



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL FONDO DE
INFRAESTRUCTURA SOCIAL MUNICIPAL Y DE LAS
DEMARCAIONES TERRITORIALES DEL DISTRITO FEDERAL**

FISM-DF

EJERCICIO FISCAL 2021



Análisis FODA y Aspectos Susceptibles de Mejora

Diciembre 2022

MC&CC Consultores

Coordinador de la Evaluación

Mario Raúl Montante Contreras

Consultores

Daniel Acosta Delgado
Eduardo Velázquez Layer

Análisis FODA

Una vez que se ha realizado el ejercicio de evaluación a profundidad tal como se puede observar en el apartado anterior, el equipo evaluador ha considerado necesario identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas identificadas a partir de los hallazgos encontrados en la revisión de la operación, administración y gestión del FISMDF por el Ayuntamiento de Coxcatlán.

Este análisis se realiza a través de la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual identifica una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en la que se encuentra el municipio respecto a la operación del fondo, y que a su vez, permite dar pie a desarrollar aspectos susceptibles de mejora. Así mismo, la elaboración de la matriz FODA permite identificar problemas, prever escenarios, predecir complicaciones, observar soluciones, visualizar puntos débiles de la entidad y transformarlos en fortalezas y oportunidades.

Para dar una mayor claridad y profundidad a este análisis, se presenta una matriz por cada uno de los tres bloques en los que se divide el ejercicio de evaluación realizado: el ejercicio de la operación del fondo, la gestión del fondo y la rendición de cuentas y participación ciudadana. En cada una de estas, se desarrollan en primer término las fortalezas y las oportunidades encontradas en las preguntas de investigación que conforman cada bloque, y posteriormente, se desarrollan los retos, debilidades y amenazas encontradas, acompañadas de una serie de recomendaciones que hace el equipo evaluador para poder crear mecanismos que permitan solventarlas.

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

1. Las y los funcionarios del Ayuntamiento de Coxcatlán que participan en el ejercicio de los recursos del FISMDF, cuentan con un amplio conocimiento general y específico sobre la correcta aplicación de la normatividad que rige el fondo, lo que permite ejercer de buena manera estos recursos, así como alcanzar los objetivos planteados.
2. El alto nivel de conocimiento de la normatividad que les es aplicable a los funcionarios encargados de la ejecución del fondo, representa un avance por demás importantes en la consolidación de un equipo de trabajo altamente capacitado para el correcto ejercicio de los recursos del fondo.
3. El Ayuntamiento de Coxcatlán cuenta con un diagnóstico de necesidades de infraestructura social que le permite contar con información actualizada de las necesidades del municipio, facilitando así su tarea de priorizar y focalizar de mejor manera las obras, acciones y proyectos que se realizan con los recursos provenientes del FISMDF.
4. El correcto funcionamiento del diagnóstico de necesidades de infraestructura social permite al Ayuntamiento de Coxcatlán confirmar la congruencia y consistencia entre las obras financiadas por el FISMDF y los mecanismos de diagnóstico instrumentados, lo que le permite alcanzar los objetivos planteados.
5. El Ayuntamiento de Coxcatlán recibió los recursos provenientes del FISMDF en tiempo y forma de acuerdo al documento oficial generado para ello, lo que le permitió destinar de manera clara y precisa sus recursos a obras y acciones sociales que beneficiaron directamente a la población en pobreza extrema y en localidades con alto nivel de rezago social del municipio.
6. El Ayuntamiento de Coxcatlán cuenta con criterios establecidos, suficientes y claros para priorizar y focalizar las obras y acciones de infraestructura social de acuerdo con la normatividad que rige la operación del fondo, permitiéndole en todo momento enfocar los esfuerzos realizados en la búsqueda de alcanzar los objetivos planteados.
7. El Ayuntamiento de Coxcatlán cuenta con una serie de mecanismos establecidos y verificables que le permiten dar seguimiento puntual a las aportaciones recibidas por concepto del Fondo para la Infraestructura Social Municipal, mismos que ha venido utilizando en la operación de cada ejercicio fiscal. El cumplimiento de cada uno de ellos durante el ejercicio fiscal 2021, representa una de sus principales fortalezas institucionales, que le permite, mantener un registro detallado sobre el uso de los recursos FISMDF recibidos a través de una administración eficaz y eficiente de los mismos.
8. El Ayuntamiento de Coxcatlán cuenta con una planeación y ejercicio presupuestal eficaz y eficiente que le permite llevar de manera precisa el control del ejercicio de los fondos FISMDF recibidos en cada ejercicio fiscal, lo que representa una de sus principales fortalezas institucionales.

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

9. El Ayuntamiento de Coxcatlán cumplió cabalmente con los objetivos señalados en la LCF y la LAATEM, ya que destinó los recursos del FISMDF al financiamiento de obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social, y en las zonas de atención prioritaria del municipio.

10. El Ayuntamiento cumplió cabalmente con la normatividad operativa del FISMDF respecto a la distribución de los recursos de acuerdo a la normatividad vigente que rige el fondo.

11. El Ayuntamiento de Coxcatlán, tiene establecidos de forma clara y precisa los criterios para la asignación de los gastos indirectos, lo que permite que se lleve a cabo la verificación y seguimiento de las obras y acciones que se realizan, así como para la realización de estudios y evaluación de proyectos.

12. A pesar de no contar con proyectos en concurrencia en el ejercicio fiscal 2021, fue posible observar que el Ayuntamiento de Coxcatlán cuenta con los mecanismos jurídicos, operativos y de gestión necesarios para poder llevar a cabo convenios que complementen los recursos del FISMDF, tal como pudo observarse durante el ejercicio fiscal anterior (2020). Aún con estos mecanismos identificados, es necesario que el municipio contemplé la recomendación que se hace en el numeral 3.1 en la siguiente sección.

RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS

RECOMENDACIONES

1. Con base en el punto 1 y 2 plasmado en el apartado de Fortalezas y Oportunidad, se desprende la presente recomendación como una oportunidad de mantener actualizado el marco normativo que rige al FISMDF entre el personal encargado del ejercicio de este.

1.1 Se recomienda establecer un esquema de capacitación continua (por lo menos 1 vez al año) en materia jurídica, que permita a cada uno de sus funcionarios, conocer las adecuaciones y actualizaciones que pueda tener esta normativa entre cada uno de los ejercicios fiscales que administra.

2. Con base en el punto 3 plasmado en el apartado de Fortalezas y Oportunidad, se desprende la presente recomendación como una oportunidad para mejorar el proceso de actualización del diagnóstico de necesidades de infraestructura social con el que cuenta el Ayuntamiento de Coxcatlán a través de la CODESOL.

1.2 Se recomienda la actualización constante y la adición de elementos que permitan medir y validar que las necesidades de los habitantes del municipio se están tomando en cuenta tal como se hace hasta el momento.

Tema I. Ejercicio de la operación del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
<p>3. Durante el ejercicio fiscal 2021, el Ayuntamiento de Coxcatlán no realizó ningún convenio de concurrencia ni complementariedad de recursos entre el FISMDF y cualquier fondo o programa estatal y/o federal.</p>	<p>1.3 Se recomienda fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado de San Luis Potosí y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.</p>
<p>4. La información recabada por parte del Ayuntamiento no permiten determinar de manera clara y precisa el avance o retroceso por parte del municipio de Coxcatlán en el combate a la pobreza y el rezago social, esto, principalmente por la ausencia de datos estatales y municipales, que se sumen a la medición que se realiza a nivel federal por la Secretaría de Bienestar y el CONEVAL.</p> <p>A simple vista, los datos presentados permiten plantear que a pesar de los esfuerzos realizados, el Ayuntamiento Coxcatlán no ha logrado reducir los índices de pobreza y rezago social en el municipio, sin embargo, esta afirmación debe ser tomada con precaución, ya que son pocos los datos con los que se cuenta para hacerla.</p>	<p>1.4 Se recomienda la creación de un sistema de indicadores con información municipal, que permita dar seguimiento puntual a los programas y acciones enfocadas al combate a la pobreza y el rezago social, que en conjunto con la información del CONEVAL, permita reforzar la toma de decisiones en el municipio.</p> <p>1.5 Se recomienda llevar un registro interno de los avances logrados en materia de reducción de pobreza y de rezago social que alcanza el municipio con base en los datos oficiales del CONEVAL y a su vez, buscar un esquema de coordinación con este organismo que le permita sistematizar esta información para obtener mejores mediciones.</p>

Tema II. Gestión del fondo

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

1. El Ayuntamiento de Coxcatlán cuenta con un manual de organización de la CODESOL que facilita a los empleados y funcionarios del municipio el conocimiento necesario sobre sus responsabilidades individuales y obligaciones en el ámbito de su competencia en lo relativo a la aplicación de los recursos provenientes del ramo 33 que le permite brindar un mejor servicio a la ciudadanía primordialmente, con eficacia y calidad en el desempeño de sus funciones y atribuciones.

2. Los mecanismos para la capacitación de quejas, denuncias y sugerencias que utiliza el Ayuntamiento de Coxcatlán se encuentran estructurados desde los lineamientos de operación del fondo y de la propia normatividad interna del municipio. Asimismo durante el ejercicio fiscal 2021, funcionaron de manera adecuada.

RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS

RECOMENDACIONES

1. Al igual que en el proceso de evaluación del ejercicio anterior del fondo (2020), durante la revisión documental realizada, fue posible corroborar, nuevamente, que no existe un manual de procedimientos que congrege los procesos y procedimientos que de forma específica lleva cada una de las áreas administrativas involucradas en la gestión, operación y administración del fondo.

1.1 Se recomienda elaborar un tablero de control de procedimientos, que permita presentar únicamente los procesos necesarios para la administración específica de los fondos provenientes del ramo 33 (FISMDF-FORTAMUNDF) y no la totalidad de procesos que ejecutan las áreas del Ayuntamiento. Además de esto, la flexibilidad de este documento, permite adecuarlo de manera expedita ante cualquier cambio organizacional o actualización de la normatividad del fondo.

1.2 Se recomienda elaborar un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Coxcatlán, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo como un aspecto prioritario. Este manual, además de especificar qué debe hacerse y cómo debe hacerse sobre las actividades inherentes al FISMDF, puede incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.

Tema II. Gestión del fondo	
RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS	RECOMENDACIONES
<p>2. El Ayuntamiento de Coxcatlán no atendió las recomendaciones realizadas a la evaluación del fondo del ejercicio 2020, sobre la identificación y mitigación de factores de riesgos. Asimismo, con la información presentada, se pudo concluir que el municipio no cuenta con mecanismos institucionalizados para la identificación, administración y control de riesgos institucionales, así como planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente.</p>	<p>2.1 Se recomienda realizar reuniones de seguimiento e identificación de riesgos en cada una de las etapas de operación que se contemplan en el ejercicio del fondo como un primer paso para tener un insumo de información más precisa sobre estos factores.</p> <p>2.2 Se recomienda elaborar una matriz de riesgos institucionales que permita al Ayuntamiento identificar, administrar y controlar los factores de riesgo institucional, así como contar con planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente.</p>
<p>3. El Ayuntamiento de Coxcatlán no cuenta con mecanismos suficientes para capacitar a su personal en los temas necesarios para fortalecer la gestión del fondo en el municipio.</p> <p>A pesar de las actividades externas en las que participa el personal encargado de la operación del FISMDF, el conocimiento adquirido en estas, no se aprovecha de manera óptima para actualizar a los tomadores de decisiones y al personal operativo sobre la gestión del fondo.</p>	<p>3.1 Se recomienda la creación de mecanismos de capacitación interna e institucional para la totalidad de los funcionarios del municipio utilizando incluso herramientas tecnológicas como las videoconferencias para tener un mayor impacto y alcance.</p>
<p>4. El municipio de Coxcatlán no cuenta con los mecanismos que permitan la construcción de documentos enfocados en conocer la percepción que tienen, una cantidad representativa de los beneficiarios del FISMDF con respecto a las obras y acciones realizados con el recurso recibido.</p>	<p>4.1 Se recomienda aprovechar la estructura y el alcance que brindan los CPS para que, a través de un formato propio, la CODESOL, pueda conocer la percepción de una muestra establecida de beneficiarios sobre las diferentes obras y acciones que ejecuta el Ayuntamiento con los recursos del FISMDF y esta información, le permita ajustar sus procesos de mejora continua para brindar mejores obras y servicios a los ciudadanos del municipio.</p>

Tema III. Rendición de cuentas y participación ciudadana

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

1. El Ayuntamiento de Coxcatlán cuenta con mecanismos de participación ciudadana completamente estructurados y funcionales respecto a la naturaleza del fondo, que le permiten no solo cumplir con la normatividad vigente, si no ampliar la influencia de los ciudadanos en la toma de decisiones gubernamentales, contribuyendo de manera directa a fortalecer los esquemas de gestión pública que se traduce en mejores condiciones de vida para sus habitantes.
2. El Ayuntamiento de Coxcatlán cuenta con un mecanismo consolidado, estructurado y funcional en la figura del CODESOM, que le permite dar seguimiento a cada una de las actividades de participación social que realiza con los recursos provenientes del fondo, el cual, además, tiene una reglamentación propia que le brinda certeza jurídica a su actuar.
3. La coordinación entre el Ayuntamiento de Coxcatlán y el Gobierno del Estado de San Luis Potosí, además de cumplir con la normatividad que la rige, funciona de manera suficiente con el objetivo de fortalecer y vigilar el uso de los recursos provenientes del Fondo de Infraestructura Social Municipal.
4. Durante el ejercicio fiscal 2021, el 100% de los Comités de Participación Social (CPS) se constituyeron y funcionaron de acuerdo a la normatividad que las rige, apoyando al Ayuntamiento de Coxcatlán al seguimiento y vigilancia de cada una de las obras y acciones realizadas con del fondo.
5. El Ayuntamiento de Coxcatlán mantiene en funcionamiento una serie de mecanismos que ha instrumentado para cumplir con su obligación de transparentar el ejercicio de los recursos del FISMDF en cada ejercicio fiscal, además de rendir cuentas a sus ciudadanos de manera precisa, fácil y ágil.
6. El Ayuntamiento de Coxcatlán ha realizado ejercicios externos de evaluación del desempeño al Fondo de Infraestructura Social Municipal al ejercicio fiscal 2020 como un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas que le permite fortalecer su actuar en el ejercicio de los recursos provenientes de este fondo.

RETOS, DEBILIDADES Y AMENAZAS

- | | |
|--|---|
| <p>1. Los resultados obtenidos tras el análisis realizado, permiten concluir que la atención que ha dado el Ayuntamiento de Coxcatlán a la solventaciones de las recomendaciones de aspectos susceptibles de mejora derivadas de los ejercicios de evaluación anteriores no ha sido suficientes para poder establecer las acciones necesarias para observar un avance importante en su solución.</p> | <p>1.1 Se recomienda establecer, de manera prioritaria, un programa de acciones para dar atención a las recomendaciones derivadas de los ejercicios de evaluación realizados, con la finalidad de mapear el seguimiento de las actividades realizadas hasta completar el proceso de solventación de las mismas.</p> |
|--|---|

Aspectos susceptibles de mejora

Con base en los Términos de Referencia de la Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal. Y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF), las propuestas de recomendaciones o aspectos susceptibles de mejora (ASM), deberán contar con criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad para poder ser tomados en consideración. Asimismo, los ASM deberán clasificarse y enlistarse por prioridad de acuerdo a la siguiente clasificación:

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

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

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 Establecer un esquema de capacitación continua (por lo menos 1 vez al año) en materia jurídica, que permita a cada uno de sus funcionarios, conocer las adecuaciones y actualizaciones que pueda tener esta normativa entre cada uno de los ejercicios fiscales que administra.			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 Actualizar de manera constante, así como la adición de elementos que permitan medir y validar que las necesidades de los habitantes del municipio se están tomando en cuenta tal como se hace hasta el momento.		X			X		
1.3 Fortalecer los mecanismos de gestión y comunicación institucional con el Gobierno del Estado de San Luis Potosí y con la Federación, de tal forma que le permita buscar la manera de acceder a recursos complementarios para extender el alcance de los objetivos del fondo.	X						X
1.4 Crear un sistema de indicadores con información municipal, que permita dar seguimiento puntual a los programas y acciones enfocadas al combate a la pobreza y el rezago social, que en conjunto con la información del CONEVAL, permita reforzar la toma de decisiones en el municipio.		X			X		
1.5 Llevar un registro interno de los avances logrados en materia de reducción de pobreza y de rezago social que alcanza el municipio con base en los datos oficiales del CONEVAL y a su vez, buscar un esquema de coordinación con este organismo que le permita sistematizar esta información para obtener mejores mediciones.	X					X	

Tema II. Gestión del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
2.1 Elaborar un tablero de control de procedimientos, que permita presentar únicamente los procesos necesarios para la administración específica de los fondos provenientes del ramo 33 (FISMDF-FORTAMUNDF) y no la totalidad de procesos que ejecutan las áreas del Ayuntamiento. Además de esto, la flexibilidad de este documento, permite adecuarlo de manera expedita ante cualquier cambio organizacional o actualización de la normatividad del fondo.	X			X			
2.2 Elaborar un manual de procedimientos para la CODESOL del Ayuntamiento de Coxcatlán, que contenga los procesos para la gestión, operación y administración del fondo como un aspecto prioritario. Este manual, además de especificar qué debe hacerse y cómo debe hacerse sobre las actividades inherentes al FISMDF, puede incrementar la eficiencia del personal del municipio brindando continuidad y certeza a cada una de las acciones que se realizan.	X			X			
2.3 Realizar reuniones de seguimiento e identificación de riesgos en cada una de las etapas de operación que se contemplan en el ejercicio del fondo como un primer paso para tener un insumo de información más precisa sobre estos factores.	X				X		
2.4 Elaborar una matriz de riesgos institucionales que permita al Ayuntamiento identificar, administrar y controlar los factores de riesgo institucional, así como contar con planes de contingencia para mitigar o atender los riesgos que ya existen o pudieran presentarse eventualmente.		X			X		

Tema II. Gestión del fondo							
Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Prioridad			Clasificación ASM			
	Alto	Medio	Bajo	AE	AI	AID	AIG
2.5 Crear mecanismos de capacitación interna e institucional para la totalidad de los funcionarios del municipio utilizando incluso herramientas tecnológicas como las videoconferencias para tener un mayor impacto y alcance.	X				X		
2.6 Aprovechar la estructura y el alcance que brindan los CPS para que, a través de un formato propio, la CODESOL, pueda conocer la percepción de una muestra establecida de beneficiarios sobre las diferentes obras y acciones que ejecuta el Ayuntamiento con los recursos del FISMDF y esta información, le permita ajustar sus procesos de mejora continua para brindar mejores obras y servicios a los ciudadanos del municipio.	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 Establecer, de manera prioritaria, un programa de acciones para dar atención a las recomendaciones derivadas de los ejercicios de evaluación realizados, con la finalidad de mapear el seguimiento de las actividades realizadas hasta completar el proceso de solventación de las mismas.	X				X		