



**Producto 3**  
**Informe final de la Evaluación Específica de Desempeño al FORTASEG**  
**para el municipio de Pachuca de Soto del estado de Hidalgo**

---

*Elaborado por Investigación en Salud y Demografía, S. C.*  
*para el Municipio de Pachuca de Soto del estado de Hidalgo*

**2 de junio de 2020**



## Índice

	Pág.
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Descripción general del Programa.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 2. Resultados y productos.....</b>	<b>7</b>
2.1 Análisis global de resultados.....	8
2.2 Análisis global de productos.....	8
2.3 Consideraciones generales sobre indicadores.....	9
2.4 Valoración de los hallazgos identificados.....	9
<b>Capítulo 3. Cobertura poblacional.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 4. Presupuesto.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 5. Aspectos susceptibles de mejora (ASM) 2018-2019.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>19</b>
<b>6.1 Fortalezas.....</b>	<b>19</b>
6.2 Conclusiones.....	20
6.3 Retos y Recomendaciones.....	21
<b>Bibliografía.....</b>	<b>25</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>28</b>
Anexo 1 Pachuca: Ficha narrativa. Parte A sobre información adjetiva del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial.....	29
Anexo 2 Pachuca: Ficha narrativa. Parte B sobre bienes y/o servicios entregados a beneficiarios del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial.....	30
Anexo 3 Pachuca: Ficha de monitoreo y evaluación del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial.....	31
Anexo 4 Pachuca: Valoración de la pertinencia de los indicadores del Programa, SS06 Apoyo a la Operación Policial, 2019.....	33

Anexo 5 Pachuca: Indicadores seleccionados del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial, 2019.....	34
Anexo 6 Pachuca: Valoración de criterios de un buen indicador de desempeño del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial.....	35
Anexo 7 Pachuca Valoración de las metas por indicador del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial.....	36
Anexo 8 Pachuca: Valoración del cumplimiento de los indicadores del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial, 2019.....	37
Anexo 9 Pachuca: Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial Evolución global de las poblaciones 2017- 2019.....	38
Anexo 10 Pachuca: Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial Valoración global de la cobertura poblacional.....	39
Anexo 11 Pachuca: Evolución global del ejercicio presupuestal por Programa, 2016-2020.	40
Anexo 12 Pachuca: Aspectos susceptibles de mejora del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial 2018 y 2019.....	41
Anexo 13 Pachuca: Avances en la atención de aspectos susceptibles de mejora del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial.....	42

## Introducción

El artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) establece la obligatoriedad de las instituciones públicas para evaluar el desempeño del ejercicio de los recursos públicos 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 [...]” (Cámara de Diputados, 2006) . Al respecto, el artículo 49, Fracción V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) estipula este compromiso para verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados los Fondos de Aportaciones Federales (Cámara de Diputados, 1978).

Los Lineamientos Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal de Pachuca de Soto, establecen la prioridad de implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) que “[...] valore integralmente el desempeño de los programas presupuestarios, de las políticas públicas, y de los funcionarios aplicando herramientas de la nueva gestión pública y de la gestión para resultados, para medir en general la creación de valor público [...]” (H. Ayuntamiento de Pachuca de Soto, 2018). En el marco de esta obligatoriedad y de conformidad con los artículos 33, 40 y 41 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público del Estado de Hidalgo y su reglamento, así como la Licitación Pública Nacional No. MPS-SA-LP-06-20, el municipio de Pachuca de Soto convocó a la “Contratación del Servicio de Evaluación Específica de Desempeño al FORTASEG” (H. Ayuntamiento de Pachuca de Soto, 2020).

La seguridad pública es una función de Estado a cargo de la Federación, las entidades federativas y los municipios con el objeto de salvaguardar la integridad y derecho de las personas, preservar sus libertades, el orden y la paz públicos; comprende la prevención del delito, la sanción de infracciones administrativas, la investigación y la persecución de los delitos y, la reinserción social del sentenciado (DOF, 2020).

El Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública (FORTASEG) fue creado en el año 2016 con base en una reestructuración del Subsidio para la Seguridad en los Municipios (SUBSEMUN). Es un subsidio otorgado a los municipios y, en su caso, a las entidades federativas con el objeto de apoyar a la “[...] profesionalización, la certificación y el equipamiento de los elementos policiales de las instituciones de seguridad pública, así como el fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura de las instituciones de seguridad pública y a la prevención social de la

violencia y la delincuencia, en alineación con los Ejes, Programas con Prioridad Nacional y Subprogramas aprobados por el Consejo Nacional de Seguridad Pública” (DOF, 2020).

En el ejercicio fiscal 2019, los Programas con Prioridad Nacional aprobados por el Consejo Nacional de Seguridad Pública fueron: a) Desarrollo de capacidades en las Instituciones Locales para el Diseño de Políticas Públicas Destinadas a la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana en Temas de Seguridad Pública; b) Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial; c) Tecnologías, Infraestructura y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial; d) Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal y Sistemas Complementarios; e) Sistema Nacional de Información para la Seguridad Pública y; f) Sistema Nacional de Atención de Llamadas de Emergencia y Denuncias Ciudadanas. Asimismo, se asignaron recursos de coparticipación para el Programa Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial (DOF, 2019).

De conformidad con el artículo 8 del Presupuesto de Egresos de la Federación, en el ejercicio fiscal 2019 se asignaron \$4,009,124,098.00 para el otorgamiento del subsidio FORTASEG para el nivel nacional. De este monto, el 2 por ciento se destinó a gastos indirectos. Los \$3,930,824,098.00 restantes se distribuyeron entre los beneficiarios seleccionados según la fórmula de elegibilidad y listas de municipios, incluyendo las alcaldías de la Ciudad de México. Para acceder a los recursos los beneficiarios elaboran y suscriben, en coordinación con el Secretariado Ejecutivo del Consejo Estatal de Seguridad Pública o su equivalente en las entidades federativas la propuesta de inversión, la cual debe referir: Eje estratégico, Programa con Prioridad Nacional, objetivo, metas, alcances y monto requerido. Esta es la base para la firma de los Convenios de Adhesión y los Anexos Técnicos (DOF, 2019).

En el municipio de Pachuca de Soto en 2019 se implementaron cuatro programas con prioridad nacional según el Anexo Técnico del Convenio Específico de Adhesión para el Otorgamiento de Recursos de “FORTASEG”; éstos son: 1) Programa de Desarrollo de Capacidades en las Instituciones Locales para el Diseño de Políticas Públicas Destinadas a la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana en Temas de Seguridad Pública; 2) Programas de Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial; 3) Programa de Tecnologías, Infraestructura y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial; y, 4) Programa de Sistema Nacional de Información para la Seguridad Pública (SSPC, 2019).

La finalidad de la presente Evaluación Específica de Desempeño al FORTASEG (EED) es valorar el desempeño de los programas financiados por este subsidio, con base en información entregada por las unidades responsables de los programas y las unidades de evaluación de las dependencias o entidades, para contribuir a la toma de decisiones en el municipio. Según información proporcionada por la Secretaría de la Tesorería Municipal (2020) , entre 2016 y 2020, las aportaciones del FORTASEG se aplicaron, de forma diferenciada por año, en seis programas: el Fortaseg Federal, en 2016; el Programa SS22 Seguimiento a los Programas con Prioridad Nacional, en 2017; el Programa SS03 FORTASEG, en 2018; el Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial, en 2019 y; los programas SS06 Apoyo a la Operación Policial, SS07 Programa Integral para la Prevención de la Violencia y Delincuencia con Participación Ciudadana y SS08 Atención Oportuna ante Actos Delictivos, Infracciones y Faltas Administrativas, en 2020.

La presente evaluación se centra en valorar el desempeño del programa SS06 Apoyo a la Operación Policial para el ejercicio fiscal 2019, el cual registró un presupuesto de \$18,099,750.43 pesos. Adicionalmente, se refiere la vinculación, de manera indirecta, con otros programas que contribuyen también a la función de seguridad en el municipio. La evaluación se organiza en cinco temas: 1) Descripción general del Programa; 2) Resultados y productos; 3) Cobertura Poblacional; 4) Presupuesto y; 5) Aspectos Susceptibles de Mejora. Con base en el análisis de estos aspectos, se integra las conclusiones y recomendaciones que recopilan los principales hallazgos y áreas de oportunidad identificados en la evaluación. Este documento constituye el entregable final de la Evaluación Específica del Desempeño al FORTASEG, en el Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo.

## Capítulo 1. Descripción general del Programa

El municipio de Pachuca de Soto del estado de Hidalgo cuenta con un mando unificado de policía municipal cuya función esencial es salvaguardar la seguridad de 277,375 habitantes del municipio (Municipio de Pachuca de Soto, 2016). Según el Plan Municipal de Desarrollo 2016-2020 (PMD), los delitos más prevalentes en 2015 pertenecen al fueron común: allanamiento de morada, daño a la propiedad, lesiones y diversas modalidades de robo; representan el 12 por ciento de los delitos registrados en el estado (Municipio de Pachuca de Soto, 2016). Conforme a lo descrito en el Informe Índice de Paz México 2015, realizado por el Institute for Economics & Peace, Pachuca registra la tercera tasa de homicidios más baja del país. Sin embargo, se refieren áreas de oportunidad asociadas a la tasa de delitos con violencia; el municipio registra el número más alto de violaciones dentro de las cinco zonas metropolitanas más pacíficas<sup>1</sup> (Institute for Economics & Peace, 2015). En materia de prevención del delito, la población más susceptible de delinquir son los jóvenes de 18 a 27 años (Municipio de Pachuca de Soto, 2016).

En 2019 se implementaron en el municipio seis programas relacionados con la seguridad pública: el SS04 Vigilancia sectorial y operativos eficientes; el SS07 Prevención de hechos de tránsito; el SS10 Difusión para la prevención del delito; el SS13 Reacción oportuna ante actos delictivos, infracciones y faltas administrativas; el SS03 Coordinación de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad y el SS06 Apoyo a la operación policial / FORTASEG. De éstos, los primeros cinco programas fueron financiados con la coparticipación de recursos del municipio en el marco del Convenio Específico de Adhesión para el otorgamiento del FORTASEG suscrito y conforme a lo establecido en el Anexo Técnico de dicho Convenio; los recursos se aplicaron fundamentalmente para la homologación salarial. Los recursos presupuestales derivados del Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública (FORTASEG) se aplicaron, durante el año fiscal 2019, para el Programa SS06 Apoyo a la operación policial (en adelante Proyecto o Programa o SS06).

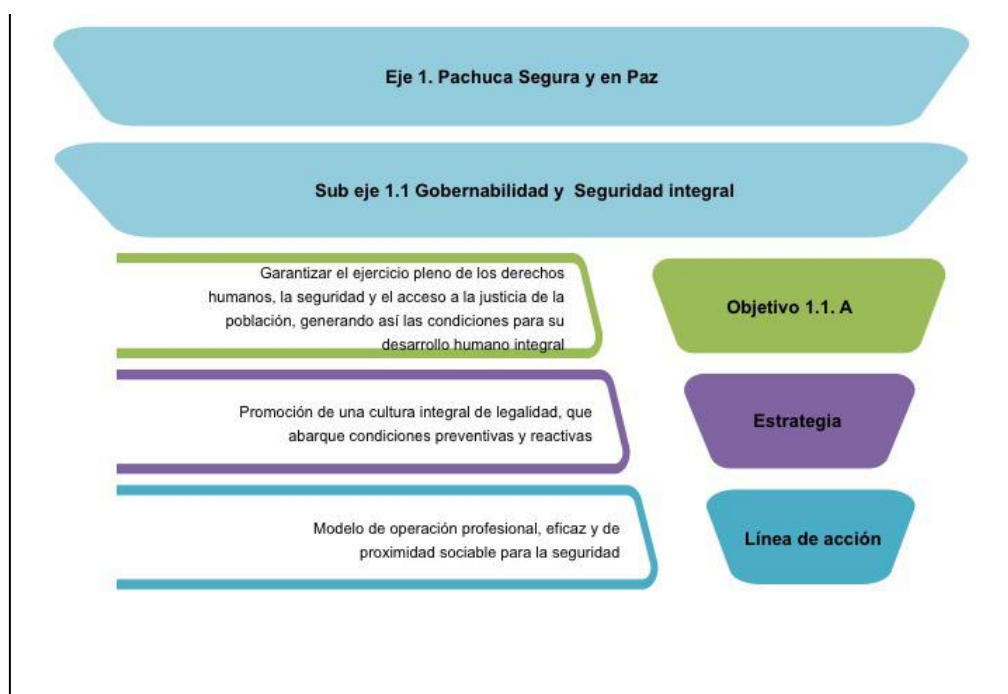
El Proyecto “SS06 Apoyo a la Operación Policial” integra las acciones encaminadas al fortalecimiento de la función policial. Se encuentra alineado al Eje 1 del Plan Municipal de Desarrollo “Pachuca Segura y en Paz” que tiene como propósito generar un ambiente de seguridad y paz a través de la profesionalización de los cuerpos de seguridad municipales

---

<sup>1</sup> Según el Informe, en 2015 las cinco zonas metropolitanas más pacíficas en México fueron Orizaba, Tulancingo, Campeche, Los Cabos y Pachuca.

y la construcción de un equipo de policías de proximidad social. Dentro de este eje, el Proyecto se encuentra asociado al Sub eje 1.1 Gobernabilidad y seguridad integral; en particular, con el Objetivo estratégico 1.1.A “Garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos, la seguridad y el acceso a la justicia de la población, generando así las condiciones para su desarrollo humano integral” (Municipio de Pachuca de Soto, 2019). Para lograrlo, se estableció como estrategia la promoción de una cultura integral de la legalidad, que abarque condiciones preventivas y reactivas. Entre las líneas de acción se encuentra el establecimiento de un modelo de operación profesional, eficaz y de proximidad sociable para la seguridad (Municipio de Pachuca de Soto, 2016) (Ilustración 1).

**Ilustración 1. Alineación del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial al Plan Municipal de Desarrollo**



Fuente:  
Elaboración

propia con base en la información del Programa y del PDM

El Programa SS06 se encuentra alineado también al Objetivo 16 de la Agenda 2030 “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”; en su meta 16.6 refiere “Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”. El Proyecto se encuentra a cargo de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad (Anexo 1). Según se refiere en el documento denominado PBR SS06, el problema social que se busca atender con su implementación se define como “Deficiencia en los proyectos y/o trámites



administrativos”. Como causas primarias se identificaron: 1) escaso estudio de perfiles profesionales; 2) desabasto presupuestal y; 3) inadecuada asignación de bienes y/o materiales. Como causa secundaria se observa la inadecuada administración de los recursos. Como efectos primarios se refirieron: 1) equipo en mal estado e ineficiente; 2) deficiente capacitación; 3) personal sin evaluar. Como efectos secundarios: 1) mala imagen institucional; 2) personal desmotivado y; 3) personal sin profesionalización. En su conjunto, estos efectos generan el efecto mayor, definido como “malas condiciones laborales” (Municipio de Pachuca de Soto, 2019).

Como área de oportunidad, se sugiere valorar la definición del problema según los criterios establecidos por la Metodología de Marco Lógico. Debe tenerse presente que “Para la correcta aplicación del método, es importante que el problema sea formulado como una situación negativa que debe ser revertida. Además, es necesario cuidar de no confundir el problema con la falta de una solución. “Hace falta un centro de salud”, “Se requiere un programa de capacitación” o “Hay que distribuir alimentos” son formulaciones incorrectas del problema. En cambio, “Existe una alta morbilidad”, “No hay suficientes trabajadores calificados” y “Los niños están desnutridos” podrían ser formulaciones correctas de los problemas” (Aldunate, 2004, pág. 36).

Se interpreta que en el ejercicio fiscal 2019 las acciones realizadas con las aportaciones del Programa SS06 se vincularon con dos de los cuatro Programas con Prioridad Nacional en los que intervino el municipio de Pachuca; estos Programas son: 1) “Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial” y, 2) “Tecnologías, Infraestructura y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial”. El presupuesto ejercido fue del orden de \$18,099,750 pesos con una eficacia presupuestal del 99.8 por ciento. Este monto se distribuyó en los capítulos 2000 (materiales y suministros), 3000 (servicios generales), 4000 (transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas) y, 5000 (bienes muebles e inmuebles). Para 2020, se registra un presupuesto modificado de \$12,651,250 pesos, distribuidos en los capítulos 2000, 3000 y 5000.

Destaca que en los recursos fiscales 2016, 2017 y 2018, no se destinaron recursos del subsidio FORTASEG al PSS06. Según la información proporcionada, las aportaciones se distribuyeron en los proyectos SS22 “Seguimiento a los Programas con Prioridad Nacional”, SS03 “FORTASEG 2018”, en los ejercicios fiscales 2017 y 2018, respectivamente (Secretaría de la Tesorería Municipal, 2020).

## Capítulo 2. Resultados y productos

En este capítulo se analizan, bajo un enfoque global, los indicadores de resultado y los de servicios y gestión (productos) del Programa SS06 Apoyo a la operación policial. Se cuenta con una matriz de indicadores para resultados (MIR) en la que se identifica un total de 10 indicadores; se distribuyen de la siguiente manera: dos indicadores de resultados y ocho de procesos (servicios y gestión).

Respecto de los **indicadores de resultado** se mencionan, uno, de Fin “*Porcentaje de avance de cumplimiento de metas*” y, uno, de Propósito “*Porcentaje de elementos beneficiados*”. Es pertinente mencionar que no se proporcionaron ficha técnica de estos indicadores; en consecuencia, no se dispone de elementos para incluirlos en la valoración.

En relación con los **indicadores de servicios y gestión** se cuenta con uno para cada uno de sus dos Componentes; para el *C1 Profesionalización obtenida* se propone su medición con el indicador “*Porcentaje de elementos profesionalizados*” que tiene como unidad de medida “elementos profesionalizados”; se define la frecuencia de medición trimestral; tiene una meta definida de 100 elementos con un logro de 100 y porcentaje de cumplimiento de 100 por ciento. El *C2 Equipamiento otorgado* se propone su medición mediante el indicador *Porcentaje de equipamientos otorgados* que tiene como unidad de medida “equipamientos otorgados” (Anexo 2); se define la frecuencia de medición semestral; tiene una meta definida de 1,062 equipamientos con un logro de 1,084 y porcentaje de cumplimiento de la meta en un 111.4 por ciento. Adicionalmente, se mencionan seis indicadores del nivel de objetivo de Actividad que se muestran en el Anexo 3, para los que no se presentó evidencia documental de ficha técnica.<sup>2</sup>

La valoración de los criterios de relevancia y de pertinencia temática se realiza de acuerdo con la evidencia documental disponible para los 10 indicadores del Programa; se ocupa la Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales del CONEVAL (CONEVAL, 2014) . En los 10 indicadores evaluados es posible identificar un factor relevante del objetivo que se mide. Se observó que solo los dos indicadores de Componente cuentan con su correspondiente ficha técnica; en consecuencia, es factible

---

<sup>2</sup> El Anexo 3 *Pachuca: Ficha de monitoreo y evaluación del Programa*. Información sustantiva está integrado por cuatro secciones: Sección A Indicadores de resultados y de servicios y gestión; Sección B Cobertura poblacional; Sección C Presupuesto y Sección D Aspectos susceptibles de mejora. La información de estas cuatro secciones se utilizan para la elaboración de los contenidos y anexos complementarios de los capítulos 2. Resultados y procesos; 3. Cobertura poblacional; 4. Presupuesto y, 5. Aspectos susceptibles de mejora.

su valoración en términos de relevancia y pertinencia temática. Para el C1 *Elementos profesionalizados* y su indicador *Porcentaje de elementos profesionalizados*, se valora como relevante en cuanto a que en su definición incluye un factor del objetivo que se mide y a que cuenta con una meta especificada de acuerdo con la frecuencia de medición. Asimismo, se valora con pertinencia temática en función de que se mide la proporción de elementos que fueron profesionalizados en el periodo de análisis; en consecuencia, permite valorar el logro del objetivo (Anexo 4) (CONEVAL, 2014) (Mpio. de Pachuca/PBR Seguridad Pública, 2019).

Con base en esta valoración, y considerando que no hay un indicador de resultados factible de evaluar, se seleccionan dos indicadores de servicios y/o de gestión (de nivel de Componente) del Programa (proyecto). Los indicadores seleccionados son: C1. *Porcentaje de elementos profesionalizados* y el C2. *Porcentaje de equipamientos otorgados*. La selección considera que son los únicos que cuentan con la información de los elementos que se describen en las fichas técnicas correspondientes; se identifican por su contribución a los objetivos del FORTASEG. Se integran en el Anexo 5. Esta información es la base para el análisis que se realiza en este capítulo.

## **2.1 Análisis global de resultados**

De acuerdo con lo expuesto con anterioridad, el Programa refiere dos indicadores en el nivel de resultados; uno, de Fin y, uno, de Propósito. El área de oportunidad se relaciona con el documentar, en el corto plazo, la información de las fichas técnicas correspondientes que hagan factible su análisis y que se constituyan como evidencia para mostrar los resultados obtenidos por el Programa. Es fundamental medir los niveles de objetivos de Fin y de Propósito de la MIR (Anexo 3 y Anexo 4).

## **2.2 Análisis global de productos**

El Programa SS06 *Apoyo a la operación policial* utiliza dos indicadores de servicios o gestión a nivel de Componente; el C1. *Porcentaje de elementos profesionalizados* y el C2. *Porcentaje de equipamientos otorgados*, que cuentan con una ficha técnica que permite su análisis y valoración. El C1. *Porcentaje de elementos profesionalizados* se emplea para medir el Componente *uno Profesionalización obtenida*, se valora como adecuado en cuanto a su relevancia y pertinencia temática respecto al objetivo planteado. El indicador C2. *Porcentaje de equipamientos otorgados* se utiliza para medir el Componente *dos Equipamiento otorgado*, si bien se identifica una definición adecuada en cuanto a su

pertinencia y relevancia con el objetivo correspondiente, se identifican áreas de oportunidad que se comentan de forma posterior (Cfr. numeral 2.3).

### **2.3 Consideraciones generales sobre indicadores**

El indicador C1. *Porcentaje de elementos profesionalizados* cuenta con elementos claros de identificación como son: nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición y línea base. En cuanto a las metas en el año 2018 no se utilizó este indicador (Anexo 6). En los ejercicios presupuestales 2019 y 2020, se tienen planteada la misma meta, cuentan con una unidad de medida acorde con el método de cálculo; se considera que las metas no están orientadas a impulsar el desempeño (son laxas) y son factibles de alcanzar considerando los plazos y recursos humanos y financieros asignados al Programa (Anexo 7).

Para el indicador C2. *Porcentaje de equipamientos otorgados* se cuenta con elementos de identificación como son: nombre, definición, frecuencia de medición; se identifican áreas de oportunidad en cuanto a mejorar la claridad de su método de cálculo, unidad de medida y línea base, que se usa indistintamente equipos otorgados o equipamientos otorgados; asimismo, en un año se expresa en “porcentaje” y en otro “números absolutos” en la definición de la línea base. En cuanto a las metas, en el año 2018 no se utilizó este indicador y con la información disponible no es posible valorar si cuenta con una unidad de medida acorde con el método de cálculo o si la meta está orientada a impulsar el desempeño (Anexo 6 y Anexo 7).

En lo que se refiere a valorar el cumplimiento de metas para los indicadores seleccionados el C1. *Porcentaje de elementos profesionalizados* en el ejercicio presupuestal de 2019 se aprecia un cumplimiento de metas adecuado (semáforo verde). En tanto el indicador C2. *Porcentaje de equipamientos otorgados* se muestra un cumplimiento de meta regular (semáforo amarillo), por rebasar el límite de 110 por ciento del cumplimiento adecuado; sin que se disponga de alguna información que explique el por qué de este nivel de cumplimiento (Anexo 8).

### **2.4 Valoración de los hallazgos identificados**

El Programa SS06 Apoyo a la operación policial cuenta con instrumentos de planeación como: un árbol del problema, un árbol de objetivos y una MIR en la que no se identifica una relación explícita entre las causas y efectos relacionados con el problema social por resolver con los objetivos planteados a nivel de Fin, Propósito, Componentes y

Actividades. Por lo anterior, es recomendable realizar un taller de planeación estratégica con la aplicación de la Metodología de Marco Lógico, que tenga como producto final, la definición de objetivos por nivel de la MIR y la consecuente definición de indicadores de resultados y de servicios y gestión para darles seguimiento.

Se mencionan 10 indicadores en los distintos niveles de objetivos de planeación; de los cuales solo los dos indicadores de nivel de Componente cuentan con una ficha técnica: el *C1 Porcentaje de elementos profesionalizados* y el indicador *C2. Porcentaje de equipamientos otorgados*.

Ambos indicadores se valoran como adecuados en cuanto a las variables analizadas para medir su relevancia y pertinencia temática respecto a sus objetivos planteados; no obstante, ninguno de los dos mide el avance en la profesionalización del personal ni en el equipamiento para la operación policial, en razón de que se refieren a la medición de lo programado en el ejercicio actual y no a la medida en que estas acciones atienden la necesidad que prevalece en materia de seguridad pública.

El indicador *C2. Porcentaje de equipamientos otorgados* adolece de una definición del significado de “equipamientos otorgados”, que en 2018 se refiere como “equipos otorgados”; esta falta de precisión hace suponer que se incluyen todo tipo de equipos e insumos para la operación policial que no permite valorar, de forma específica, en que áreas se está avanzando en dotar a los elementos policiales de los recursos para realizar su trabajo.

### Capítulo 3. Cobertura poblacional

La evidencia documental proporcionada no permitió identificar el documento denominado PBR o un documento similar en el que se refieran las poblaciones potencial, objetivo y atendida de los programas financiados con recursos del FORTASEG en los ejercicios fiscales de 2016, 2017 y 2018. Ello da cuenta de un área de oportunidad que tiene la operación del Programa para documentar la definición, identificación y cuantificación de las poblaciones para todos los programas financiados con este subsidio. Incluyendo lo correspondiente al año fiscal 2020 para el caso de los programas: 1) SS06 Apoyo a la Operación Policial; 2) SS07 Programa Integral para la Prevención de la Violencia y Delincuencia con Participación Ciudadana y 3) SS08 Atención Oportuna ante Actos Delictivos, Infracciones y Faltas Administrativas.

Para 2019, la evidencia documental proporcionada y la información generada durante las reuniones de trabajo realizadas con el personal servidor público responsable de la operación del Programa SS06 Apoyo a la operación policial permitieron identificar que, la población objetivo se cuantificó en 500 elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal; de los cuales se cubrieron 489 (población atendida); representa una cobertura del 97.8 por ciento de los beneficiarios (Anexo 9 y Anexo 10). Los bienes y/o servicios (recursos aplicados) recibidos por la población beneficiaria se relacionaron con la profesionalización y el equipamiento para el adecuado desempeño del trabajo (Municipio de Pachuca de Soto, 2019).

Con la finalidad de ilustrar la magnitud de la población potencial que debería corresponder con la población de habitantes del municipio de Pachuca, se analizó el Diagnóstico Nacional sobre las Policías Preventivas de las Entidades Federativas; en este documento se indica que el estado de fuerza mínimo en el país es de 1.8 policías por cada 1,000 habitantes. Al 30 de junio de 2019 en México se cuenta con 1.05 policía por cada 1,000 habitantes.<sup>3</sup> Este valor considera la depuración de elementos con resultado no aprobatorio en control de confianza (SSPC, 2019). Con base en este indicador así como en el número de habitantes del municipio, el cual asciende a 277,375 (Municipio de Pachuca de Soto,

---

<sup>3</sup> El estado de fuerza mínimo se refiere al número de elementos operativos en activo. El indicador expresa el número de elementos por cada 1,000 habitantes. En 2006, la Organización de las Naciones Unidas registró un estado de fuerza internacional de 2.8 policías por cada 1,000 habitantes. En México, al 31 de enero de 2017, las entidades federativas registraron en promedio 0.8 policías por cada 1,000 habitantes. El indicador referido establece como estándar mínimo el promedio entre ambos valores.

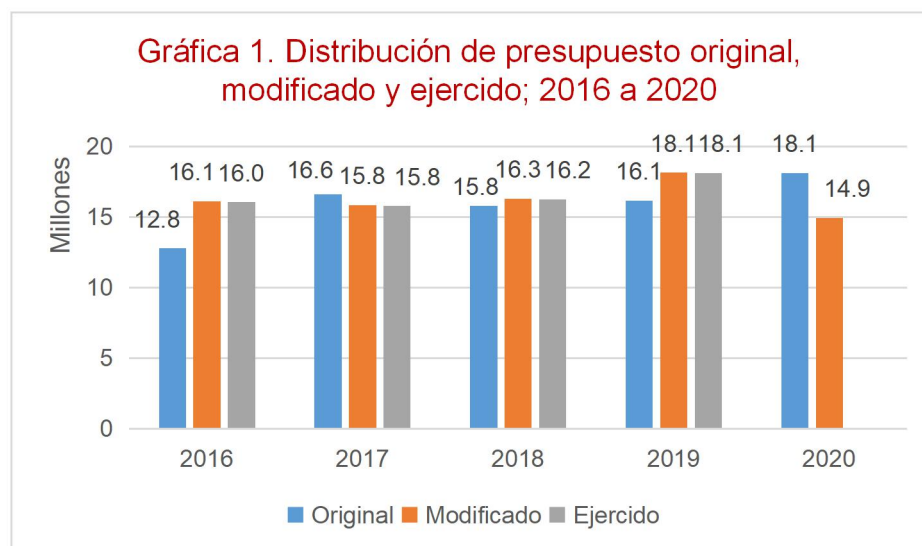
2016), se estima que la población potencial de elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal debería ser de 499.2 policías: 500 policías. Significa que el estado de fuerza mínimo en Pachuca se encuentra por encima de la media nacional de 1.05 policías por 1000 habitantes y que es congruente con el estándar nacional recomendado en relación con la población objetivo (500 policías); no así con la población atendida (489 policías). Con esta estimación se podría inferir que la población objetivo que tiene el Programa SS06 corresponde con la población potencial estimada.

En relación con la distribución de la población atendida por localidad y por sexo: hombres y mujeres, es un área de oportunidad el emitir reportes de información que contengan esta desagregación, analizando incluso, su distribución por polígono de atención.

## Capítulo 4. Presupuesto

Al analizar la evolución del presupuesto en el periodo de 2016 a 2020 se observó que las aportaciones del FORTASEG se aplicaron, de forma diferenciada por año, a través de seis programas: el Fortaseg Federal, en 2016; el Programa SS22 Seguimiento a los Programas con Prioridad Nacional, en 2017; el Programa SS03 FORTASEG, en 2018; el Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial, en 2019 y; los programas SS06 Apoyo a la Operación Policial, SS07 Programa Integral para la Prevención de la Violencia y Delincuencia con Participación Ciudadana y SS08 Atención Oportuna ante Actos Delictivos, Infracciones y Faltas Administrativas, en 2020 (Secretaría de la Tesorería Municipal, 2020). Esta diversidad de programas por año, limitó el hacer un seguimiento longitudinal para una misma intervención social en materia de seguridad pública. El área de oportunidad es documentar las condiciones y situaciones que expliquen el por qué año con año se modifica el enfoque y alcance de los diferentes proyectos y programas que se implementan.

De 2016 a 2019 la eficacia presupuestal de la aplicación de los recursos del FORTASEG, en su conjunto, fue del 99 por ciento para cada año fiscal; da cuenta del logro de objetivos presupuestales. En este mismo periodo se observa un comportamiento presupuestal uniforme con un incremento importante en el presupuesto modificado entre 2018 y 2019 (11.2 por ciento). No obstante, la estabilidad experimentada entre 2016 y 2019, en 2020 se registra un punto de inflexión resultado de una disminución presupuestal de -17.8 por ciento en el presupuesto modificado; pasó de un presupuesto modificado de \$18,124,365.75 en 2019 a \$14,904,182.40 en 2020 (Gráfica 1) (Anexo 11).





Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la Secretaría de la Tesorería Municipal para la evaluación.

En el ejercicio fiscal 2016, el Programa FORTASEG Federal 2016 tuvo un presupuesto ejercido de \$16,031,832 pesos. Este monto se distribuyó en los capítulos 2000, 3000 y 5000, con un proporción de 42 por ciento, 25 por ciento y, 33 por ciento, respectivamente. En 2017, el Programa SS22 Seguimiento a los Programas con Prioridad Nacional ejerció un presupuesto de \$15,761,067 pesos; el 88 por ciento se destinó de manera equitativa entre los capítulos 2000 y 3000 (gastos de operación), mientras que el 12 por ciento se ejerció en el capítulo 5000 (inversión en equipo).

En el ejercicio fiscal 2018, las aportaciones del FORTASEG se destinaron al Programa SS03 FORTASEG 2018, con un presupuesto ejercido de \$16,298,221 pesos; de este monto, el 35 por ciento se destinó al capítulo 2000, el 38 por ciento al capítulo 3000 y, el 27 por ciento en el capítulo 5000.

En 2019, el presupuesto se destinó en su totalidad al Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial. El monto ejercido fue de \$18,099,750 pesos. A diferencia de los ejercicios anteriores, en este ejercicio se destinaron recursos al capítulo 4000, aunque sólo fue el 1 por ciento. Así, del monto total del presupuesto ejercido en 2019, el 49 por ciento se destinó al capítulo 5000, un 33 por ciento al 2000, un 17 por ciento al 3000 y, el resto, al capítulo 4000. Es importante considerar que, adicional a estos recursos, en 2019 se ejerció para este mismo Programa SS06 un monto de \$8,819,544 pesos que tuvieron como fuente de financiamiento las aportaciones federales del Fondo FORTAMUN del Ramo General 33 Desarrollo Social (Secretaría de la Tesorería Municipal, 2019). Un área de oportunidad al respecto es diseñar mecanismos que permitan hacer visibles las fuentes de concurrencias de recursos y, en consecuencia, orientar la transparencia del gasto; no sólo con la correcta aplicación de la normativa para el ejercicio de los recursos sino, fundamentalmente, de los resultados obtenidos en las condiciones de seguridad de la población que, como beneficiarios indirectos, son receptores de los programas puestos en operación.

En 2020, a diferencia de los ejercicios anteriores, las aportaciones del FORTASEG se aplican a través de tres programas: 1) SS06 Apoyo a la Operación Policial; 2) SS07 Programa Integral para la Prevención de la Violencia y Delincuencia con Participación Ciudadana y; 3) SS08 Atención Oportuna ante Actos Delictivos, Infracciones y Faltas Administrativas. El 85 por ciento del monto del presupuesto modificado se destinó al

Programa SS06; el 11 por ciento, al SS07 y, el restante 4 por ciento, al SS08. El monto se distribuyó en los capítulos 2000, 3000 y 5000 en un 15 por ciento, 34 por ciento y, 51 por ciento, respectivamente. Prácticamente, uno de cada dos pesos en 2020 se dedicarán a la inversión en equipamiento.

Con base en la evidencia presupuestal proporcionada, el costo unitario de los bienes y/o servicios del subsidio en el ejercicio 2019 fue del orden de \$37,011.75, para un total de 489 beneficiarios directos (policías) del Subsidio (Municipio de Pachuca de Soto, 2019). Con esta inversión unitaria se atendió la profesionalización y el equipamiento de los policías beneficiarios del FORTASEG en el municipio.

## Capítulo 5. Aspectos susceptibles de mejora (ASM) 2018-2019

En la evidencia proporcionada por las instancias responsables de la operación del subsidio FORTASEG no se identificaron Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que se hubiesen formulado en el periodo 2018-2019. En una búsqueda intencionada de INSAD se identificó que en octubre de 2019 se presentó el Informe Final de la Evaluación de Procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (Gobierno Municipal de Pachuca de Soto, 2019a). En este documento se emiten recomendaciones para cuatro procesos: planeación, comunicación, selección de destinatarios y equipamiento. No se identificó el documento de Posición Institucional de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal que refiera las recomendaciones aceptadas para ser integradas a un sistema de seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora.

Sobre el proceso de planeación se recomendó que las unidades administrativas responsables acudan, junto con el Secretariado Ejecutivo, a la concertación; respecto al proceso de comunicación se sugirió establecer que los ejecutores de los proyectos de Fortaseg estén obligados a acudir a la sesión; sobre el proceso de selección de destinatarios se observó la necesidad de que el Anexo Técnico contemple la posibilidad de ampliar y modificar la reasignación de las partidas presupuestales para los proyectos del Fortaseg cuando el de mayor prioridad lo requiera. Finalmente, sobre el proceso de equipamiento se recomendó priorizar que el equipamiento que garantiza la seguridad y protección de los policías se entregue por cada elemento existente (Gobierno Municipal de Pachuca de Soto, 2019a) (Anexo 12 y Anexo 13).

Adicionalmente, se identificó que la Auditoría Superior de la Federación aplicó la auditoría de Cumplimiento Financiero con número 986-GB-GF de los recursos del Fortaseg para la Cuenta Pública 2017. De la auditoría realizada se desprendieron 32 resultados para los siguientes rubros: 1) Evaluación de control interno; 2) Transferencia de recursos y rendimientos financieros; 3) Registro e información financiera; 4) Destino y ejercicio de los recursos; 5) Adquisiciones; 6) Obra pública; 7) Transparencia del ejercicio de los recursos; 8) Cumplimiento de metas y; 9) Revisión de la implantación de normas emitidas por el CONAC. Del total de resultados, se generaron tres observaciones en los rubros de evaluación de control interno, registro e información financiera y, adquisiciones (ASF, 2018).

Sobre la evaluación de control interno se observó que aunque el municipio ha realizado acciones para fortalecer el control interno, no son suficientes para garantizar el

cumplimiento de los objetivos, la observancia de la normativa y la transparencia que permitan establecer un sistema de control interno consolidado. Por ello, se requiere revisar y, en su caso, actualizar la normatividad que los refuerce, en incumplimiento de los artículos 56 fracción I, 105 y 106 de la Ley Orgánica del Estado de Hidalgo (ASF, 2018).

Respecto al registro e información financiera se observaron recursos no devengados por \$78,142 pesos y rendimientos financieros por \$41,084 pesos que fueron reintegrados a la Tesorería de la Federación de manera extemporánea, lo que generó un incumplimiento al artículo 42, párrafo primero, de los Lineamientos para el otorgamiento del subsidio FORTASEG en el ejercicio fiscal 2017. En razón a ello, el municipio de Pachuca de Soto notificó el 11 de mayo de 2018 que a través de la Secretaría de Contraloría y Transparencia Municipal se efectuaría la investigación respectiva para el fincamiento de responsabilidades administrativas de servidores públicos. La ASF dio por promovida esta acción (ASF, 2018).

Finalmente, en relación al rubro de Adquisiciones, se observó que el contrato con número MPS-SA-ADF-02-17 se adjudicó de forma indebida. El gobierno municipal de Pachuca de Soto presentó oficio mediante el cual informa que a través de la Secretaría de Contraloría y Transparencia Municipal efectuaría la investigación respectiva para el fincamiento de responsabilidades administrativas de servidores públicos. Con base en esta disposición, la ASF dio por promovida esta acción (ASF, 2018).

Como área de oportunidad, para futuras evaluaciones se recomienda integrar y transparentar el programa de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) como resultado de las evaluaciones y auditorías aplicadas al ejercicio de los recursos del subsidio FORTASEG en el municipio. De manera inmediata, se sugiere realizar esta acción para las recomendaciones referidas en el Informe Final de la Evaluación de Procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad.

Para la identificación y aceptación de los ASM se debe considerar que éstos se asocian con hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas que se emitan en las evaluaciones internas y externas o auditorías de los órganos de fiscalización superior del estado de Hidalgo o del nivel federal al FORTASEG. En la construcción de estos ASM puede tomarse como referencia lo establecido en la normativa estatal para la evaluación de políticas públicas que considera que “las acciones de mejora que se contemplen, deberán ser claras, justificadas y factibles, debiendo contener: I. Inconsistencias; II. Aspectos

Susceptibles de Mejora; III. Fecha de Inicio; IV. Fecha de Compromiso; V. Fecha de Término; VI. Actividades; VII. Resultados esperados, y VIII. Evidencias (Hidalgo, 2020).

## Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

### 6.1 Fortalezas

#### *De la descripción del Programa*

El Programa “SS06 Apoyo a la Operación Policial” tiene como propósito fortalecer la profesionalización y el equipamiento para el desarrollo de las funciones de seguridad en el municipio de Pachuca de Soto; está a cargo de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad. El Programa se vincula con el Eje 1 del Plan Municipal de Desarrollo 2016-2020 “Pachuca Segura y en Paz” el cual busca generar un ambiente de seguridad y paz a través de la profesionalización de los cuerpos de seguridad municipales y la construcción de un equipo de policías de proximidad social. Se encuentra vinculado al Sub eje 1.1 Gobernabilidad y seguridad integral; en particular, con el Objetivo estratégico 1.1.A “Garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos, la seguridad y el acceso a la justicia de la población, generando así las condiciones para su desarrollo humano integral”. De la misma forma se alinea al Objetivo 16 de la Agenda 2030 “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”; en su meta 16.6 refiere “Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”.

Como fortaleza, se observa que, en su conjunto, la operación del Programa se sustenta en una estructura programática que permite vincular su desempeño con los propósitos establecidos en los instrumentos de planeación con los que cuenta el municipio.

#### *De los Resultados y productos*

El Programa da cuenta de un desempeño adecuado en cuanto a sus indicadores de servicios y gestión. En particular, el indicador C1. *Porcentaje de elementos profesionalizados* que se emplea para medir el Componente *uno Profesionalización obtenida* se valora como adecuado en cuanto a su relevancia y pertinencia respecto al objetivo planteado; en el ejercicio presupuestal de 2019 se aprecia un cumplimiento de metas adecuado (semáforo verde); en cuanto a la valoración de la meta se aprecia que no está orientada a impulsar el desempeño ya que se plantea la misma magnitud de la meta para los tres ejercicios analizados.

#### *De la cobertura poblacional*

La cobertura del Programa es adecuada. Se identificó que la población objetivo es de 500 elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal, de los cuales se cubrieron 489 (población atendida); representa una cobertura del 97.8 por

ciento de los beneficiarios. Esta población ha recibido capacitación y equipamiento diverso que contribuye a fortalecer el desarrollo de sus funciones.

Se observó que el estado de fuerza (estándar mínimo) en el país es de 1.80 policías por cada 1,000 habitantes. Al 30 de junio de 2019 en México se cuenta con 1.05 policías por cada 1,000 habitantes. Para el municipio de Pachuca se cuenta con 1.76 policías por 1,000 habitantes (según la población atendida); pero se dispone de 1.8 policías que es igual al estándar señalado si se contrata a la totalidad de 500 plazas de policías que tiene disponible el municipio (población objetivo). Significa que el estado de fuerza mínimo en Pachuca se encuentra 0.71 puntos porcentuales por encima de la media nacional.

#### *Del Presupuesto*

El ejercicio de los recursos del Programa refleja una eficacia presupuestal adecuada en el periodo 2016 a 2019, al ubicarse por arriba del 99 por ciento; da cuenta del logro de los objetivos presupuestales.

## **6.2 Conclusiones**

Se identifica un esfuerzo significativo por **aplicar las herramientas de la planeación estratégica de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico**, como lo impulsa el presupuesto basado en resultados. El Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial presenta un árbol del problema, árbol de objetivos y una MIR que incluye indicadores para los distintos niveles de objetivos, en los que se pueden identificar algunas áreas de oportunidad como la definición del problema por atender, la precisión de sus causas y sus efectos que se deriven en la definición del árbol de objetivos, y el planteamiento congruente de objetivos y los respectivos indicadores, estratégicos y de gestión con los que se le dará seguimiento. Estas áreas de oportunidad pueden ser atendidas en el corto plazo con una aplicación mínima de recursos.

El municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo aplica **un adecuado destino de los recursos presupuestales** derivados del Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública (FORTASEG) que durante el año fiscal 2019, se asignaron en su totalidad para el Programa *SS06 Apoyo a la operación policial*, específicamente con el objeto de apoyar la profesionalización, la certificación y el equipamiento de los 489 elementos policiales de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal, así como al fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura de las instituciones de seguridad pública y a la prevención social de la violencia y la delincuencia.

De 2016 a 2019 la eficacia presupuestal fue del 99 por ciento para cada año fiscal; da cuenta del logro de objetivos presupuestales. En este mismo periodo se observa un comportamiento presupuestal uniforme con un incremento importante en el presupuesto modificado entre 2018 y 2019 (11.2 por ciento). No obstante, se observa una disminución significativa en el presupuesto modificado para el Programa SS06 de 2019 a 2020, la cual podría afectar el desarrollo adecuado de las funciones de seguridad en el municipio.

#### *Aspectos susceptibles de mejora.*

Es de relevancia particular cumplir con los mandatos de la normatividad en materia de evaluación como lo establecen los artículos 44 y 48 Lineamientos para el otorgamiento del subsidio FORTASEG para el ejercicio fiscal 2019. Si bien es cierto que se ha cumplido con la normatividad de evaluar los recursos del Fortaseg en el municipio, no se identifica un programa de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora, resultado de evaluaciones internas y externas a los programas financiados con recursos de este subsidio federal. Algunas recomendaciones han dado cuenta de la necesidad de mejorar los procesos de planeación, comunicación, selección de destinatarios y equipamiento. No se identificaron las acciones implementadas para atender las observaciones realizadas al respecto.

Se observa también que las observaciones realizadas por la Auditoría Superior de la Federación han dado cuenta de mejoras en los rubros de control interno y de adquisiciones. El municipio está atendiendo las observaciones realizadas por la ASF; en su mayoría, se dirigen al fincamiento de responsabilidades administrativas de servidores públicos.

### **6.3 Retos y Recomendaciones**

#### *De la descripción del Programa*

- Inadecuada definición del problema social que se pretende atender con el FORTASEG, así como del análisis de causas y sus efectos, lo que propicia una falta de alineación de los instrumentos de planeación AP, AO, resumen narrativo y definición de indicadores (MIR). Se recomienda realizar un ejercicio de planeación estratégica mediante la aplicación apropiada de la metodología de marco lógico.



- Se ubicaron programas o proyectos identificados con la misma clave (SS07, SS06, y otros) con el nombre del programa diferente, lo que dificulta su identificación y seguimiento a lo largo del periodo de análisis. Se recomienda revisar la congruencia entre las claves y denominación asignada a los programas o proyectos susceptibles de ser financiados con recursos del subsidio FORTASEG y elaborar un catálogo de programas con información relativa a la alineación con los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Pachuca de Soto. Es relevante referir las problemáticas sociales que se pretende atender con la implementación de los programas municipales y confirmar y hacer explícita su vinculación con los Programas con Prioridad Nacional.
- Generar un sistema de gestión institucional que integre información que permita dar cuenta del desempeño de los programas y/o proyectos financiados con recursos del FORTASEG en el municipio para cada ejercicio fiscal según los siguientes aspectos: 1) diagnóstico de necesidades de los programas; 2) descripción de los productos y/o servicios proporcionados por cada programa; 3) Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida para cada programa; 4) información presupuestal respecto al presupuesto autorizado, modificado y ejercido por programa; 5) Matriz de Indicadores para Resultados para cada programa; 6) Ficha de indicadores para cada indicador del programa; 7) seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora; 8) evaluaciones internas y externas del FORTASEG. En su conjunto, este sistema de gestión podría contribuir a lograr los propósitos del Sistema de Evaluación del Desempeño en el municipio.

#### *De resultados y productos*

- El Programa refiere un total de diez indicadores: dos en el nivel de resultados, uno de Fin y uno de Propósito; ocho indicadores en el nivel de servicios y gestión: dos de Componente y seis de Actividad. Solo se proporcionaron fichas técnicas para los indicadores de Componente. El área de oportunidad se relaciona con el documentar, en el corto plazo, la información de las fichas técnicas faltantes que hagan factible su análisis y que se constituyan como evidencia para mostrar los resultados obtenidos por el Programa. Es fundamental medir los niveles de objetivos de Fin y de Propósito de la MIR.

- El indicador C2. *Porcentaje de equipamientos otorgados* que se usa para valorar el Componente 2 *Equipamientos otorgados*, si bien se valora como adecuado en cuanto a su relevancia y pertinencia respecto al objetivo planteado, se identifican áreas de oportunidad en cuanto a mejorar la claridad de su método de cálculo, unidad de medida y línea base, que se usa indistintamente equipos otorgados o equipamientos otorgados; asimismo, en un año se mide en “porcentaje” y en otro “números absolutos” en la definición de la línea base. En el ejercicio 2019 se muestra un cumplimiento de meta regular (semáforo amarillo), por rebasar el límite de 110 por ciento del cumplimiento adecuado; sin que se disponga de alguna información que explique el por qué de este nivel de cumplimiento.
- La falta de una definición adecuada de los objetivos a nivel de Fin y de Propósito limita el planteamiento de indicadores estratégicos que midan los resultados de la ejecución de los Componentes; es decir, la medida en que se resuelve el problema público planteado, mediante la entrega de los bienes o servicios que se propone el Programa para atenderlo. En este contexto, es fundamental la elaboración detallada de las fichas técnicas de los indicadores, para todos los niveles de planeación.

#### *De Cobertura*

- La evidencia documental proporcionada no permitió identificar un documento en el que se refieran las definiciones de las poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida de los programas financiados con recursos del FORTASEG en los ejercicios fiscales de 2016, 2017 y 2018. Ello da cuenta de un área de oportunidad que tiene la operación del Programa para documentar la definición, identificación y cuantificación de las poblaciones para todos los programas financiados con este subsidio; incluyendo lo correspondiente al año fiscal 2020.
- En relación con la distribución de la población atendida por localidad y por sexo: hombres y mujeres, es un área de oportunidad analizar el emitir registro de información que contengan esta desagregación, analizando incluso, su distribución por polígono de atención.

#### *Del presupuesto*

- La diversidad de programas o proyectos por año en el periodo de análisis de 2016 a 2019, limitó el hacer un seguimiento longitudinal para una misma intervención social en materia de seguridad pública. En este sentido, es relevante tener una

identificación adecuada de los programas, así como el documentar las motivaciones y situaciones que condicionan el que año con año se modifique el enfoque y alcance de los diferentes proyectos y programas que se implementan.

*Aspectos susceptibles de mejora*

- Generar un programa para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora del FORTASEG, resultantes de las evaluaciones internas y externas aplicadas, así como de las observaciones y recomendaciones emitidas por los órganos de fiscalización superior de los niveles estatal y federal.

## Bibliografía

Aldunate, E. (2004). *Metodología de Marco Lógico*. ILPES Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social.

ASF. (17 de Mayo de 2018). Cédula de Resultados Finales y Observaciones Preliminares de la Auditoría con número 986-GB-GF. FORTASEG. Cuenta Pública 2017. Ciudad de México, Ciudad de México, México.

Cámara de Diputados. (27 de Diciembre de 1978). *Ley de Coordinación Fiscal*. Recuperado el 1 de Abril de 2020, de Portal electrónico de la Cámara de Diputados: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31\\_300118.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf)

Cámara de Diputados. (30 de Marzo de 2006). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. Recuperado el 1 de Abril de 2020, de Portal electrónico de la Cámara de Diputados: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH\\_191119.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_191119.pdf)

CONEVAL. (2014). *Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales*. Recuperado el 20 de marzo de 2020, de <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/Methodolog%C3%ADa%20para%20Aprobaci%C3%B3n%20de%20Indicadores%202014.pdf>

DOF. (15 de Febrero de 2019). *Lineamientos para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función para el ejercicio fiscal 2019*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5550497&fecha=15/02/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5550497&fecha=15/02/2019)

DOF. (23 de Enero de 2020). *LINEAMIENTOS para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función para el ejercicio fiscal 2020*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de Diario Oficial de la Federación: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5584605&fecha=23/01/2020](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5584605&fecha=23/01/2020)

Gobierno Municipal de Pachuca de Soto. (Octubre de 2019a). Informe Final de la Evaluación de Procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad. Pachuca, Hidalgo, México.

H. Ayuntamiento de Pachuca de Soto. (6 de Abril de 2018). *Lineamientos Generales de Evaluación Municipal de Pachuca de Soto*. Recuperado el 1 de Abril de 2020, de Portal de Datos Abiertos del gobierno municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo: [https://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/Lineamientos\\_Generales.pdf](https://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/Lineamientos_Generales.pdf)

H. Ayuntamiento de Pachuca de Soto. (03 de Marzo de 2020). Convocatoria a la Licitación Pública Nacional MPS-SA-LP-06-20. Pachuca, Hidalgo, México.

Hidalgo, L. d. (2020). *Periódico Oficial del Estado de Hidalgo*. Obtenido de [http://h-periodico.hidalgo.gob.mx/pod/services/visualiza.php?doc=2018\\_mar\\_12\\_alc1\\_11&format=pdf&subfolder=&page=](http://h-periodico.hidalgo.gob.mx/pod/services/visualiza.php?doc=2018_mar_12_alc1_11&format=pdf&subfolder=&page=).

Institute for Economics & Peace. (2015). Índice de Paz México 2015. Un análisis de la dinámica de los niveles de paz en México. Ciudad de México.

Mpio. de Pachuca/PBR FORTASEG. (2018). MIR PBR 2018, Municipio de Pachuca de Soto, Secretaría de Seguridad pública, tránsito y vialidad, Dirección de administración.

Mpio. de Pachuca/PBR Seguridad Pública. (2019). MIR 2019, proyecto SS06 Apoyo a la operación policial. municipio de Pachuca de Soto, Secretaría de planeación y evaluación.

Municipio de Pachuca de Soto. (2019). Matriz de Indicadores para Resultados 2019. Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

Municipio de Pachuca de Soto. (2016). Plan Municipal de Desarrollo de Pachuca de Soto 2016-2020. Pachuca, Hidalgo, México.

Secretaría de la Tesorería Municipal. (2019). Base de datos de presupuesto del periodo 2016-2020. FORTAMUN. Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

Secretaría de la Tesorería Municipal. (Mayo de 2020). Presupuesto original, modificado y ejercido FORTASEG 2016-2020. Base de datos en excel. Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

SSPC. (15 de Marzo de 2019). Anexo Técnico del Convenio Específico de Adhesión para el Otorgamiento de Recursos de "FORTASEG". Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

SSPC. (30 de Junio de 2019). *Modelo Óptimo de la Función Policial. Diagnóstico Nacional sobre las Policías Preventivas de las Entidades Federativas*. Obtenido de Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública:  
[http://secretariadoejecutivo.gob.mx/doc/MOFP\\_30\\_junio\\_2019.pdf](http://secretariadoejecutivo.gob.mx/doc/MOFP_30_junio_2019.pdf)

## **Anexos**

**Anexo 1 Pachuca: Ficha narrativa. Parte A sobre información adjetiva del Programa  
SS06 Apoyo a la Operación Policial**

Unidad Administrativa	Unidad Responsable	Año de inicio	Presupuesto modificado	Alineación con el PMD
Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad	Dirección Administrativa	2019	\$18,124,365.75	<b>Eje 1 Pachuca Segura y en Paz</b> Sub eje 1.1. Gobernabilidad y seguridad integral Objetivo estratégico 1.1 Garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos, la seguridad y el acceso a la justicia de la población, generando así las condiciones para su desarrollo humano integral

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo de Pachuca de Soto 2016-2020 (Municipio de Pachuca de Soto, 2016); Matriz de Indicadores para Resultados 2019 del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial (Municipio de Pachuca de Soto, 2019); Presupuesto original, modificado y ejercido del subsidio FORTASEG 2016-2020 (Secretaría de la Tesorería Municipal, 2020).



**Anexo 2 Pachuca: Ficha narrativa. Parte B sobre bienes y/o servicios entregados a beneficiarios del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial**

Objetivo	¿Qué hace?	Bienes y/o servicios que entrega	Beneficiarios
Los elementos de la Secretaría de seguridad pública, tránsito y vialidad municipal del municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo obtienen la profesionalización y equipamiento necesarios para desarrollo de sus funciones	Acciones encaminadas a fortalecer las actividades de propias de la función policial.	El programa tienen dos componentes: C1. Profesionalizaciones obtenidas y C2. Equipamiento otorgado.	489 Elementos de la Secretaría de seguridad pública, tránsito y vialidad municipal del municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo

Fuente: Matriz de indicadores para resultados MIR 2019 y Ficha del indicador (Mpio. de Pachuca/PBR Seguridad Pública, 2019).

## Anexo 3 Pachuca: Ficha de monitoreo y evaluación del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial

**Nombre del Programa:** SS06 Apoyo a la operación policial /FORTASEG  
**Dependencia/Entidad:** Secretaría de seguridad pública, tránsito y vialidad municipal.  
**Unidad Responsable:** Dirección de Administración

A. Indicadores de resultados y de servicios y gestión					
Datos del Indicador			Situación 2019		
Nombre	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	Meta	Logro	% Cumplimiento
<b>A.1 Indicadores de Resultados</b>					
1. Porcentaje de avance de cumplimiento de metas. (Fin)	ND	ND	ND	ND	ND
2. Porcentaje elementos beneficiados. (Propósito)	ND	ND	ND	ND	ND
<b>A.2 Indicadores de Servicios y Gestión</b>					
C1. Porcentaje de elementos profesionalizados.	Elementos profesionalizados	trimestral	100	100	100
C2. Porcentaje de equipamientos otorgados.	Equipamientos otorgados	semestral	1,062	1,084	111.49
A1.1. Porcentaje de elementos operativos capacitados.	ND	ND	ND	ND	ND
A1.2. Porcentaje de elementos operativos evaluados.	ND	ND	ND	ND	ND
A2.1. Porcentaje de uniformes adquiridos.	ND	ND	ND	ND	ND
A2.2. Porcentaje de equipos adquiridos.	ND	ND	ND	ND	ND
A2.3. Porcentaje de vehículos adquiridos	ND	ND	ND	ND	ND
A2.4. Porcentaje de radios adquiridos.	ND	ND	ND	ND	ND
<b>B. Cobertura poblacional</b>					
Definición	Unidad de Medida	2018	2019	2020	
<b>Población potencial (PP):</b>	Elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal	ND	500		
<b>Población objetivo (PO):</b>	Elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal	ND	500		
<b>Población atendida (PA):</b>	Elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad	ND	489		

**Nombre del Programa:** SS06 Apoyo a la operación policial /FORTASEG  
**Dependencia/Entidad:** Secretaría de seguridad pública, tránsito y vialidad municipal.  
**Unidad Responsable:** Dirección de Administración

	Municipal			
<b>Porcentaje de Cobertura (PA/PO)*100</b>	Elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal	ND	97.8	

**C. Presupuesto** (A = Aprobado; M = Modificado; E = Ejercido y, EP = Eficiencia presupuestal: (E/M) \*100)

2018				2019				2020			
A	M	E	EP	A	M	E	EP	A	M	E	EP
NA	NA	NA	NA	16,130,224.00	18,124,365.75	18,099,750.43	99.8	18,087,600.00	12,651,250.00	NA	NA

**D. Aspectos Susceptibles de Mejora**

Nombre de la Evaluación (E) /Informe (I)	Año	Aspecto Susceptible de Mejora	% Cumplimiento
Informe Final de la Evaluación de Procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad	2018	1. Proceso de planeación: Que las unidades administrativas responsables acudan, junto con el Secretariado Ejecutivo, a la concertación	ND
Informe Final de la Evaluación de Procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad	2018	2. Proceso de Comunicación: Establecer que los ejecutores de los proyectos de Fortaseg estén obligados a acudir a la sesión	ND
Informe Final de la Evaluación de Procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad	2018	3. Proceso de Selección de destinatarios: Que el Anexo Técnico contemple la posibilidad de ampliar y modificar la reasignación de las partidas presupuestales para los proyectos del Fortaseg cuando el de mayor prioridad lo requiera.	ND
Informe Final de la Evaluación de Procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad	2018	4. Proceso de equipamiento: Que la entrega del equipamiento se realice por cada elemento existen, ello con el objeto de garantizar su seguridad y protección	ND

Fuente: Fichas de los indicadores (Mpio. de Pachuca/PBR Seguridad Pública, 2019); Informe Final de la Evaluación de procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (Gobierno Municipal de Pachuca de Soto, 2019a)

## Anexo 4 Pachuca: Valoración de la pertinencia de los indicadores del Programa, SS06 Apoyo a la Operación Policial, 2019

Nombre del Indicador	Relevancia			Pertinencia temática		
	¿Existe al menos un factor relevante del objetivo que se mide en el indicador?	¿Cuenta con una meta específica de acuerdo con la frecuencia de medición?	Valoración	¿Mide el resultado que plantea el objetivo?	¿Mide el cumplimiento de su objetivo?	Valoración
<b>Indicadores de resultado</b>						
1. Porcentaje de avance de cumplimiento de metas. (Fin)	Si	ND	ND	ND	ND	
2. Porcentaje elementos beneficiados. (Propósito)	Si	ND	ND	ND	ND	
<b>Indicadores de servicios o gestión</b>						
C1. Porcentaje de elementos profesionalizados.	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>2</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>2</b>
C2. Porcentaje de equipamientos otorgados.	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>2</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>2</b>
A1.1. Porcentaje de elementos operativos capacitados.	Si	ND		ND	ND	
A1.2. Porcentaje de elementos operativos evaluados.	Si	ND		ND	ND	
A2.1. Porcentaje de uniformes adquiridos.	Si	ND		ND	ND	
A2.2. Porcentaje de equipos adquiridos.	Si	ND		ND	ND	
A2.3. Porcentaje de vehículos adquiridos	Si	ND		ND	ND	
A2.4. Porcentaje de radios adquiridos.	Si	ND		ND	ND	

Fuente: Fichas técnicas de los indicadores (Mpio. de Pachuca/PBR Seguridad Pública, 2019).

## Anexo 5 Pachuca: Indicadores seleccionados del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial, 2019

Tipo de indicador	Nombre del Indicador	Relevancia (Calificación)	Pertinencia temática (Calificación)
De resultados	No se identificó información de los indicadores de resultados	ND	ND
De servicios o gestión	Porcentaje de elementos profesionalizados.	2	2
	Porcentaje de equipamientos otorgados.	2	2

Fuente: Cuadro del Anexo 4.

## Anexo 6 Pachuca: Valoración de criterios de un buen indicador de desempeño del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial

Tipo de indicador	Nombre del indicador	Valoración de elementos de identificación								
		Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas			Comportamiento del indicador
							2018	2019	2020	
<b>De resultado</b>	No disponible									
<b>De servicios o gestión</b>	Porcentaje de elementos profesionalizados.	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	100	NA*	100	100	<i>Ascendente</i>
	Porcentaje de equipamientos otorgados.	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	No	NA*			<i>Ascendente / Descendente</i>

Fuente: PBR, MIR y fichas de los indicadores 2018, 2019 y 2020.

NA\* de acuerdo con el formato de calendarización de Componente, en 2018 no se planteaba este indicador (Mpio. de Pachuca/PBR FORTASEG, 2018)

## Anexo 7 Pachuca Valoración de las metas por indicador del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial

Tipo de indicador	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
<b>De resultados</b>	No disponible		<i>Si/No</i>		<i>Si/No</i>		<i>Si/No</i>		
<b>De servicios o gestión</b>	Porcentaje de elementos profesionalizados.	Si	<i>Si</i>		<i>No</i>	No se promueve el esfuerzo. Se plantea la misma meta en los tres años.	<i>Si</i>	Se plantea la meta contra lo programado	
	Porcentaje de equipamientos otorgados.	No	<i>No</i>	Existe discrepancia entre equipos y equipamiento  El indicador habla de porcentaje y se reporta en número de equipamiento	<i>No</i>	No se puede valorar, en un ejercicio se refiere en porcentaje y en otro en número de equipamientos o equipos.	<i>Si</i>	es lo realizado contra lo programado.	Definir que es equipamientos. Diferenciar entre equipos de uso personal y de uso general.

Fuente: Fichas técnicas de los indicadores

**Anexo 8 Pachuca: Valoración del cumplimiento de los indicadores del Programa  
SS06 Apoyo a la Operación Policial, 2019**

Tipo de indicador	Nombre	Método de Cálculo	Unidad de medida	Sentido del Indicador	Meta	Logro	% Cumplimiento
<b>De resultados</b>							
<b>De servicios o gestión</b>	Porcentaje de elementos profesionalizados.	PEP= (NEP/NEPP)*100	elementos profesionalizados	ascendente	100	100	100
	Porcentaje de equipamientos otorgados.	PEO= (NEP/NEP)*100	equipamientos otorgados	ascendente	1062	1184	111.5

Fuente: Fichas técnicas de los indicadores y Calendario de avances de indicadores por proyecto (Municipio de Pachuca de Soto, 2019).



**Anexo 9 Pachuca: Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial Evolución global de las poblaciones 2017- 2019**

<b>Año</b>	<b>PP</b>	<b>PO</b>	<b>PA</b>	<b>(PA/PO)*100</b>
2017	ND	ND	ND	ND
2018	ND	ND	ND	ND
2019	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>489</b>	<b>97.8%</b>

Fuente: PBR Programa SS06.

Nota: Si se proporciona información adicional se ampliaría la serie al periodo 2015-2019.

**Anexo 10 Pachuca: Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial Valoración global de la cobertura poblacional**

	PP	PO	PA	(PA/PO)*100	<b>Valoración</b> Verde= > 95% Amarillo= 80 a 94% Rojo= < 80%
2019	499	500	489	97.8	
2020	ND	ND	--	--	--

Fuente: PBR Programa SS06.

ND: No Disponible

## Anexo 11 Pachuca: Evolución global del ejercicio presupuestal por Programa, 2016-2020.

Año	Ppto. (*)	Fortaseg Federal 2016	SS22 Seg. a Prog con Prioridad Nal	SS03 FORTASEG 2018	SS06 Apoyo a la operación policial	SS07 Prog. Int para la Prev de la Viol y Del con PC	SS08 Atn Oport ante A Delict, Infrac y F Admvas	Total
2016	O	12,764,419						12,764,419
	M	16,089,828						16,089,828
	E	16,031,832						16,031,832
	EP	99.6%						99.6%
2017	O		16,593,745					16,593,745
	M		15,839,209					15,839,209
	E		15,761,067					15,761,067
	EP		99.5%					99.5%
2018	O			15,764,058				15,764,058
	M			16,298,221				16,298,221
	E			16,234,545				16,234,545
	EP			99.6%				99.6%
2019	O				16,130,224			16,130,224
	M				18,124,366			18,124,366
	E				18,099,750			18,099,750
	EP				99.9%			99.9%
2020	O				18,087,600			18,087,600
	M				12,651,250	1,650,000	602,932	14,904,182
	E				NA	NA	NA	NA
	EP				NA	NA	NA	NA

Fuente: Información presupuestal de los programas (proyectos) evaluados, proporcionada por la Secretaría de la Tesorería.

(\*) O=Presupuesto original; M=Presupuesto modificado; E=Presupuesto ejercido; EP=Eficacia presupuestal [EP = (E/M) \*100]; NA= No aplica

## Anexo 12 Pachuca: Aspectos susceptibles de mejora del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial 2018 y 2019

Nombre de la Evaluación (E) /Informe (I)	Año	Aspecto Susceptible de Mejora	% Cumplimiento
Informe Final de la Evaluación de procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad	2018	Proceso de planeación: Que las unidades administrativas responsables acudan, junto con el Secretariado Ejecutivo, a la concertación	No Disponible
Informe Final de la Evaluación de procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad	2018	Proceso de Comunicación: Establecer que los ejecutores de los proyectos de Fortaseg estén obligados a acudir a la sesión	No Disponible
Informe Final de la Evaluación de procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad	2018	Proceso de Selección de destinatarios: Que el Anexo Técnico contemple la posibilidad de ampliar y modificar la reasignación de las partidas presupuestales para los proyectos del Fortaseg cuando el de mayor prioridad lo requiera	No Disponible
Informe Final de la Evaluación de procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad	2018	Proceso de equipamiento: Que la entrega del equipamiento se realice por cada elemento existen, ello con el objeto de garantizar su seguridad y protección	No Disponible

Fuente: Informe Final de la Evaluación de procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (Gobierno Municipal de Pachuca de Soto, 2019a)

### Anexo 13 Pachuca: Avances en la atención de aspectos susceptibles de mejora del Programa SS06 Apoyo a la Operación Policial

ASM	Año	Fecha de Inicio	Fecha de Término	% Cumplimiento	Productos
Proceso de planeación: Que las unidades administrativas responsables acudan, junto con el Secretariado Ejecutivo, a la concertación	2018	No Disponible	No Disponible	No Disponible	No Disponible
Proceso de Comunicación: Establecer que los ejecutores de los proyectos de Fortaseg estén obligados a acudir a la sesión	2018	No Disponible	No Disponible	No Disponible	No Disponible
Proceso de Selección de destinatarios: Que el Anexo Técnico contemple la posibilidad de ampliar y modificar la reasignación de las partidas presupuestales para los proyectos del Fortaseg cuando el de mayor prioridad lo requiera	2018	No Disponible	No Disponible	No Disponible	No Disponible
Proceso de equipamiento: Que la entrega del equipamiento se realice por cada elemento existen, ello con el objeto de garantizar su seguridad y protección	2018	No Disponible	No Disponible	No Disponible	No Disponible

Fuente: Informe Final de la Evaluación de procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (Gobierno Municipal de Pachuca de Soto, 2019a)