienda continuar con la capacitación continua en materia jurídica, con las adecuaciones y actualizaciones que pueda tener esta normativa entre cada uno de los ejercicios fiscales que administra, con la finalidad de consolidar el conocimiento normativo de sus funcionarios.

Tema II. Gestión del fondo

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

1. El Ayuntamiento de Ciudad Valles tiene completamente identificados los criterios de priorización y focalización para financiar el cumplimiento de sus obligaciones financieras, además de las obras, proyectos y acciones con recursos del FORTAMUN. Así mismo, se observó que el Ayuntamiento cumplió con cada uno de estos criterios durante la aplicación de los recursos del fondo en el ejercicio fiscal 2019.
2. Se encontró con evidencia que permite observar que en comparación con el ejercicio fiscal anterior (2018), el Ayuntamiento de Ciudad Valles, incrementó el monto de recursos en concurrencia para la ejecución de obras financiadas con FORTAMUN, lo que le permitió cumplir con los objetivos del fondo e incrementar el número de beneficiarios.
3. El Ayuntamiento de Ciudad Valles cuenta con los mecanismos legales, operativos y de gestión necesarios para poder establecer los convenios necesarios para complementar los recursos del fondo, y con ello alcanzar sus objetivos y maximizar el impacto en el municipio.
4. Se considera positiva la capacidad de los funcionarios del Ayuntamiento para poder identificar los factores de riesgo que pueden surgir en la operación del fondo, más allá de no tener un instrumento institucional para su identificación, tratamiento y estrategias de mitigación.
5. El 93.1% de los recursos ejercidos del fondo, se destinaron a los rubros prioritarios enmarcados en la LCF y la LAATEM, lo que permite concluir que el uso de estos recursos se dio en plena congruencia entre los proyectos y acciones financiadas y lo establecido por la normatividad que rige el FORTAMUN.

RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS

RECOMENDACIONES

1.1 Si bien los funcionarios que participan en la gestión, administración y la operación del fondo tienen la capacidad de identificar factores de riesgo, estos no se encuentran identificados en ningún tipo de documento interno y, por lo tanto, tampoco las acciones o estrategias necesarias para su atención y mitigación.

1.1 A corto plazo, se recomienda la elaboración de un tablero de control de riesgos y estrategias de mitigación, que permita identificar únicamente los factores de riesgos que se presentan ante la administración específica de los fondos provenientes de las Aportaciones Federales (FISM-FORTAMUN) y no la totalidad de los factores de riesgo a los que se enfrentan las áreas del Ayuntamiento.

1.2 Implementar una matriz de administración de riesgos y sus planes de control con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan a mitigar los riesgos que pueden desviar el logro de los objetivos y metas del fondo.

Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

1. El Ayuntamiento de Ciudad Valles cuenta con mecanismos de participación ciudadana completamente estructurados y funcionales, que le permiten no solo cumplir con la normatividad vigente, si no ampliar la influencia y vigilancia de los ciudadanos en la toma de decisiones gubernamentales.
2. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Ciudad Valles se conformó y opero conforme a la normatividad que lo rige sin ningún contratiempo durante el ejercicio fiscal 2019.
3. La CODESOL del Ayuntamiento de Ciudad Valles cuenta con una dirección especializada para la gestión social, quien coordina y se encarga de verificar el correcto funcionamiento de los mecanismos de participación ciudadana existentes.
4. El Consejo de Desarrollo Social Municipal de Ciudad Valles cuenta con un reglamento interno que precisa su conformación funcionamiento y alcances para la correcta ejecución de los recursos provenientes del FORTAMUN.
5. El Ayuntamiento de Ciudad Valles, contó con la firme convicción de cumplir con su obligación de transparentar la rendición de cuentas del ejercicio de los recursos ministrados provenientes del FORTAMUN en el ejercicio fiscal 2019, instrumentando mecanismos suficientes para mantener informada a la población de los resultados obtenidos.
6. Los mecanismos que instrumenta el Ayuntamiento de Ciudad Valles para comunicar los resultados del fondo a la población, además de contemplar la normatividad propia del fondo, cumplen con su finalidad al poner una serie de canales a través de los cuales, cualquier ciudadano del municipio puede conocer el uso, destino y resultado de la aplicación de los recursos del fondo en el municipio.
7. El Ayuntamiento de Ciudad Valles dio continuidad a la evaluación externa de desempeño del FORTAMUN del ejercicio fiscal 2018, atendiendo una serie de recomendaciones y realizando mejoras en el ejercicio de los recursos del FORTAMUN. Así mismo, realiza la presente evaluación del ejercicio fiscal subsecuente.

RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS

RECOMENDACIONES

- | | |
|--|--|
| <p>1. A pesar de lo positivo de implementar de manera periódica la evaluación del desempeño al FORTAMUN, el Ayuntamiento de Ciudad Valles únicamente ha dado atención con acciones concretas al 62.5% de las recomendaciones aceptadas durante el ejercicio fiscal 2018.</p> | <p>1. Se recomienda establecer un plan de trabajo específico que permita dar claridad a la solventación de las recomendaciones aceptadas en los ejercicios de evaluación que se realizan al fondo.</p> |
|--|--|

Con base en los resultados obtenidos en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el equipo evaluador, estuvo en capacidad de generar la determinación de una serie de áreas o aspectos susceptibles de mejora, que permitan al Ayuntamiento de Ciudad Valles, S.L.P. trazar una ruta acciones en el corto y mediano plazo que le permitan elevar la eficiencia y eficacia en la gestión del Fondo, así como de profundizar en los impactos generados en favor de la población del Municipio.

Aspectos Susceptibles de Mejora

I. Ejercicio de la Operación del Fondo

1.1 Establecer los controles administrativos y de planeación necesarios para evitar que situaciones administrativas, políticas o sociales influyen en el correcto ejercicio de la totalidad de los recursos que la Federación da al municipio por concepto del fondo, que pudiera derivar en un reintegro de recursos.

1.2 Elaborar un manual de procedimientos, que brinde certeza a cada una de las acciones y actividades que realiza cada una de las áreas para la correcta ejecución del fondo.

1.3 Elaborar, en el corto plazo, un tablero de control de procedimientos, que permita presentar únicamente los procesos necesarios para la administración específica de los fondos provenientes de las Aportaciones Federales (FISM-FORTAMUN) y no la totalidad de procesos que ejecutan las áreas del Ayuntamiento.

1.4 Continuar con la capacitación continua en materia jurídica, con las adecuaciones y actualizaciones que pueda tener esta normativa entre cada uno de los ejercicios fiscales que administra, con la finalidad de consolidar el conocimiento normativo de sus funcionarios.

II. Gestión del Fondo

2.1 Elaborar en el corto plazo, de un tablero de control de riesgos y estrategias de mitigación, que permita identificar únicamente los factores de riesgos que se presentan ante la administración específica de los fondos provenientes de las Aportaciones Federales (FISM-FORTAMUN) y no la totalidad de los factores de riesgo a los que se enfrentan las áreas del Ayuntamiento.

2.2 Implementar una matriz de administración de riesgos y sus planes de control con la finalidad de establecer estrategias definidas que contribuyan a mitigar los riesgos que pueden desviar el logro de los objetivos y metas del fondo.

Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana

3.1 Establecer un plan de trabajo específico que permita dar claridad a la solventación de las recomendaciones aceptadas en los ejercicios de evaluación que se realizan al fondo.

Finalmente, una vez que se realizaron los hallazgos y el ejercicio de evaluación mediante las herramientas descritas, el equipo evaluador llegó a una serie de conclusiones generales por cada uno de los temas especificados, las cuales se detallan a continuación de manera general.

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo.

Respecto al ejercicio de la operación del fondo, se comprobó que las acciones y proyectos financiados con recursos provenientes del FORTAMUN, contribuyen directamente al cumplimiento de los ejes rectores, establecidos en su Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, el cual está formulado y alineado de manera innovadora a los objetivos y enfoque de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, lo que garantiza una profundización en el cuidado y respeto a los Derechos Humanos de los ciudadanos del Municipio de Ciudad Valles.

En términos generales, se puede confirmar que en lo que respecta a los procesos que engloban la operación del fondo, el Ayuntamiento de Ciudad Valles cuenta en su mayoría con mecanismos y procesos que le permiten cumplir con lo estipulado por la normatividad y a su vez, permiten un ejercicio correcto de los recursos por concepto del FORTAMUN.

Tema II. Gestión del fondo.

La revisión documental permitió determinar que el Ayuntamiento de Ciudad Valles emplea criterios estrictamente de carácter normativo para la gestión del fondo en donde, tienen completamente identificados los criterios de priorización y focalización para financiar el cumplimiento de sus obligaciones financieras, además de las obras, proyectos y acciones con recursos del FORTAMUN.

Asimismo, se encontró evidencia que permitió observar que en comparación con el ejercicio fiscal anterior (2018), el Ayuntamiento de Ciudad Valles, incrementó el monto de recursos en concurrencia para la ejecución de obras financiadas con este fondo, ya que cuenta con los mecanismos legales, operativos y de gestión necesarios

para poder establecer los convenios necesarios para complementar los recursos del FORTAMUN, y con ello alcanzar sus objetivos y maximizar el impacto en el municipio.

Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana.

Durante la evaluación se encontró que el Ayuntamiento de Ciudad Valles cuenta con mecanismos de participación ciudadana completamente estructurados y funcionales, que le permiten no solo cumplir con la normatividad vigente, si no ampliar la influencia y vigilancia de los ciudadanos en la toma de decisiones gubernamentales. Su Consejo de Desarrollo Municipal se conformó y opero sin ningún contratiempo durante el ejercicio 2019, mismo que cuenta con un reglamento interno lo que le permite una correcta ejecución de los recursos provenientes del FORTAMUN. Fortalece estas acciones su dirección especializada para la gestión social, quien coordina y se encarga de verificar el correcto funcionamiento de los mecanismos de participación ciudadana existentes.

De todo lo anterior se puede concluir que el Ayuntamiento de Ciudad Valles contribuyó a fortalecer su Hacienda Pública Municipal a través del financiamiento de acciones como el mantenimiento de infraestructura y necesidades de seguridad pública. Así mismo, su ejercicio se sustentó en documentos estrictamente de carácter normativo y no menos importante, se implementaron con total apego a los conceptos de transparencia, de rendición de cuentas y de participación ciudadana.