

INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS AL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA LA SEGURIDAD

Coordinador: Mtro. Francisco Javier Cervantes Benítez

Equipo evaluador: Jorge Bautista Martínez,
Marcos David Bernal Ramírez,
Nicandro Hernández Aldaco

Octubre de 2019

Contenido

Resumen Ejecutivo	5
Introducción	6
Objetivo general	7
Contexto en el que opera el Fortaseg	7
Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos	9
Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos	11
Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación	12
Descripción, mapeo y valoración de los procesos y subprocesos del Fortaseg	13
Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Fortaseg	13
Hallazgos y resultados de los procesos y subprocesos del Fortaseg	17
Recomendaciones y conclusiones sobre la operación del Fortaseg	21
Referencias	23
Anexos	24

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Medición de la eficacia de los procesos de Fortaseg	13
Cuadro 2. Medición de la oportunidad de los procesos de Fortaseg	13
Cuadro 3. Medición de la suficiencia de los procesos de Fortaseg	14
Cuadro 4. Medición de la pertinencia de los procesos de Fortaseg	14
Cuadro 5. Proyectos de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana.....	26
Cuadro 6. Evaluaciones de Control de Confianza	27
Cuadro 7. Profesionalización y Certificación Policial	28
Cuadro 8. Vestuario y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial	29
Cuadro 9. Coparticipación.....	30
Cuadro 10. Descripción de procesos de planeación del Fortaseg.....	32
Cuadro 11. Descripción de procesos de profesionalización y certificación policial del Fortaseg	35
Cuadro 12. Descripción de procesos de prevención social de la violencia y de la delincuencia con participación ciudadana del Fortaseg	36
Cuadro 13. Descripción de procesos de evaluaciones de control de confianza del Fortaseg	40
Cuadro 14. Descripción de procesos de vestuario y equipamiento apoyo a la operación policial y coparticipación del Fortaseg.....	42
Cuadro 15. Descripción de procesos de coparticipación del Fortaseg	44
Cuadro 16. Descripción de procesos de seguimiento y control del Fortaseg	46
Cuadro 17. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Fortaseg ...	49
Cuadro 18. Medición global de los procesos de Fortaseg	53

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Gráfica de atributos de "Proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana" del Fortaseg.....	15
Ilustración 2. Gráfica de atributos de "Evaluaciones de control de confianza" del Fortaseg	15
Ilustración 3. Gráfica de atributos de "Profesionalización y certificación policial" del Fortaseg	16
Ilustración 4. Gráfica de atributos de "Vestuario y equipamiento de apoyos a la operación policial" del Fortaseg	16
Ilustración 5. Gráfica de atributos de "Coparticipación" del Fortaseg	17
Ilustración 6. Diagrama de flujo de alto nivel de Fortaseg	31
Ilustración 7. Mapeo de los procesos de planeación del Fortaseg	34
Ilustración 8. Mapeo de procesos de profesionalización y certificación policial del Fortaseg	35
Ilustración 9. Mapeo de prevención social de la violencia y de la delincuencia con participación ciudadana del Fortaseg	38
Ilustración 10. Mapeo de procesos de evaluaciones de control de confianza del Fortaseg	41
Ilustración 11. Mapeo de procesos de vestuario y equipamiento apoyo a la operación policial y coparticipación del Fortaseg.....	43
Ilustración 12. Mapeo de procesos de coparticipación del Fortaseg.....	45
Ilustración 13. Mapeo de procesos de seguimiento y control del Fortaseg	48

Resumen Ejecutivo

La evaluación de procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (*Fortaseg*), se realizó con la intención de conocer la información esencial del funcionamiento de los procesos en la ejecución de los distintos proyectos, los cuales están bajo el convenio de participación entre el gobierno federal, estatal y municipal, esto, con la finalidad de permitir el fortalecimiento de la seguridad y el estado de derecho de los ciudadanos del Municipio de Pachuca de Soto.

Los procesos y subprocesos que se identificaron están enfocados a los cinco programas de Prioridad Nacional:

- Proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana
- Evaluaciones de control de confianza
- Profesionalización y certificación policial
- Vestuario y equipamiento de apoyo a la operación policial
- Coparticipación.

El objetivo de esta evaluación es analizar el funcionamiento de los procesos que cada una de las unidades ejecutoras realiza, los cuales son: planeación, comunicación, selección de destinatarios, producción de componentes, entrega de componentes, seguimiento y control. Identificando desde la etapa de inicio hasta la recepción del componente por parte de los beneficiarios.

Uno de los hallazgos que sobresale, es la centralización en la toma de decisiones y la comunicación por parte del enlace *Fortaseg*, es decir, las asimetrías de la información con los responsables de las unidades ejecutoras. Otro hallazgo relevante, es que el recurso que se aprueba no depende directamente de las unidades ejecutoras sino de una asignación directa desde la federación, esto obliga a los operadores del proyecto a replantear sus metas y objetivos por proyecto, generando retrabajos y cambios de último momento.

En conclusión, a partir de los hallazgos encontrados, se diseñaron las recomendaciones que el equipo evaluador consideró pertinentes para la mejora de los procesos de los distintos proyectos del *Fortaseg*; así mismo se proponen cambios a la normatividad local, que está directamente vinculada a los procesos y ayudarán al mejoramiento de la evaluación y control de confianza de los elementos policiales, toda vez que esto garantiza una estructura sólida en materia de seguridad pública, esto en el entendido que las normas federales que rigen el *Fortaseg*, son el marco general de aplicación y desde el ámbito local, es complejo modificarlas. De igual forma, se diseñaron los flujogramas que de manera gráfica describen la operación de cada uno de los proyectos y se realiza una valoración y medición de los procesos y subprocesos y que reflejan el grado de consistencia de manera gráfica de cada uno de los proyectos.

Introducción

Una de las funciones más relevantes para cualquier municipio es velar por la seguridad de la ciudadanía, garantizando la paz social y el orden en todo momento, esta obligación sustantiva, así como la facultad de disponer de las fuerzas del orden están respaldadas constitucionalmente, por lo cual su accionar está ligado permanentemente al Estado de Derecho.

La seguridad pública es una tarea compartida entre los tres órdenes de gobierno lo que hace imperativo el establecimiento de canales de información que fortalezcan la coordinación en los ámbitos federal, estatal y municipal, con la intención de generar las estrategias para mitigar las incidencias que se presentan día a día. En ocasiones estas incidencias se deben a la precariedad con la que operan las diferentes instituciones encargadas de brindar este derecho a la sociedad.

Para el municipio de Pachuca de Soto el contexto institucional descrito en el párrafo anterior repercute directa e indirectamente en la percepción de seguridad que tiene la ciudadanía y genera obstáculos que impiden el desarrollo institucional efectivo en materia de seguridad para el municipio.

La relevancia del subsidio Fortaseg para aumentar las capacidades técnicas y operativas en materia de seguridad, radica en la operación de diversos proyectos como prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana, evaluaciones de control de confianza, profesionalización y certificación policial, vestuario y equipamiento de apoyo a la operación policial y coparticipación.

El acierto de llevar a cabo la Evaluación de Procesos del Programa de fortalecimiento para la Seguridad (Fortaseg), es una estrategia que el municipio de Pachuca de Soto, Hgo., ha implementado para detectar las áreas de mejora en la gestión de cada uno de estos programas a partir de una investigación sustentada en una metodología pertinente.

Esta evaluación tiene como propósito la recopilación documental de la gestión del programa, para hacer un diagnóstico inicial, que permita el mapeo de los procesos, estableciendo un análisis sistemático, con el objetivo de procesarla para derivar una serie de hallazgos que permitan generar recomendaciones pertinentes y específicas que posibiliten mejorar la ejecución del Fortaseg

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Fortaseg en el municipio, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos

- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del Fortaseg en el municipio, son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Fortaseg en el municipio;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Fortaseg en el municipio;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Fortaseg en el municipio es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Fortaseg en el municipio, a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

Contexto en el que opera el Fortaseg

Dentro de la evaluación de Procesos del Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (Fortaseg) es esencial identificar elementos que permitan entender el contexto en el cual se desarrolla el programa como por ejemplo, todas las unidades administrativas que participan en su operación o que ejercen sus recursos, los entregables que producen cada unidad responsable de cada proyecto, el problema o necesidad identificada para su atención la población identificada como beneficiaria y destinatarios por cada uno de los entregables que el Fortaseg espera atender en el ejercicio de evaluación así como el contexto organizacional y social en que se desarrolla su operación.

Considerando todo lo anterior y apegado al anexo I “Ficha técnica de identificación del Fortaseg” se establece que el subsidio proviene del Ramo General 33 denominado *Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipio*, el cual tiene como nombre *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 2018.

Este subsidio comenzó a operar en el municipio de Pachuca de Soto a partir del año 2016, anteriormente denominado SUBSEMUN. Operativamente se distribuye conforme a lineamientos establecidos por la federación y en coordinación con los órdenes de gobierno Estatal y Municipal para su repartición a través de fondos, siendo uno de ellos Fortaseg. El responsable y ejecutor directo del mismo es la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal en coordinación con el Secretariado Ejecutivo del Consejo Estatal de Seguridad Pública, para ello la Lic. Luz María Spinola Seseña funge como *Enlace Fortaseg* entre estas instituciones y del mismo modo entre las unidades internas como son: la Coordinación de Recursos Financieros, la Dirección de Prevención del Delito, la Coordinación de Recursos Materiales, la Coordinación de Recursos Humanos y el Departamento de Capacitación.

El objetivo general es fortalecer el desempeño en materia de seguridad pública mediante la profesionalización, certificación y equipamiento del personal policial en alineación con los programas de prioridad nacional. La normatividad que sustenta al Fortaseg se encuentra en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, los Lineamientos Establecidos para el Otorgamiento del Fortaseg y el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial, Honor y Justicia. Se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018 en la meta 1 “México en Paz” a los objetivos 1.3 “Mejorar las condiciones de seguridad pública” y 1.4 “Garantizar un sistema de justicia penal eficaz, expedito, imparcial y transparente”, enfocado en las estrategias 1.3.1 “Aplicar, evaluar y dar seguimiento del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia” y 1.3.2 “Promover la transformación institucional y fortalecer las capacidades de las fuerzas de seguridad”.

El Fortaseg deriva del seguimiento a programas con prioridad nacional, identificando para el ejercicio fiscal 2018 en el municipio de Pachuca de Soto los siguientes:

- a) Proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana

- b) Evaluaciones de control de confianza
- c) Profesionalización y certificación policial
- d) Vestuario y equipamiento de apoyos a la operación policial
- e) Coparticipación

El Fortaseg tiene como propósito que los elementos policiales de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad del municipio de Pachuca de Soto, Hgo., obtengan lo establecido en los programas de prioridad nacional antes mencionados, para ello como indicador sectorial o institucional incorporado en la Matriz de Indicadores para Resultados del proyecto en el municipio, se evaluó a través del porcentaje de avance del cumplimiento de las metas, toda vez que la problemática principal es la deficiencia del servicio de seguridad pública. Dentro del mismo, se identifica que la población objetivo se encuentra dentro de los elementos policiales que conforman la secretaría.

De acuerdo al Anexo I se establece que el presupuesto original fue de \$18,916,869.60, el cual en el transcurso del ejercicio fiscal sufrió una modificación resultando la cantidad de \$16,130,224.00, ejerciendo la totalidad de \$16,066,547.82.

Finalmente, se puede establecer que, de acuerdo a la cobertura geográfica, el estado de Hidalgo, principalmente el municipio de Pachuca de Soto por las condiciones estructurales e institucionales ha sido favorecido de manera continua desde la creación del mismo y en atención a la mejora de la calidad policiaca en tanto a profesionalización y capacitación de los mismos.

Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos

En este apartado se brinda un diagnóstico inicial del Fortaseg, que se compone de cinco proyectos: proyectos de prevención social de la violencia y delincuencia con participación ciudadana, evaluaciones de control de confianza, profesionalización y certificación policial, vestuario y equipamiento de apoyo a la operación policial y coparticipación de acuerdo con los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad.

La identificación de los macroprocesos, procesos y subprocesos que se evaluaron del Fortaseg, se realizó a través de diversas herramientas metodológicas como: lista de cotejo y entrevista semiestructurada.

La lista de cotejo se aplicó a los cinco proyectos que lo componen, lo que permitió identificar ocho procesos que los conforman. De igual manera, la entrevista semiestructurada se realizó a coordinadores, directores de proyecto, además, del funcionario que sirvió de enlace lo que permitió clarificar, de manera precisa y detallada, los procesos y subprocesos del Fortaseg. Compuesto de ocho procesos: planeación, comunicación interna y externa, selección de destinatarios, producción de entregables, entrega, seguimiento a destinatarios, control y monitoreo.

La revisión y análisis realizado permitió identificar que dentro del Fortaseg se establecen etapas de procesos en común, tales como: planeación, comunicación interna y externa, selección de destinatarios, seguimiento a destinatarios, control y monitoreo. A partir de estos procesos se determina un marco común dentro del funcionamiento del Fortaseg; alineándose a la normatividad y requerimientos que se establecen desde las unidades superiores de dirección.

Debido a las características de cada uno de los proyectos, y a través de la información que arrojaron los instrumentos metodológicos se logró identificar que el Proyecto de Prevención Social de la Violencia y Delincuencia con Participación Ciudadana se diferencia de los otros cuatro proyectos debido a que incluye dentro del proceso de producción de entregables y entrega a la población del municipio y no únicamente a los elementos de seguridad del municipio. Esto, desemboca en un producto distinto y, por consecuencia, abona elementos diferentes para el análisis.

Los cuatro proyectos restantes: Evaluaciones de Control de Confianza, Profesionalización y Certificación Policial, Vestuario y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial y Coparticipación mantienen una misma ruta en sus procesos, desde la planeación hasta los mecanismos de control y monitoreo; es importante resaltar que estos proyectos se encuentran dirigidos únicamente a los elementos de seguridad pública municipal.

Como parte de los actores que proporcionan la entrada de los procesos se logró identificar la participación del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública,

Secretaría de Seguridad Pública, Municipio de Pachuca de Soto, Elementos de Seguridad Pública y la Población del Municipio. Los documentos que delinear la entrada del proceso son los Lineamientos Fortaseg 2018 y el Convenio de Adhesión para el Otorgamiento de Fortaseg, en estos se establece el marco normativo para poder llevar a cabo la participación de los actores en este Programa. De igual forma, se detectó que, dentro del macroproceso, en su proceso de planeación se cuenta con la elaboración de la MIR, lo que permite establecer metas y objetivos que deben cumplir los actores involucrados, metas y objetivos que deben encontrarse ordenadas con los lineamientos elaborados en conjunto entre el Secretariado, la Secretaría de Seguridad Pública y el Municipio que dio como resultado un anexo técnico. Elementos importantes son la comunicación interna y externa que se da a través de medios escritos (oficios), lo que permite mantener canales formales de comunicación al interior y con unidades externas. La selección de los destinatarios es resultado de la concertación entre los actores, a través del anexo técnico que es el instrumento que determina el destinatario y el producto. Este último, es distinto de acuerdo con las características de cada uno de los Proyectos.

Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos

Para la presente evaluación, su alcance será determinado a través de los instrumentos metodológicos utilizados, en este caso, estos fueron *la revisión documental, entrevistas semiestructuradas, listas de cotejo y el análisis de gabinete* lo que ayudó a identificar qué macroprocesos, procesos y subprocesos aplican para cada uno de los proyectos que componen el *Fortaseg*.

Para llevar a cabo el análisis de la gestión de los distintos procesos que componen el *Fortaseg* es necesario precisar que esta evaluación contiene elementos cuantitativos aun cuando su aproximación es fuertemente cualitativa. En consecuencia, este informe será entendido como el resultado del análisis de gabinete, sistematización, trabajo de organización y valoración de la información contenida en las listas de cotejo, documentos normativos y en la retroalimentación obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas con actores clave en la ejecución de los distintos macroprocesos, procesos y subprocesos de cada uno de los cinco proyectos establecidos en el convenio de *Fortaseg*.

Los procesos y subprocesos identificados en la evaluación de procesos del Fortaseg, están enfocados al cumplimiento de cinco programas con prioridad nacional, los cuales son:

- Proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana
- Evaluaciones de control de confianza
- Profesionalización y certificación policial
- Vestuario y equipamiento de apoyo a la operación policial
- Coparticipación

A partir del análisis realizado a cada uno de los proyectos, se identificó la existencia de procesos sustantivos, y a la vez articulados, los cuales se encuentran enmarcados en el Modelo General de Procesos (MGP), señalado en los TdR; estos son:

- *Planeación.* Este proceso involucra, como su nombre lo dice, la planeación estratégica y operativa; además contempla la comunicación interna y externa entre las autoridades y las unidades ejecutoras de cada proyecto del Fortaseg; asimismo, la selección de los destinatarios y; la producción de componentes.
- *Entrega.* Este proceso se desarrolla a partir de las particularidades de cada uno de los proyectos que conforman el Fortaseg.
- *Seguimiento y control.* Este proceso involucra el seguimiento del avance financiero, físico y de metas del Fortaseg; así como el control para la verificación y cumplimiento de los lineamientos y del cierre del ejercicio presupuestal.

Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación

La presente evaluación es el resultado del análisis de la información recopilada a través de la *Lista de cotejo* requisitada por las unidades administrativas en la fase inicial de la evaluación, dicha *Lista de cotejo* fue recopilada a través de Google Drive.

Posterior al análisis documental, se consideró utilizar la entrevista abierta semiestructurada para documentar las acciones que los servidores públicos realizan en la práctica, para la gestión del Fortaseg.

Las entrevistas contaron con un guión de 7 preguntas base, de las cuales el entrevistador pudo desprender preguntas contextuales necesarias para detallar el proceso que el entrevistado comentaba. Este ejercicio fue grabado en audio con la finalidad de utilizarlo como insumo para los mapas de procesos.

Descripción, mapeo y valoración de los procesos y subprocesos del Fortaseg

La descripción y mapeo de los procesos y subprocesos evaluados se encuentran en el anexo I, II y III del presente informe.

Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Fortaseg

Para este apartado, se utilizó como referencia el Informe de cumplimiento al cuarto trimestre Fortaseg (01/01/2018-31/12/2018) que el Municipio, envía al Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, del cual derivan los siguientes datos:

Cuadro 1. Medición de la eficacia de los procesos de Fortaseg

Proceso	Eficacia (1-5)	Argumento o justificación
Proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana	5	Los proyectos se reportaron en cumplimiento al 100% en el Informe de Cumplimiento al 4to Trimestre 2018 que entregó la Unidad.
Evaluaciones de control de confianza	5	
Profesionalización y certificación policial	5	
Vestuario y equipamiento de apoyos a la operación policial	5	
Coparticipación	5	
<i>Porcentaje de procesos eficaces</i>	$(25/5) \times 100 = 500$	

Cuadro 2. Medición de la oportunidad de los procesos de Fortaseg

Proceso	Oportunidad (1-5)	Argumento o justificación
Proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana	5	Los proyectos se reportaron en cumplimiento al 100% en el Informe de Cumplimiento al 4to Trimestre 2018 que entregó la Unidad.
Evaluaciones de control de confianza	5	
Profesionalización y certificación policial	5	
Vestuario y equipamiento de apoyos a la operación policial	5	
Coparticipación	5	
<i>Porcentaje de procesos oportunos</i>	$(25/5) \times 100 = 500$	

Cuadro 3. Medición de la suficiencia de los procesos de Fortaseg

Proceso	Suficiencia (1-5)	Argumento o justificación
Proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana	5	Los proyectos se reportaron en cumplimiento al 100% en el Informe de Cumplimiento al 4to Trimestre 2018 que entregó la Unidad.
Evaluaciones de control de confianza	5	
Profesionalización y certificación policial	5	
Vestuario y equipamiento de apoyos a la operación policial	5	
Coparticipación	5	
<i>Porcentaje de procesos suficientes</i>	$(25/5) \times 100 = 500$	

Cuadro 4. Medición de la pertinencia de los procesos de Fortaseg

Proceso	Pertinencia (1-5)	Argumento o justificación
Proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana	5	Los proyectos se reportaron en cumplimiento al 100% en el Informe de Cumplimiento al 4to Trimestre 2018 que entregó la Unidad.
Evaluaciones de control de confianza	5	
Profesionalización y certificación policial	5	
Vestuario y equipamiento de apoyos a la operación policial	5	
Coparticipación	5	
<i>Porcentaje de procesos pertinentes</i>	$(25/5) \times 100 = 500$	

Ilustración 1. Gráfica de atributos de "Proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana" del Fortaseg

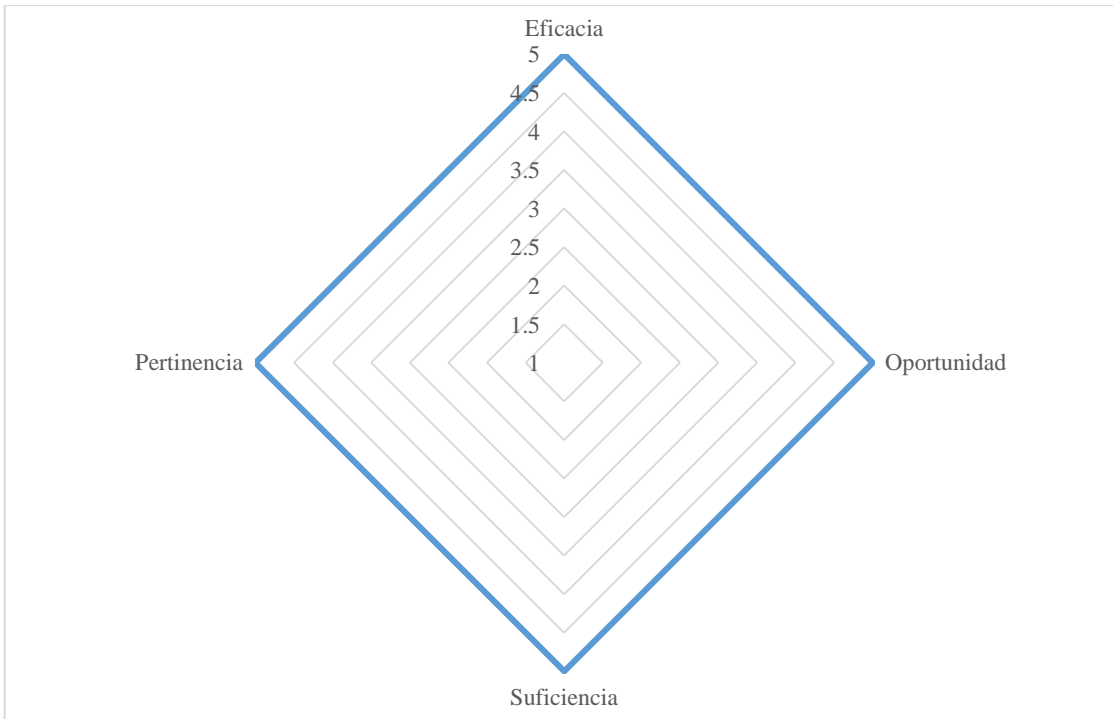


Ilustración 2. Gráfica de atributos de "Evaluaciones de control de confianza" del Fortaseg

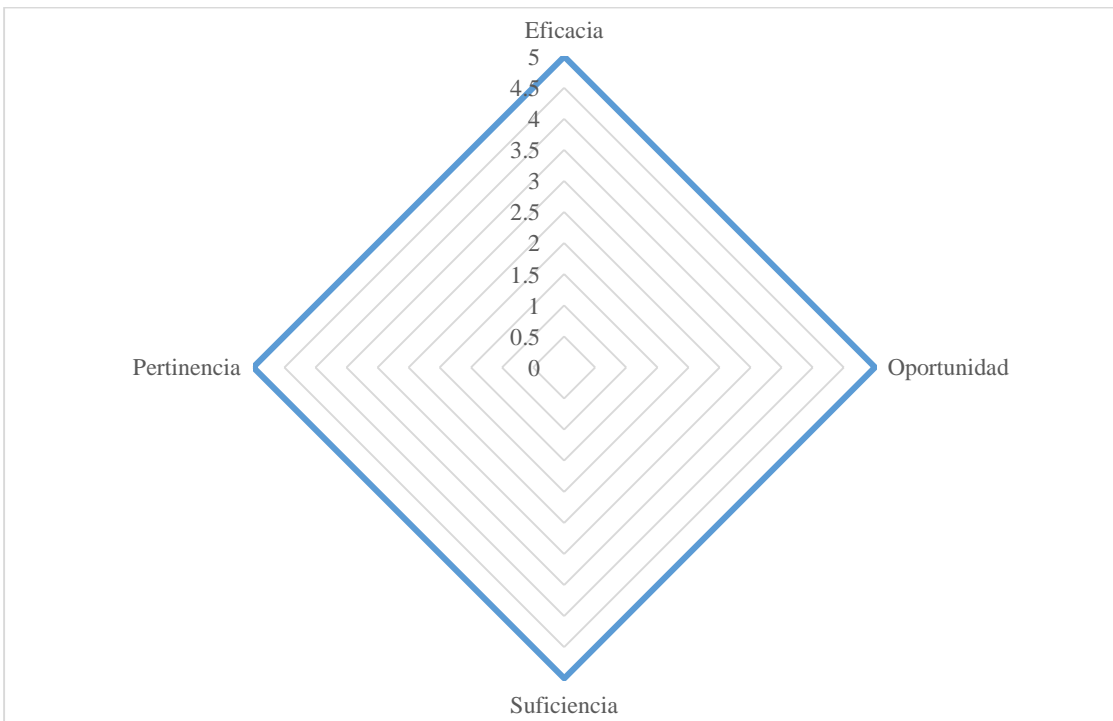


Ilustración 3. Gráfica de atributos de "Profesionalización y certificación policial" del Fortaseg

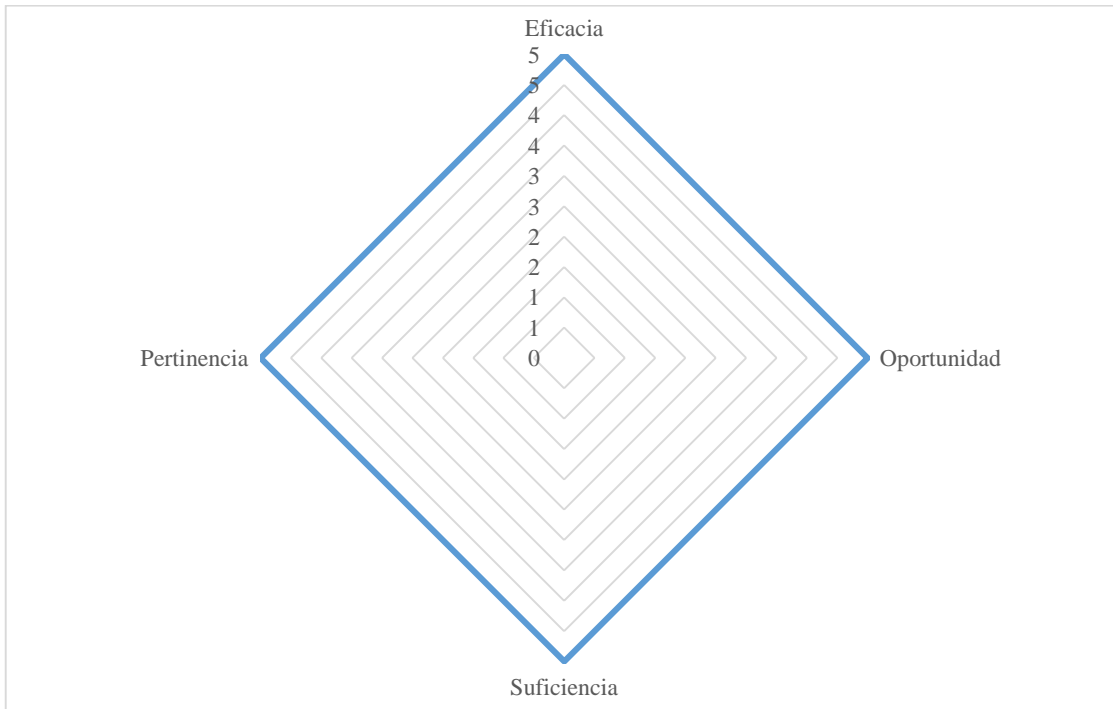


Ilustración 4. Gráfica de atributos de "Vestuario y equipamiento de apoyos a la operación policial" del Fortaseg

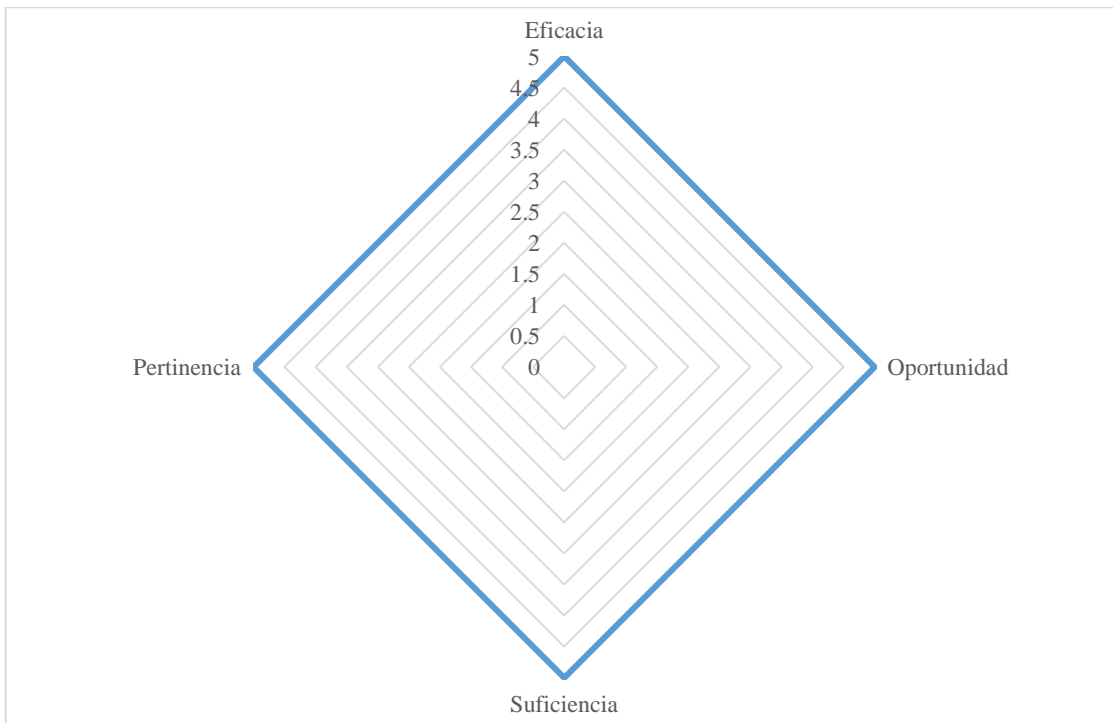
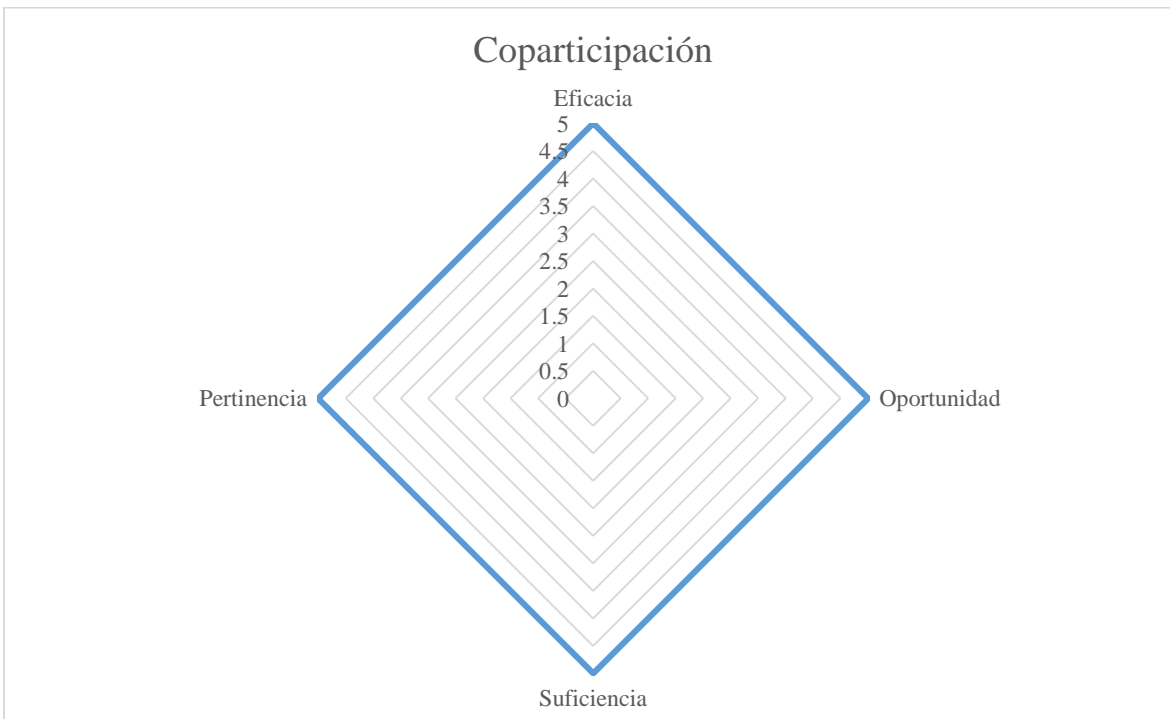


Ilustración 5. Gráfica de atributos de "Coparticipación" del Fortaseg



Hallazgos y resultados de los procesos y subprocesos del Fortaseg

De acuerdo con la metodología utilizada para la evaluación y a partir del análisis realizado a la información arrojada por los instrumentos empleados, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- **Proyectos de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana**
 - *Proceso de planeación.* El recurso aprobado no depende de las unidades ejecutores, sino, proviene directamente de lo asignado por parte de la federación, lo que genera retrabajos al momento de planear. En este sentido, es importante resaltar que no existe una fecha precisa de publicación de los Lineamientos de Fortaseg.
 - *Selección de destinatarios.* Desde la firma del Convenio se define a los beneficiarios de los distintos proyectos, lo cual limita el margen de acción de la unidad ejecutora.
- **Evaluaciones de control de confianza**
 - *Proceso de planeación.* El recurso aprobado no depende de las unidades ejecutores, sino, proviene directamente de lo asignado por parte de la federación, lo que genera

retrabajos al momento de planear. En este sentido, es importante resaltar que no existe una fecha precisa de publicación de los Lineamientos de Fortaseg.

- *Comunicación.* Los titulares de las unidades ejecutoras no participan de manera directa en los procesos de comunicación para conocer las actividades sustantivas de los proyectos de Fortaseg, lo que genera asimetrías de información entre los diversos actores, vinculados a la centralización de la información del Enlace Fortaseg, por ser el único que acude a las reuniones de capacitación.
- *Selección de destinatarios.* Desde la firma del Convenio se define a los beneficiarios de los distintos proyectos, lo cual limita el margen de acción de la unidad ejecutora. En este punto se identificó una discrepancia entre la disposición contenida en el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial para el Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo, artículo 52 (RSPCPMPS) y lo señalado por la Coordinadora de Recursos Humanos. Discrecionalidad, no se identificaron criterios claros que permitan conocer de qué forma se lleva a cabo la elección de los beneficiarios.

- **Profesionalización y certificación policial**

- *Proceso de planeación.* El recurso aprobado no depende de las unidades ejecutores, sino, proviene directamente de lo asignado por parte de la federación, lo que genera retrabajos al momento de planear. En este sentido, es importante resaltar que no existe una fecha precisa de publicación de los Lineamientos de Fortaseg.
- *Comunicación.* Los titulares de las unidades ejecutoras no participan de manera directa en los procesos de comunicación para conocer las actividades sustantivas de los proyectos de Fortaseg, lo que genera asimetrías de información entre los diversos actores. Todo se hace a través de la figura del Enlace Fortaseg.
- *Selección de destinatarios.* Desde la firma del Convenio se define a los beneficiarios de los distintos proyectos, lo cual limita el margen de acción de la unidad ejecutora. Debido a que la profesionalización se encuentra concatenada a la aprobación de la evaluación del control de confianza sería importante generar un mecanismo que limite las oportunidades de los beneficiarios para ser considerados elegibles para la capacitación. En este punto se identificó una discrepancia entre la normativa (RSPCPMPS, artículo 52) y lo señalado por la coordinadora de recursos humanos. Al igual que en el proyecto de control de confianza, en éste se detectó discrecionalidad.

- **Vestuario y equipamiento de apoyo a la operación policial**

- *Proceso de planeación.* El recurso aprobado no depende de las unidades ejecutores, sino, proviene directamente de lo asignado por parte de la federación, lo que genera retrabajos al momento de planear. En este sentido, es importante resaltar que no existe una fecha precisa de publicación de los Lineamientos de Fortaseg.

- *Comunicación.* Los titulares de las unidades ejecutoras no participan de manera directa en los procesos de comunicación para conocer las actividades sustantivas de los proyectos de Fortaseg, lo que genera asimetrías de información entre los diversos actores. Todo se hace a través de la figura del enlace Fortaseg.
 - *Selección de destinatarios.* Desde la firma del Convenio se define a los beneficiarios. El coordinador de recursos materiales tiene la posibilidad de priorizar, a partir de la información que le es enviada por las direcciones, y seleccionar a los destinatarios. Este hallazgo puede ser considerado como una buena práctica ya que permite reajustar a partir de las necesidades que surgen en las distintas unidades ejecutoras.
 - *Entrega de componentes.* Se detectó a partir de los instrumentos metodológicos que en algunos casos cuando se lleva a cabo la entrega del equipamiento para la seguridad de los elementos policiales, este resulta insuficiente. Desde la etapa de planeación existe una deficiencia que no permite otorgar el equipo de seguridad indispensable para garantizar su integridad física.
- **Coparticipación**
 - *Proceso de planeación.* El recurso aprobado no depende de las unidades ejecutoras, sino, proviene directamente de lo asignado por parte de la federación, lo que genera retrabajos al momento de planear. En este sentido, es importante resaltar que no existe una fecha precisa de publicación de los Lineamientos de Fortaseg.

Adicionalmente, se hicieron hallazgos que pueden aplicar para más de un proyecto, siendo estos:

- No existe un mecanismo de planeación estratégica institucionalizado, sino que se sigue el camino del ejercicio fiscal anterior. Esto no permite contar con un diagnóstico, lo que limita identificar problemáticas y plantear soluciones específicas.
- No existe un documento resultado del proceso de planeación estratégica institucionalizado previo a la concertación del Fortaseg, sino que el documento de planeación con que se cuenta, la MIR, se utiliza para fines exclusivamente presupuestales y se elabora en un momento posterior a la concertación mencionada. A este último documento sí se le da difusión entre los stakeholders.
- En solo uno de los proyectos se cuenta con procesos de planeación de los aspectos operativos (prevención social de la violencia), lo que permite efficientizar la aplicación del proyecto.
- No existe un mecanismo de verificación del cumplimiento de metas, el reporte de los indicadores se puede tornar discrecional, debido a que la información no es presentada con evidencia que valide su veracidad.
- No existe una estrategia de comunicación documentada del Fortaseg, los procesos de comunicación son por medios informales.

- Los requisitos para solicitar los componentes y entregables del Fortaseg, no existen, sin embargo, a la gerencia le serían innecesarios, toda vez que se está supeditado a las disposiciones de orden federal.
- La metodología para la selección de los beneficiarios de los proyectos se refleja en el Convenio de Fortaseg, sin embargo, los criterios deberían ser universales debido a que todos los policías, por el hecho de serlo, deben ser beneficiarios del Fortaseg.
- Dada la naturaleza del Fortaseg, la información acerca de la selección de los beneficiarios de cuatro de los cinco proyectos, no puede ser pública; debido a que son aspectos de seguridad. En lo que respecta a la prevención social de la violencia, si se publica la información de los beneficiarios.
- Existen bases de datos donde se registra la información de los beneficiarios del Fortaseg y de los productos que se les entregan, sin embargo, dicha información no es utilizada para la mejora de la gestión del programa.
- La entrega de los productos del Fortaseg es realizada conforme a las especificaciones, pero no de manera oportuna, debido a que otras instancias de orden federal llevan un retraso en la ejecución de sus procesos.
- Existe un documento que de manera sistematizada da cuenta de los resultados de supervisión y entrega de los componentes o entregables, pero éste no se utiliza para implementar mejoras en la operación, sino, solamente para proyectar metas para el ejercicio fiscal siguiente.
- No existen procedimientos para verificar la corresponsabilidad y obligatoriedad por parte de los beneficiarios del Fortaseg. Aun cuando en tres de los cinco proyectos del Fortaseg, sería viable su implementación, siendo estos: coparticipación, equipamiento y prevención social de la violencia.
- Se identificaron procesos de seguimiento en dos de los cinco proyectos del Fortaseg, estos son: prevención social de la violencia y equipamiento. Es deseable que la implementación de los mecanismos para verificar si los componentes o entregables generados sean utilizados de acuerdo con lo establecido.
- No existe un mecanismo para verificar si se cumple con el propósito esencial del Fortaseg, ya que solamente se informa el cumplimiento de metas. Es recomendable, que se evalúen los resultados, para conocer la contribución del fondo al fortalecimiento de la corporación.

Recomendaciones y conclusiones sobre la operación del Fortaseg

Como parte de la evaluación fue posible observar la operación de los procesos del programa Fortaseg, a través de los cinco proyectos que aplicaron en el convenio realizado entre el gobierno federal, el estatal y el municipio.

A partir del Anexo 6 se establecieron las condiciones para la realización de un FODA que servirá como centro de las conclusiones y recomendaciones que se abordarán en este apartado:

- Planeación. Es necesario incluir a todos los actores que se encuentra inmersos en cada uno de los proyectos, para identificar las necesidades y requerimientos de cada uno de estos, con la finalidad de llevar a cabo el cumplimiento de metas y objetivos desde el inicio.
 - A través de un ejercicio consensado, que permitan establecer un diagnóstico más preciso para cada uno de los proyectos.
- Comunicación. Se identificaron procesos que dificultan el establecimiento de mecanismos que ayuden en los canales de información. Se debe buscar reducir las asimetrías entre ejecutores de los proyectos y el enlace Fortaseg, a través de la inclusión de todos estos actores y la utilización de medios formales y documentados de comunicación.
- Selección de destinatarios. Establecer criterios y mecanismos para que sean identificados de manera clara los destinatarios. Es recomendable establecer un padrón de beneficiarios, con la finalidad de mantener un control preciso de los recursos del Fortaseg.
- Entrega del componente. Se identificó que los insumos para el equipamiento que garantiza la seguridad de los elementos policiales es insuficiente. Como parte de las recomendaciones se sugiere que se contemple desde la planeación se garanticen los requerimientos de las unidades ejecutoras.
- Seguimiento y control: Se recomienda la creación de un instrumento de comprobación de los medios de verificación de la MIR, el cual se puede aplicar de manera aleatoria, para no comprometer demasiados recursos.
 - Se recomienda la consolidación y aprovechamiento de las bases de datos generadas, con la finalidad de poder utilizarlas en los procesos que así lo requieran.
 - Asimismo, la creación de una estructura de incentivos, que motive el cuidado y aprovechamiento de los productos entregados por el Fortaseg

Es importante resaltar que los titulares de las unidades ejecutoras y el enlace Fortaseg cuenta con la experiencia en la operación del programa, pero se sugiere institucionalizar y

sistematizar la operación de sus procesos; además, de contemplar el diseño e implementación de manuales de procedimientos que permitan el aprovechamiento óptimo de los insumos.

A través de la aplicación del instrumento metodológico se identificaron algunos grados de discrecionalidad con relación a la selección de destinatarios; por lo que es necesario establecer criterios claros de elegibilidad, ya que esto permitiría garantizar mayor certeza en la forma en que se operan los recursos del Fortaseg, lo que ayudaría en el fortalecimiento del programa.

En conclusión, es que, si bien el Fortaseg es ejecutado directamente por el municipio, su funcionamiento se encuentra estrechamente supeditado al nivel federal (lineamientos, convenio, anexos) lo que reduce la capacidad de maniobra de ejecutores para adecuar el programa a las necesidades reales del contexto en el que se desarrollan los distintos proyectos.

Referencias

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Lineamientos Establecidos para el Otorgamiento del Fortaseg

Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial para el Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo

Aguilar, M.J. y Ander Egg, E (1992): Evaluación de servicios y programas sociales. Siglo XXI de España S.A. Madrid

Amaya. P (2013) Evaluación de políticas y programas públicos: un aporte al fortalecimiento del Estado. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona

Cabrero, E. (2010). La evaluación en la perspectiva de la nueva gestión pública (NGP): Fundamentos teóricos. Recuperado de: <http://biblio.juridicas.unam.mx>

Cardozo, M. (2006). La evaluación de políticas y programas públicos: El caso de los programas de desarrollo social en México. México. DF: Miguel Ángel Porrúa

Cejudo, G. (2013). Nueva Gestión Pública. DF, México: Siglo XXI

Mejía, J. (2005). La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados, la práctica de la evaluación en el ámbito público mexicano. CLAD. 138

Ministerio de Administración Pública (S/F). Perfil de un Buen Evaluador. República Dominicana.

Stufflebeam, D y Shinkfield, A.(1987). Evaluación sistemática: guía teórica y práctica. Barcelona, Paidós

Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Fortaseg

Tema	Variable	Datos
Datos generales	Ramo	General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Fortaseg	Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal
	Unidad(es) Responsable(s)	Coordinación de Recursos Financieros
	Modalidad y Clave Presupuestal	5901
	Nombre Completo del Fortaseg	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 2018
	Año de Inicio de operaciones	2016
	Responsable titular del Fortaseg	Luz María Spínola Seseña
	Teléfono de contacto	7715669603
	Correo electrónico de contacto	Luz.spinola@pachuca.gob.mx
	Objetivos	Objetivo General del programa
Principal Normativa		Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 Lineamientos Establecidos para el Otorgamiento del Fortaseg Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial para el Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo
Meta Nacional de PND al que está alineado		Meta 1 “México en Paz”
Objetivo del PND al que está alineado		1.3 “Mejorar las condiciones de seguridad pública” 1.4 “Garantizar un Sistema de Justicia Penal eficaz, expedito, imparcial y transparente”
Estrategia del PND al que está alineado		1.3.1 Aplicar, evaluar y dar seguimiento del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia. 1.3.2 Promover la transformación institucional y fortalecer las capacidades de las fuerzas de seguridad.
Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado)	C1 Seguimiento a Programas con Prioridad Nacional A.1 Proyectos de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana A.2 Evaluaciones de Control de Confianza	

		A.3 Profesionalización y Certificación Policial A.4 Vestuario y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial A.5 Coparticipación
Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel Fin de la MIR		Porcentaje de avance de cumplimiento de metas del Fortaseg
Propósito del Fortaseg		Los elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal del Municipio de Pachuca de Soto, Hgo., obtienen la profesionalización, certificación y el equipamiento personal establecido en los programa con prioridad nacional.
Problema público o necesidad que atiende	Deficiencia del servicio de seguridad Pública	
Población o área de enfoque potencial	Definición	Elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal del Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo.
	Unidad de medida	Presupuesto comprometido, devengado y/o pagado
	Cuantificación	Presupuesto comprometido, devengado y/o pagado
Población o área de enfoque objetivo	Definición	Elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal del Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo.
	Unidad de medida	Presupuesto comprometido, devengado y/o pagado
	Cuantificación	Presupuesto comprometido, devengado y/o pagado
Población o área de enfoque atendida	Definición	Elementos de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal del Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo.
	Unidad de medida	Presupuesto comprometido, devengado y/o pagado
	Cuantificación	Presupuesto comprometido, devengado y/o pagado
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto Original (MDP)	\$ 18,916,869.60
	Presupuesto modificado (MDP)	\$16,130,224.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 16,066,547.82
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Fortaseg	Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Ciudad de México, Coahuila, Colima, Durango, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz, Yucatán, Zacatecas.

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Fortaseg

Cuadro 5. *Proyectos de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana*

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el equipo evaluador					
	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del Primer Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios
Planeación	1.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo a los Lineamientos Fortaseg	2.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo al Convenio de adhesión para el otorgamiento del Fortaseg	3.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo a la MIR
Comunicación	1.2.1	Proceso de Comunicación a través de reuniones internas	2.2.1	Proceso de Comunicación a través de reuniones externas	3.2.1	---
Selección de Destinatarios	1.3.1	Selección de los Destinatarios de acuerdo a los Lineamientos	2.3.1	---	3.3.1	---
Producción de Componentes	1.4.1	Proceso de Selección de talleres a través de la Guía Metodológica	2.4.1	---	3.4.1	---
Entrega de Componentes	1.5.1	Proceso de Producción de Talleres de Justicia Cívica	2.5.1	---	3.5.1	---
	1.5.2	Proceso de Producción de Talleres de Violencia Escolar	2.5.2	---	3.5.2	---
Seguimiento	1.6.1	Proceso de verificación de listas de asistencia y reporte	2.6.1	---	3.6.1	---
Control	1.7.1	Proceso de elaboración de informes de seguimiento	2.7.1	---	3.7.1	---

Procesos o macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el evaluador que no es posible identificar en el Modelo General de procesos

No se detectaron procesos o macroprocesos fuera del Modelo General de Procesos

Cuadro 6. Evaluaciones de Control de Confianza

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el equipo evaluador					
	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del Primer Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios
Planeación	1.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo a los Lineamientos Fortaseg	2.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo al Convenio de adhesión para el otorgamiento del Fortaseg	3.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo a la MIR
Comunicación	1.2.1	Proceso de comunicación interna a través de oficios	2.2.1	La unidad no reporta un proceso de comunicación externa	3.2.1	---
Selección de Destinatarios	1.3.1	Selección de los Destinatarios de acuerdo a los Lineamientos	2.3.1	---	3.3.1	---
Producción de Componentes	1.4.1	Proceso Instrumento de control de confianza nuevo ingreso y permanencia	2.4.1	---	3.4.1	---
Entrega de Componentes	1.5.1	Proceso de resultado de evaluaciones	2.5.1	---	3.5.1	---
Seguimiento	1.6.1	Proceso de medición de avance de cumplimiento de metas	2.6.1	---	3.6.1	---
Control	1.7.1	No reporta mecanismos de control	2.7.1	---	3.7.1	---

Procesos o macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el evaluador que no es posible identificar en el Modelo General de procesos

No se detectaron procesos o macroprocesos fuera del Modelo General de Procesos

Cuadro 7. Profesionalización y Certificación Policial

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el equipo evaluador					
	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del Primer Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios
Planeación	1.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo a los Lineamientos Fortaseg	2.1.1	Proceso de planeación a partir del Programa Rector de Profesionalización	3.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo a la MIR
Comunicación	1.2.1	Proceso de comunicación interna a través de oficios	2.2.1	No reporta mecanismos de comunicación externa	3.2.1	---
Selección de Destinatarios	1.3.1	Selección de los Destinatarios de acuerdo a los Lineamientos	2.3.1	---	3.3.1	---
Producción de Componentes	1.4.1	Proceso de asignación de recursos para profesionalización y certificación	2.4.1	---	3.4.1	---
Entrega de Componentes	1.5.1	Proceso de entrega de constancias de cursos y CUPS	2.5.1	---	3.5.1	---
	1.5.2	No reporta proceso de seguimiento	2.5.2	---	3.5.2	---
Control	1.7.1	No reporta proceso de control	2.7.1	---	3.7.1	---

Procesos o macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el evaluador que no es posible identificar en el Modelo General de procesos

No se detectaron procesos o macroprocesos fuera del Modelo General de Procesos

Cuadro 8. Vestuario y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el equipo evaluador					
	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del Primer Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios
Planeación	1.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo a los Lineamientos Fortaseg	2.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo al Convenio de adhesión para el otorgamiento del Fortaseg	3.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo a la MIR
Comunicación	1.2.1	No se reporta proceso de comunicación	2.2.1	---	3.2.1	---
Selección de Destinatarios	1.3.1	No se reporta proceso de selección de destinatarios	2.3.1	---	3.3.1	---
Producción de Componentes	1.4.1	Proceso de asignación de equipamiento	2.4.1	---	3.4.1	---
Entrega de Componentes	1.5.1	Proceso de entrega de equipamiento	2.5.1	---	3.5.1	---
Seguimiento	1.6.1	No reporta proceso de seguimiento	2.6.1	---	3.6.1	---
Control	1.7.1	No reporta proceso de seguimiento	2.7.1	---	3.7.1	---

Procesos o macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el evaluador que no es posible identificar en el Modelo General de procesos

No se detectaron procesos o macroprocesos fuera del Modelo General de Procesos

Cuadro 9. Coparticipación

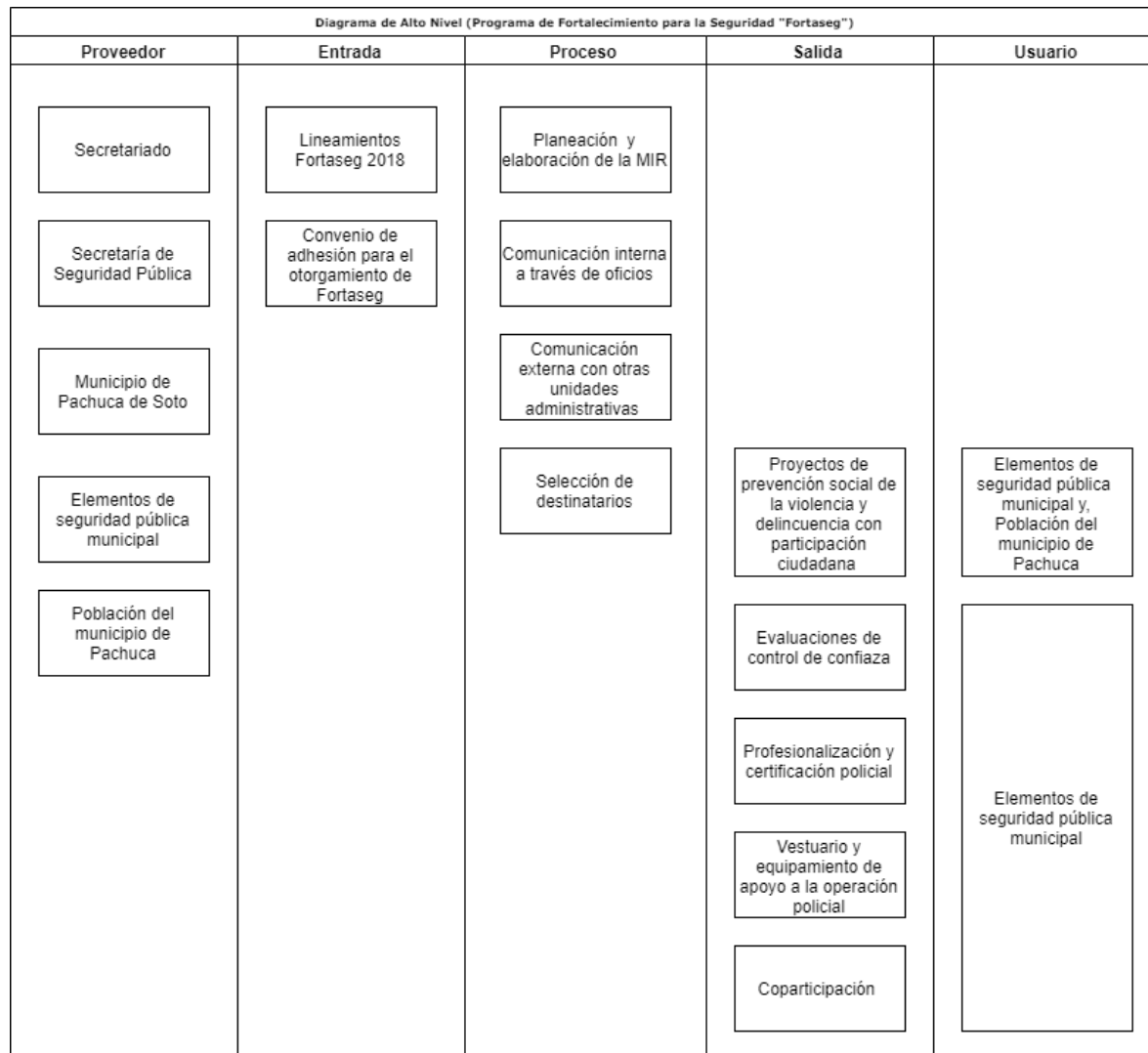
Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el equipo evaluador					
	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del Primer Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios	Secuencia	Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroprocesos identificado de los trámites y servicios
Planeación	1.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo a los Lineamientos Fortaseg	2.1.1	Proceso de Planeación de acuerdo a la MIR	3.1.1	---
Comunicación	1.2.1	Proceso de comunicación interna a través de oficios	2.2.1	La unidad no reporta un proceso de comunicación externa	3.2.1	---
Selección de Destinatarios	1.3.1	No se reporta proceso de selección de destinatarios	2.3.1	---	3.3.1	---
Producción de Componentes	1.4.1	Proceso de incremento salarial a elementos beneficiarios	2.4.1	---	3.4.1	---
Entrega de Componentes	1.5.1	Proceso de incremento salarial	2.5.1	---	3.5.1	---
Seguimiento	1.6.1	No se reporta proceso de seguimiento	2.6.1	---	3.6.1	---
Control	1.7.1	No se reporta proceso de control	2.7.1	---	3.7.1	---

Procesos o macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el evaluador que no es posible identificar en el Modelo General de procesos

No se detectaron procesos o macroprocesos fuera del Modelo General de Procesos

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación de los trámites y/o servicios

Ilustración 6. Diagrama de flujo de alto nivel de Fortaseg

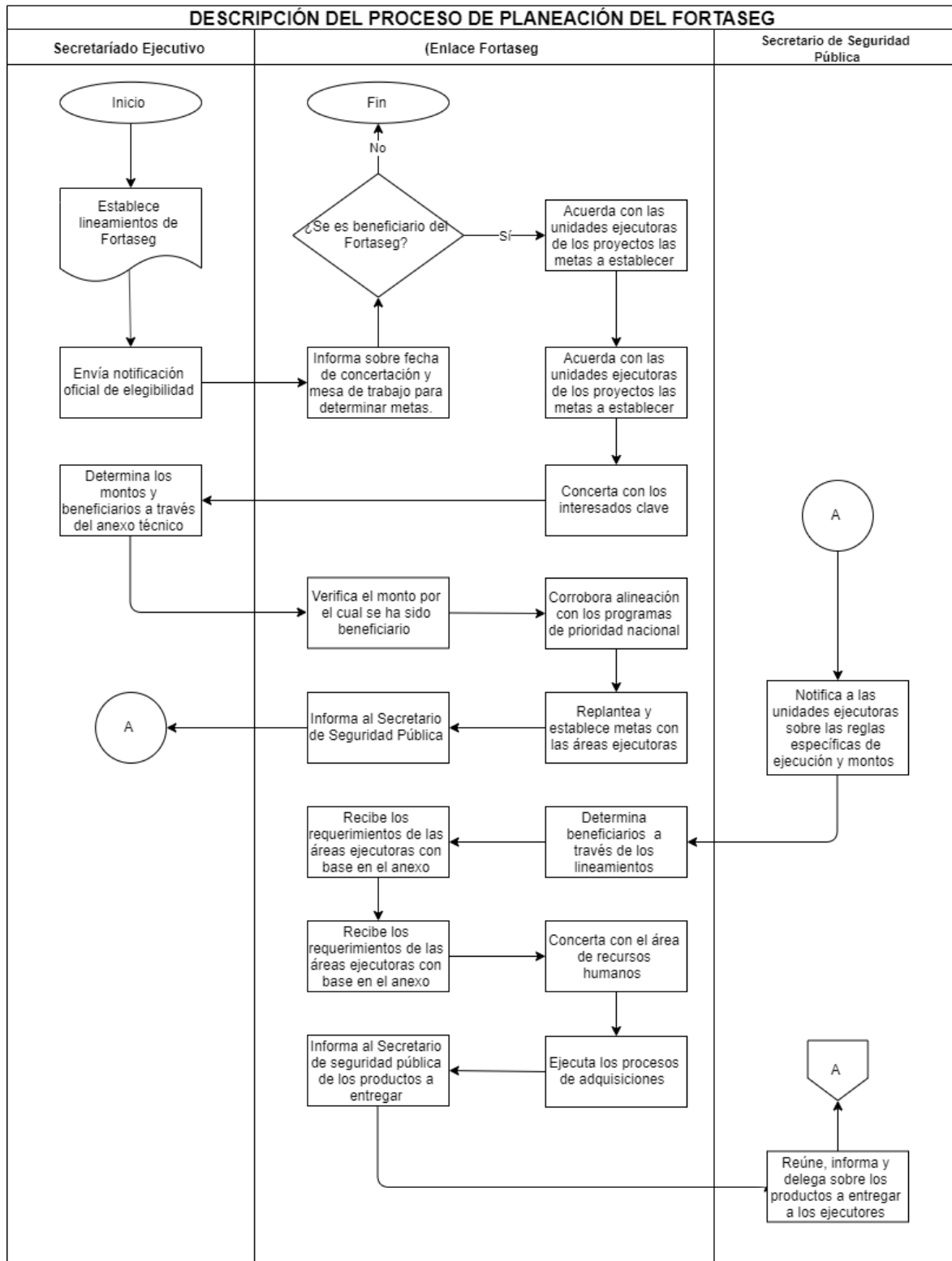


Cuadro 10. Descripción de procesos de planeación del Fortaseg

PLANEACIÓN		
Actor	No.	Descripción de Actividad
Inicio		
Secretariado Ejecutivo	1	Establece lineamientos de Fortaseg
Secretariado Ejecutivo	2	Envía notificación oficial de elegibilidad
Secretariado Ejecutivo	3	Informa sobre fecha de concertación y mesa de trabajo para determinar metas.
Coordinadora de Recursos Financieros (Enlace Fortaseg)	4	Conoce si se es beneficiario del Fortaseg
Coordinadora de Recursos Financieros (Enlace Fortaseg)	5	Realiza reuniones previas para acordar con las unidades ejecutoras responsables de los proyectos las metas a establecer
Coordinadora de Recursos Financieros (Enlace Fortaseg)	6	Concerta con el Secretariado Ejecutivo, Presidente Municipal y el Secretario de Seguridad Pública
Secretariado Ejecutivo	7	Determina los montos y beneficiarios a través del anexo técnico
Coordinadora de Recursos Financieros (Enlace Fortaseg)	8	Verifica el monto por el cual se ha sido beneficiario
Coordinadora de Recursos Financieros (Enlace Fortaseg)	9	Corroborar los programas de prioridad nacional a los cuales se está alineado de acuerdo a los anexos
Coordinadora de Recursos Financieros (Enlace Fortaseg)	10	Replantea y establece metas con las áreas ejecutoras
COMUNICACIÓN		
Coordinadora de Recursos Financieros (Enlace Fortaseg)	11	Informa al Secretario de Seguridad Pública
Secretario de Seguridad Pública	12	Cita y notifica a las unidades ejecutoras sobre las reglas específicas de ejecución y montos
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS		
Enlace Fortaseg	13	Determina beneficiarios a través de los lineamientos
PRODUCCIÓN DE COMPONENTES		
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	14	Recibe los requerimientos de cada una de las áreas ejecutoras con base en el anexo
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	15	Concerta con el área de recursos humanos
Coordinación de recursos Humanos	16	Ejecuta los procesos de adquisiciones
ENTREGA DE COMPONENTES		

Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	17	Informa al Secretario de seguridad pública de los productos a entregar
Secretario de Seguridad Pública	18	Reúne, informa y delega sobre los productos a entregar a los ejecutores
	A	

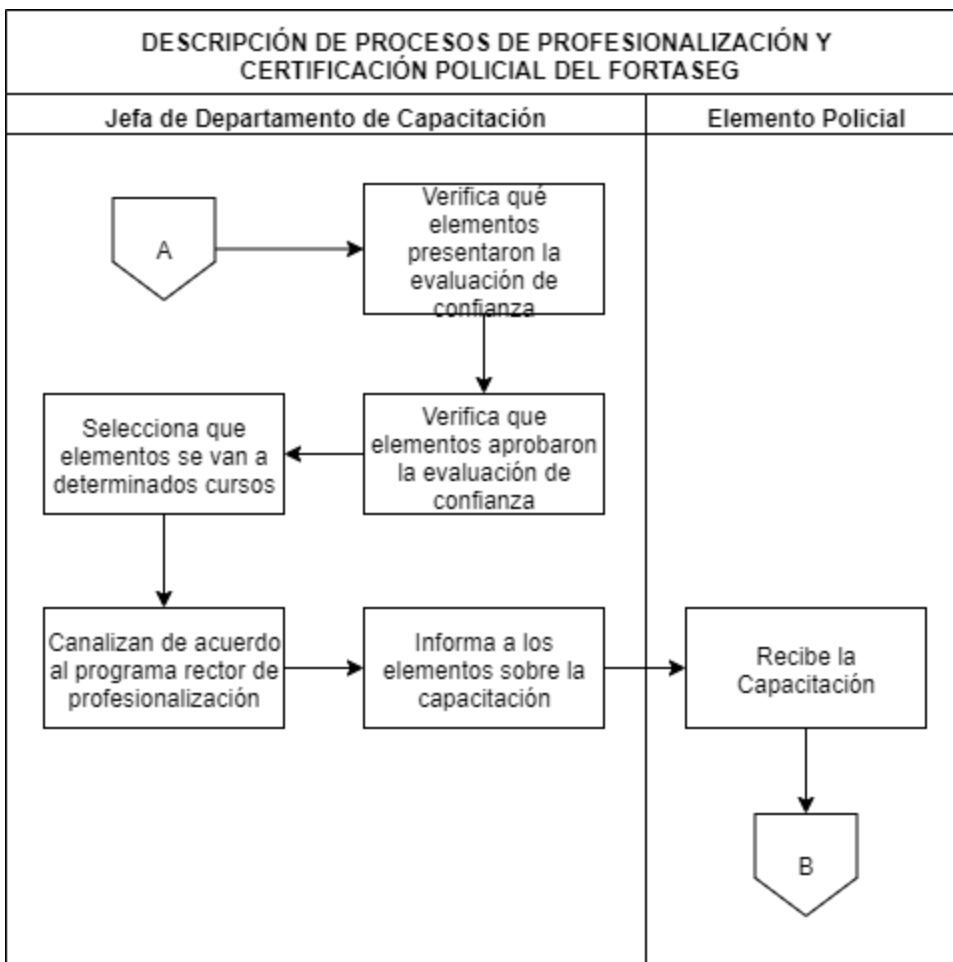
Ilustración 7. Mapeo de los procesos de planeación del Fortaseg



Cuadro 11. Descripción de procesos de profesionalización y certificación policial del Fortaseg

ENTREGA DE COMPONENTES		
	A	
Jefa de Departamento de Capacitación	1	Verifica que elementos presentaron la evaluación de confianza
Jefa de Departamento de Capacitación	2	Verifica que elementos aprobaron la evaluación de confianza
Jefa de Departamento de Capacitación	3	Selecciona que elementos se van a determinados cursos
Jefa de Departamento de Capacitación	6	Canalizan de acuerdo al programa rector de profesionalización
Elemento Policial	7	Informa a los elementos sobre la capacitación
Elemento Policial	8	Recibe la Capacitación
	B	

Ilustración 8. Mapeo de procesos de profesionalización y certificación policial del Fortaseg

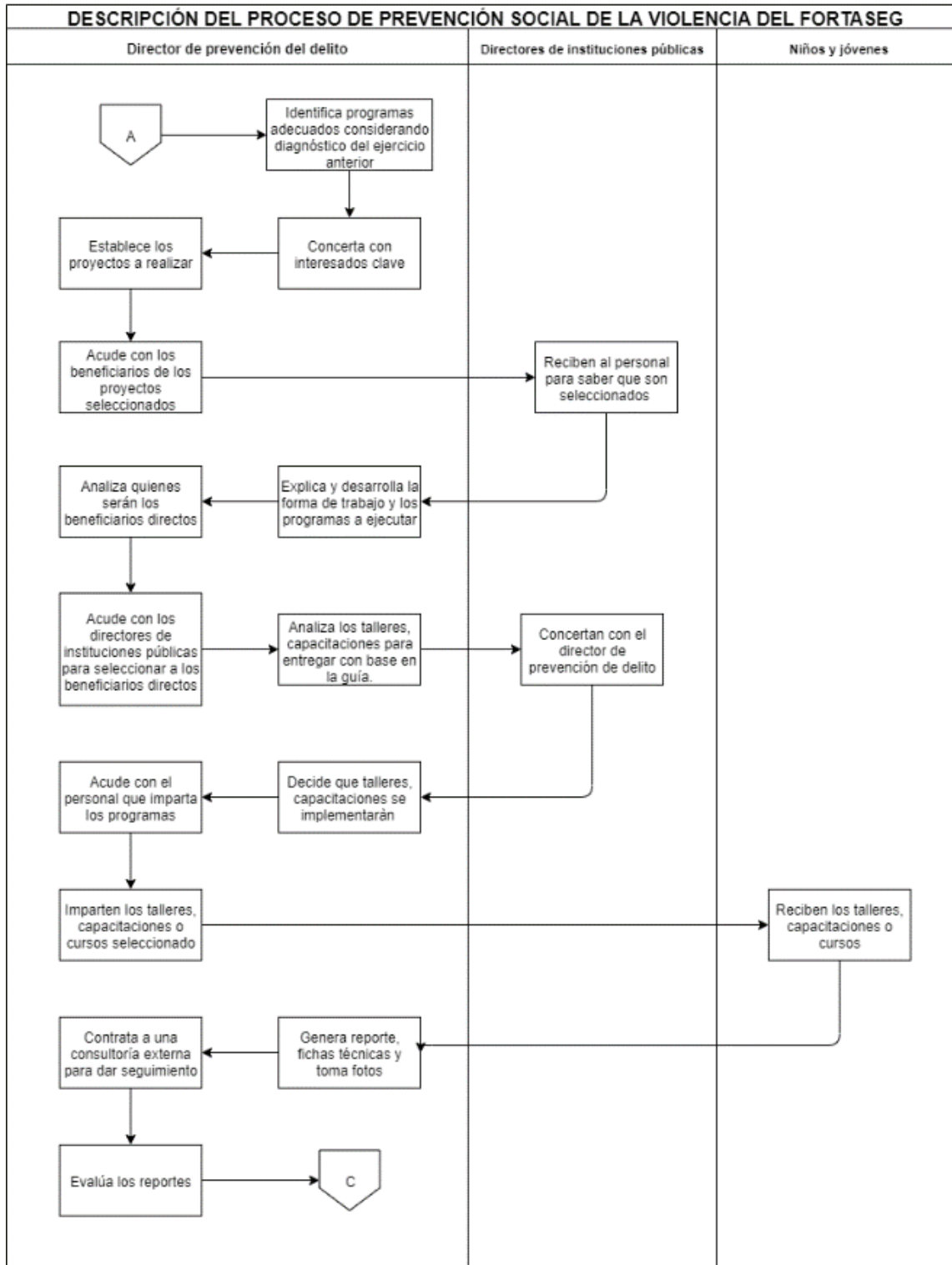


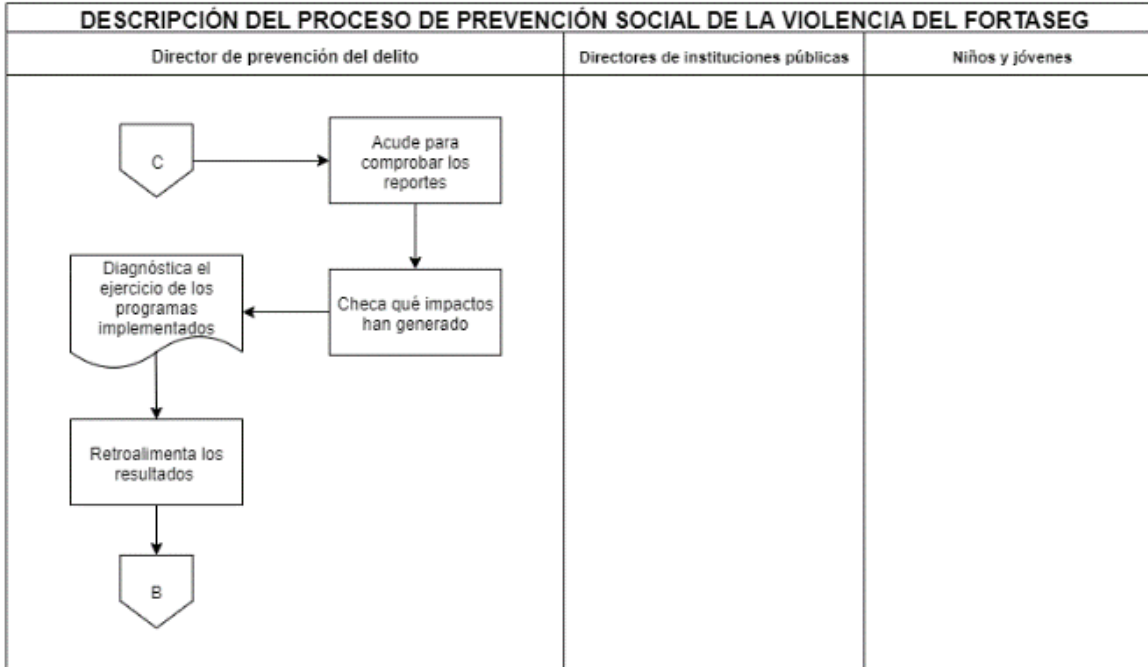
Cuadro 12. Descripción de procesos de prevención social de la violencia y de la delincuencia con participación ciudadana del Fortaseg

PLANEACIÓN		
Actor	No.	Descripción de Actividad
	A	
Director de prevención del delito	1	Identifica qué programas son los adecuados a través del diagnóstico del ejercicio anterior
Director de prevención del delito	2	Concerta con la presidenta municipal, el secretariado ejecutivo y el enlace federal del centro nacional de prevención
Director de prevención del delito	3	Establece los proyectos a realizar con base en la concertación y la guía de prevención social del Fortaseg
COMUNICACIÓN		
Director de prevención del delito	4	Acude directamente con los beneficiarios de los proyectos seleccionados
Directores de instituciones públicas	5	Reciben al personal para saber que son seleccionados
Director de prevención del delito	6	Explica y desarrolla la forma de trabajo y los programas a ejecutar
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS		
Director de Prevención de Delito	7	Analiza a través del diagnóstico y la guía para la prevención social de la violencia quienes serán los beneficiarios directos
Director de Prevención de Delito	8	Acude en segunda instancia con los directores de instituciones públicas para seleccionar a los beneficiarios directos (niños y jóvenes)
PRODUCCIÓN DE COMPONENTES		
Director de Prevención de Delito	9	Analiza los talleres, capacitaciones para entregar con base en la guía.
Directores de Instituciones Públicas	10	Concertan con el director de prevención de delito
Director de prevención del delito	11	Decide que talleres, capacitaciones, etc. se implementarán
ENTREGA DE COMPONENTES		
Director de Prevención del Delito	12	Acude a las instancias beneficiarias con el personal que imparta los programas
Personal de la Dirección de Prevención del Delito	13	Imparten los talleres, capacitaciones o cursos seleccionado

Niños y jóvenes	14	Reciben los talleres, capacitaciones o cursos
Personal de la Dirección de Prevención del Delito	15	Genera reporte, fichas técnicas y toma fotos.
SEGUIMIENTO		
Director de Prevención de delito	16	Contrata a una consultoría externa para dar seguimiento a los programas(genera reportes)
Director de Prevención de delito	17	Evalúa los reportes
CONTROL		
Director de Prevención de delito	18	Acude para comprobar los reportes a los lugares atendidos a través de entrevistas
Director de Prevención de delito	19	Checa qué impactos han generado
Director de Prevención de delito	20	Realiza un diagnóstico del ejercicio de los programas implementados
Director de Prevención de delito	21	Retroalimenta
	FIN	

Ilustración 9. Mapeo de prevención social de la violencia y de la delincuencia con participación ciudadana del Fortaseg

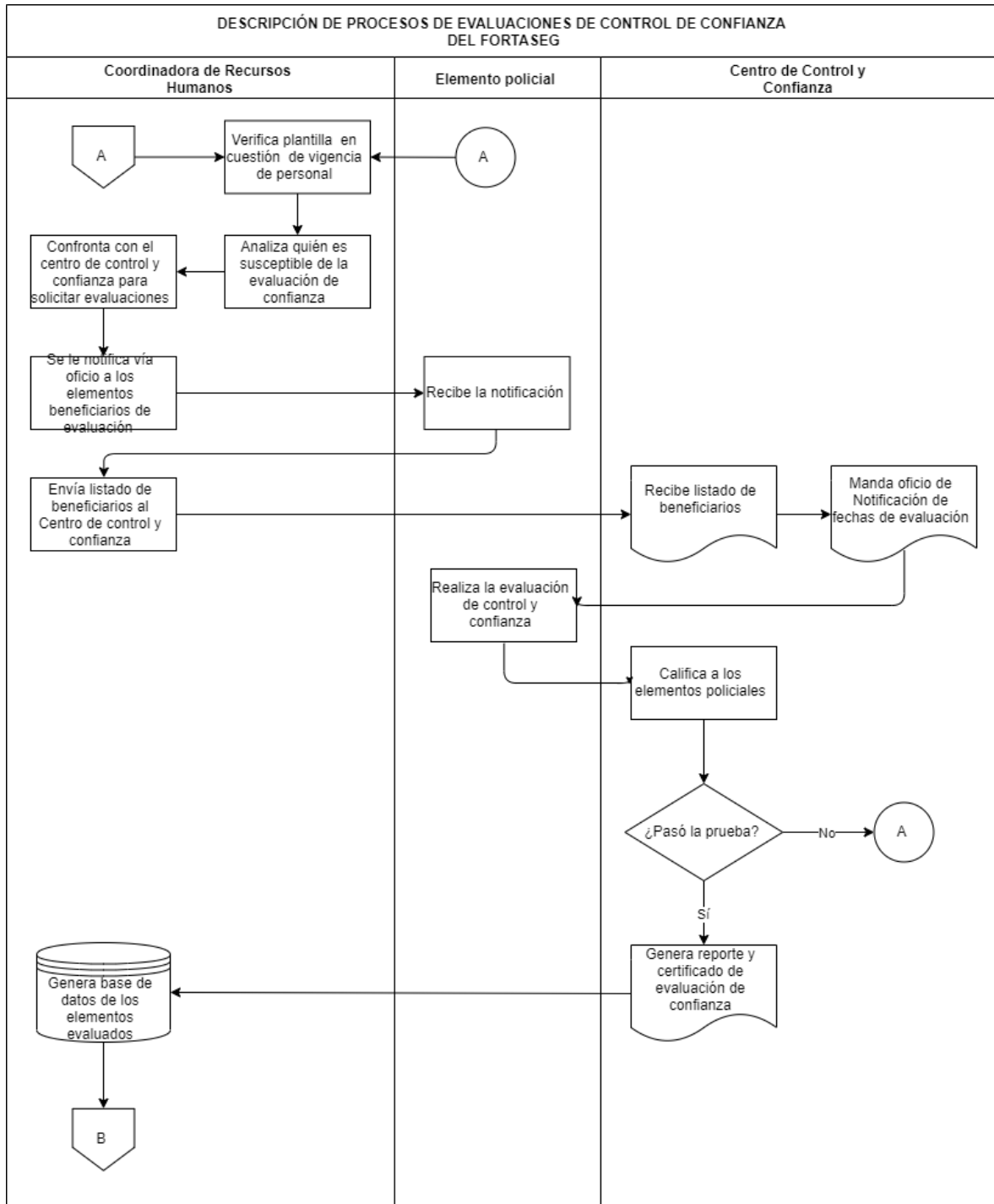




Cuadro 13. Descripción de procesos de evaluaciones de control de confianza del Fortaseg

ENTREGA DE COMPONENTES		
	A	
Coordinadora de Recursos Humanos	1	Verifica plantilla en cuestión de vigencia de personal
Coordinadora de Recursos Humanos	2	Analiza quién es susceptible de la evaluación de confianza
Coordinadora de Recursos Humanos	3	Confronta con el centro de control y confianza para solicitar evaluaciones
Coordinadora de Recursos Humanos	4	Se le notifica vía oficio a los elementos beneficiarios de evaluación
Elemento policial	5	Recibe la notificación
Coordinadora de Recursos Humanos	6	Envía listado de beneficiarios al Centro de control y confianza
Centro de Control y Confianza	7	Recibe listado de beneficiarios
Centro de Control y Confianza	8	Manda oficio de Notificación de fechas de evaluación
Elemento Policial	9	Realiza la evaluación de control y confianza
Centro de Control y confianza	10	Califica a los elementos policiales
Centro de Control de Confianza	11	Paso la prueba
Centro de Control de Confianza	12	Si, se envía reporte y certificado de evaluación de confianza con duración de tres años
Centro de Control de Confianza	13	No, regresa a la verificación de plantilla
Coordinadora de Recursos Humanos	14	Genera base de datos de los elementos evaluados
	B	

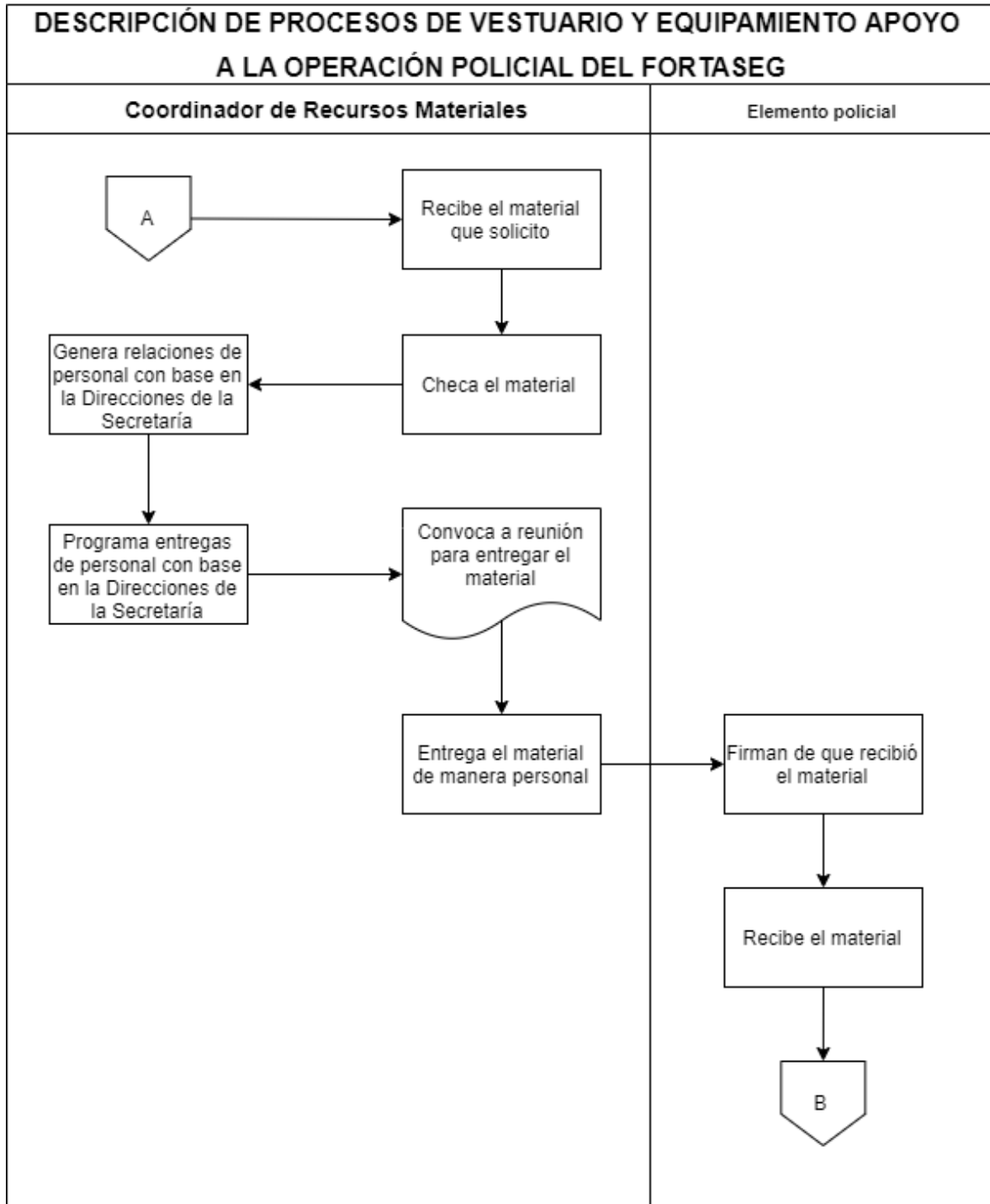
Ilustración 10. Mapeo de procesos de evaluaciones de control de confianza del Fortaseg



Cuadro 14. Descripción de procesos de vestuario y equipamiento apoyo a la operación policial y coparticipación del Fortaseg

ENTREGA DE COMPONENTES		
	A	
Coordinador de Recursos Materiales	1	Recibe el material que solicitó
Coordinador de Recursos Materiales	2	Checa el material
Coordinador de Recursos Materiales	3	Genera relaciones de personal con base en la direcciones que componen la secretaría
Coordinador de Recursos Materiales	4	Programa entregas de personal con base en la direcciones que componen la secretaría
Coordinador de Recursos Materiales	5	Convoca a reunión para entregar el material de acuerdo a la cantidad de elementos por dirección
Coordinador de Recursos Materiales	6	Entrega el material de manera personal donde firman los elementos que se entregó el material
Elemento policial	7	Recibe el material
	B	

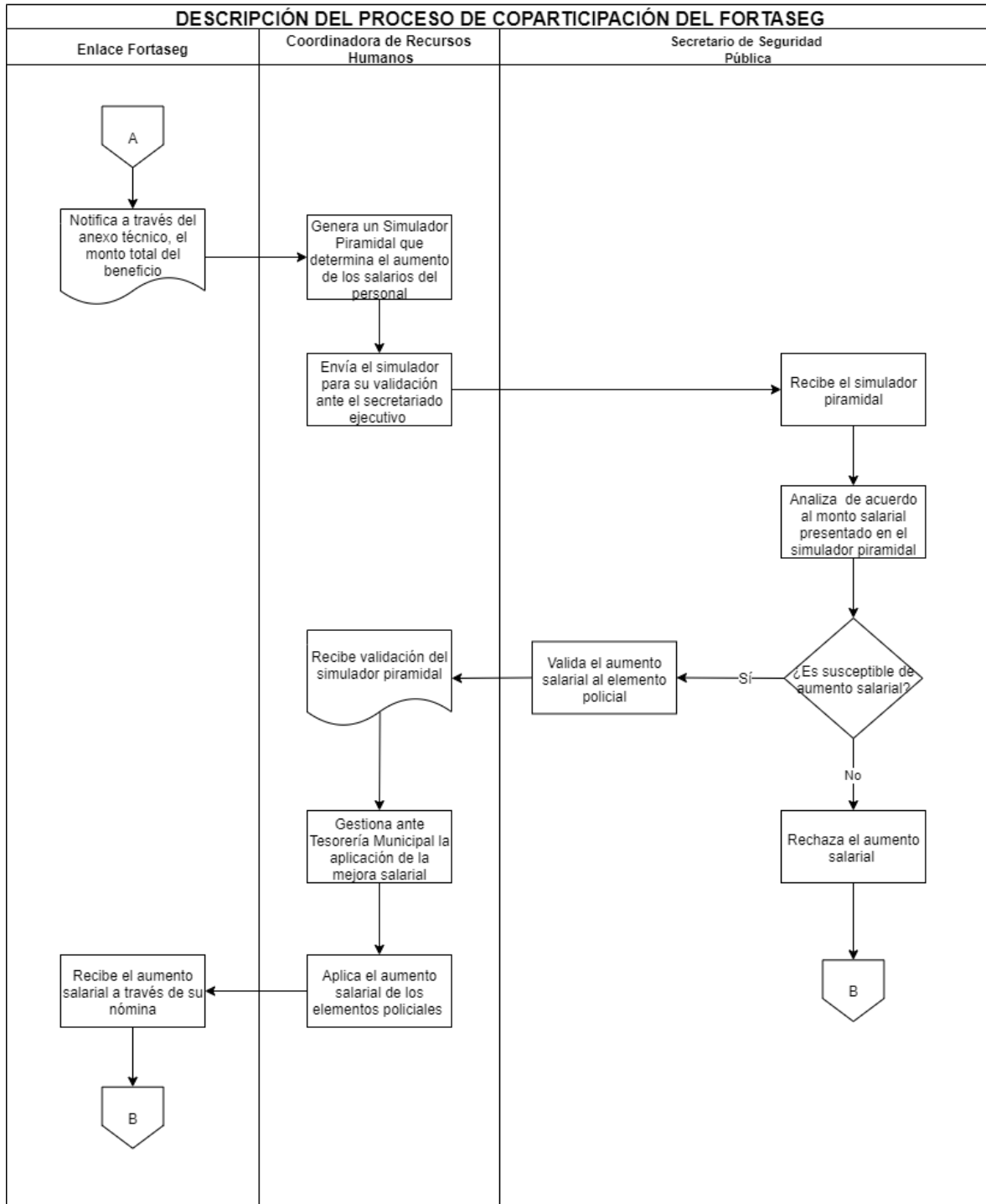
Ilustración 11. Mapeo de procesos de vestuario y equipamiento apoyo a la operación policial y coparticipación del Fortaseg



Cuadro 15. Descripción de procesos de coparticipación del Fortaseg

ENTREGA DE COMPONENTES		
	A	
Enlace Fortaseg	1	Notifica a través del anexo técnico, el monto total del beneficio
Coordinadora de Recursos Humanos	2	Genera un Simulador Piramidal que determina el aumento de los salarios del personal
Coordinadora de Recursos Humanos	3	Envía el simulador para su validación ante el secretariado ejecutivo
Secretariado Ejecutivo	4	Recibe el simulador piramidal
Secretariado Ejecutivo	5	Analiza de acuerdo al monto salarial presentado en el simulador piramidal
Secretariado Ejecutivo	6	Decide si es susceptible de aumento salarial, de acuerdo con el estándar máximo de salario.
Secretariado Ejecutivo	7	Si, valida el aumento salarial al elemento policial
Secretariado Ejecutivo	8	No, rechaza el aumento salarial
Secretariado Ejecutivo	9	Valida el Simulador piramidal
Secretariado Ejecutivo	10	Envía de vuelta a la coordinación de recursos humanos
Coordinadora de Recursos Humanos	11	Recibe validación del simulador piramidal
Coordinadora de Recursos Humanos	12	Gestiona ante tesorería de presidencia para la aplicación de la mejora salarial del personal
Coordinadora de Recursos Humanos	13	Aplica el aumento salarial de los elementos policiales
Elemento Policial	14	Recibe el aumento salarial a través de su nómina
	B	

Ilustración 12. Mapero de procesos de coparticipación del Fortaseg

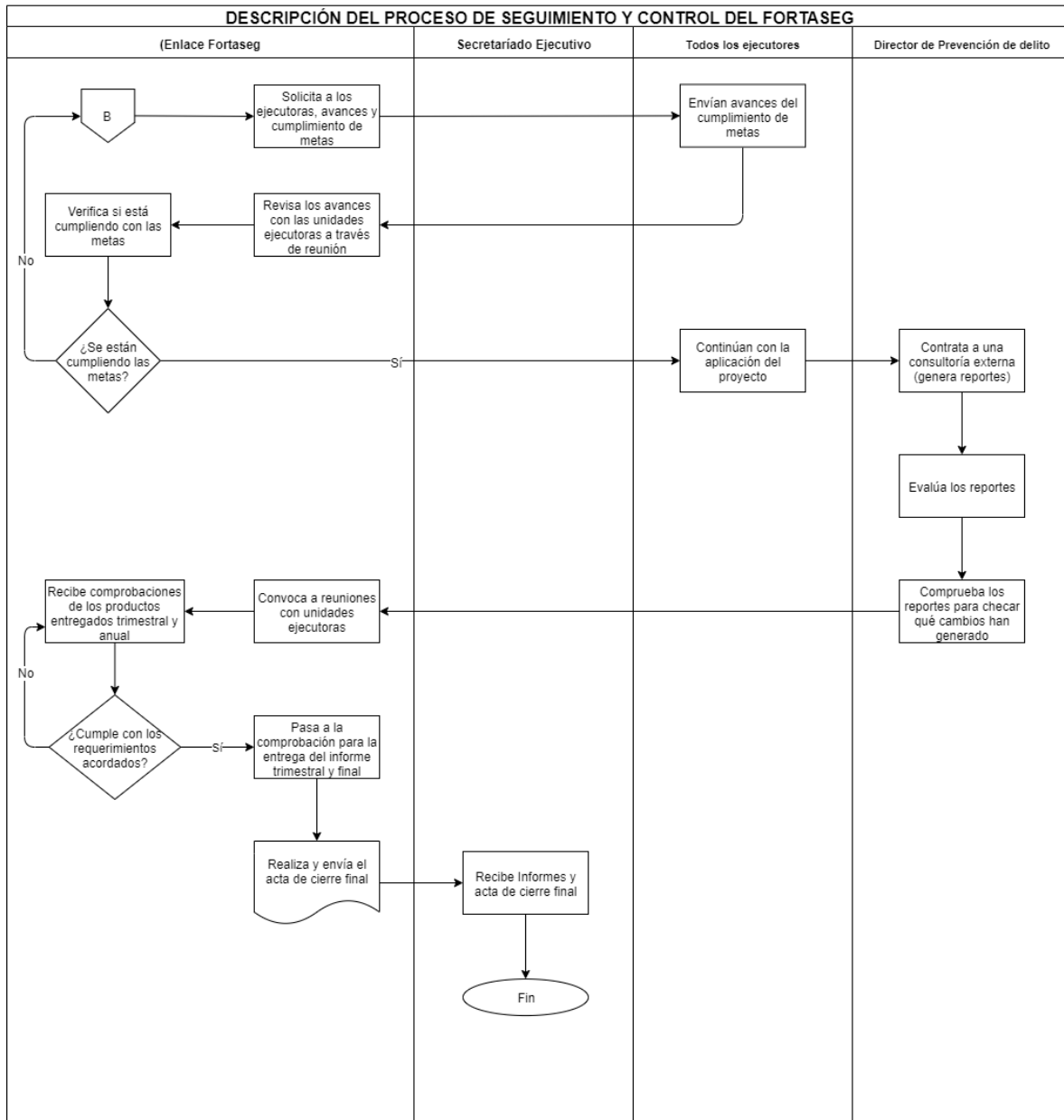


Cuadro 16. Descripción de procesos de seguimiento y control del Fortaseg

SEGUIMIENTO		
	B	
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	1	Solicita a las Unidades ejecutoras, avances y cumplimiento de metas
Todos los ejecutores		Envían avances del cumplimiento de metas
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	2	Revisa los avances con las unidades ejecutoras a través de reunión
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	3	Verifica si está cumpliendo con las metas
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	4	NO Los manda llamar a través del director de seguridad
Todos los ejecutores		Implementar acciones correctivas
Todos los ejecutores	5	Si Continúan con la aplicación del proyecto
Director de Prevención de delito	6	Contrata a una consultoría externa (genera reportes)
Director de Prevención de delito	7	Evalúa los reportes
Director de Prevención de delito	8	Acude para comprobar los reportes a los lugares atendidos para checar qué cambios han generado
CONTROL		
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	9	Convoca a reuniones con unidades ejecutoras
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	10	Recibe las comprobaciones de los productos entregados por trimestre y al final del ejercicio
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	11	Decide si cumple con los requerimientos acordados con base en los lineamientos
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	12	NO Se regresa para modificación y atención de faltas
Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	13	Si Pasa a la comprobación para la entrega del informe trimestral y final

Coordinación de Recursos Materiales (Enlace Fortaseg)	14	Realiza y envía el acta de cierre final
Secretariado Ejecutivo	15	Recibe Informes y acta de cierre final
	FIN	

Ilustración 13. Mapeo de procesos de seguimiento y control del Fortaseg



Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Fortaseg

No aplica para la evaluación.

Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Fortaseg

Cuadro 17. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Fortaseg

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial para el Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo	Artículo 2. El Servicio de Carrera de la Policía Municipal, es el mecanismo de carácter obligatorio y permanente que garantiza la igualdad de oportunidades en el ingreso de nuevo personal, en el desempeño del personal en activo y en la terminación de su carrera, de manera planificada y con sujeción a Derecho con base en el mérito, la capacidad y la evaluación periódica y continua.	Queda limitado el apartado de desempeño del personal activo, toda vez que se sugiere el seguimiento, reconocimiento, actualización, como parte vital del proceso de certificación de los elementos policiales.	El Servicio de Carrera de la Policía Municipal, es el mecanismo de carácter obligatorio y permanente que garantiza la igualdad de oportunidades en el ingreso de nuevo personal, en la formación, actualización, capacitación, permanencia, evaluación, reconocimiento, certificación, promoción, en el desempeño del personal en activo y en la terminación de su carrera, de manera planificada y con sujeción a derecho con base en el mérito, la capacidad y la evaluación Periódica y continua.	Mayor atención en el momento de certificar a los policías y contar con un control sobre el desempeño del mismo, efecto directo del proceso de entrega de los componentes	No existe restricción

Artículo 48...

Dentro del proceso de selección de los beneficiarios para el servicio profesional de carrera policial, no considera excepciones de elementos que no son susceptibles a ser reclutados, causando una laguna legal con los elementos que no cubren los requisitos básicos de reclutamiento, además del elemento esencial a considerar su CUP actualizado

Artículo 48 Bis.- No serán reclutados los candidatos que por los medios de prueba adecuados y consultando la información del Registro Nacional, se acredite que no han cumplido con los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los Derechos Humanos. Todo aspirante deberá tramitar, obtener y mantener actualizado el Certificado Único Policial, que expedirá el Centro de Evaluación y Control de Confianza respectivo, señalado en el artículo 66, Capítulo VI de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública

Mejora en la selección de destinatarios, control en la evaluación de confianza, se institucionalizan los criterios para la selección de los elementos, lo que formaliza el acceso o rechazo de los nuevos elementos

La negación por parte de los elementos no seleccionados y el limitar su acceso u oportunidad de acceder al Sistema de Profesionalización.

<p>Artículo 71. El nombramiento contendrá los siguientes datos mínimos:</p> <p>I. Nombre completo del policía;</p> <p>II. Área de adscripción, categoría, jerarquía o grado;</p> <p>III. Leyenda de la protesta correspondiente;</p> <p>IV. Remuneración, y</p> <p>V. Edad.</p>	<p>No genera validación en cuanto a las rubricas y sellos oficiales del nombramiento, necesarios para dar la validez del cumplimiento.</p>	<p>Artículo 71. El nombramiento contendrá los siguientes datos mínimos:</p> <p>I. Nombre completo del policía;</p> <p>II. Área de adscripción, categoría, jerarquía o grado;</p> <p>III. Leyenda de la protesta correspondiente;</p> <p>IV. Remuneración, y</p> <p>V. Edad;</p> <p>VI. Firma del elemento en formación, de aceptación del cargo y jerarquía a ingresar a la Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal;</p> <p>VII.- Firma del Secretario de Seguridad Pública y Tránsito Municipal; y,</p> <p>VIII.- Sello de la Secretaria de Seguridad Pública y Tránsito Municipal.</p>	<p>Formalidad al momento de entregar el producto, toda vez que se encuentra requisitadaos y aceptado por las autoridades correspondientes, a pesar de ser un proceso explicito, es necesario normarlo para su correcta ejecución.</p>	<p>No existe restricción</p>
---	--	--	---	------------------------------

Anexo VI. FODA Fortaseg

Fortalezas:

- Disposición por parte de los ejecutores directos para mejorar los procesos
- La experiencia del personal
- El municipio ha sido beneficiado de manera continua (durante varios años) con recursos del Fortaseg

Oportunidades:

- Que se contemplen métodos de retroalimentación cualitativos que permitan que permitan una mejor ejecución del Fortaseg
- Fortalecer la capacidad organizacional e institucional de la secretaría de seguridad pública del municipio

Debilidades:

- Que el proceso de planeación no involucra, de manera directa, a los responsables de cada una de las unidades ejecutoras de los proyectos de Fortaseg. La planeación se encuentra concentrada de manera directa a través del *enlace Fortaseg*
- No cuentan con procesos institucionalizados de diagnóstico
- Planeación inercial. Que el establecimiento de metas se base en lo realizado en el periodo de ejecución previo
- Las asimetrías de información entre los que planean el Fortaseg y los ejecutores directos de los proyectos
- Que sólo se contemplan métodos de retroalimentación cuantitativos

Amenazas:

- Falta de flexibilidad de los Lineamientos del Fortaseg
- Desaparición probable del subsidio; ya que depende de la Federación
- El retraso en las ministraciones imposibilita la ejecución del recurso
- Falta de cooperación entre los distintos niveles de gobierno

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Cuadro 18. Medición global de los procesos de Fortaseg

Proceso	Eficacia (1-5)	Oportunidad (1-5)	Suficiencia (1-5)	Pertinencia (1-5)	Argumento o justificación
Proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana	5	5	5	5	Los proyectos se reportaron en cumplimiento al 100% en el Informe de Cumplimiento al 4to Trimestre 2018 que entregó la Unidad.
Evaluaciones de control de confianza	5	5	5	5	
Profesionalización y certificación policial	5	5	5	5	
Vestuario y equipamiento de apoyos a la operación policial	5	5	5	5	
Coparticipación	5	5	5	5	
<i>Porcentaje de procesos eficaces</i>	$(25/5) \times 100 = 500$				

Anexo VIII. Recomendaciones de la evaluación de procesos del Fortaseg

Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
---------	---------------	---	---	------------------	-------------------------------	-----------------------	--

Planeación	Que las unidades administrativas responsables acudan, junto con el Secretariado Ejecutivo, a la concertación	Es viable porque no requiere de desplegar una mayor cantidad de recursos, tanto humanos como financieros; asimismo es recomendable toda vez que los ejecutores directos son los que conocen las necesidades reales de los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> ● Secretariado Ejecutivo ● Presidenta Municipal ● Secretario de Seguridad Pública ● Enlace Fortaseg (Coordinadora de recursos financieros) ● Director de prevención del delito ● Coordinadora de recursos humanos ● Coordinador de recursos materiales 	Se observó que el enlace Fortaseg es el responsable directo de la concertación con las autoridades superiores; y éste no conoce de manera directa las necesidades de los elementos policiales que conforman las diversas direcciones de seguridad pública	Que en la planeación sea posible incorporar a los ejecutores directos del Fortaseg para que exista mayor exactitud y cercanía de los productos entregables	Minutas de trabajo de las sesiones de concertación	Alto
-------------------	--	---	--	---	--	--	------

<p>Comunicación</p>	<p>Para la capacitación se recomienda que se establezca que los ejecutores de los proyectos del Fortaseg estén obligados a acudir a la sesión</p>	<p>Es viable porque los ejecutores no necesitan apartarse de sus actividades sustantivas, a razón de que el Secretariado Ejecutivo imparte la capacitación en dos días. Además, no genera gastos adicionales ya que el ayuntamiento cuenta con la infraestructura necesaria para la capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Secretariado Ejecutivo ● Presidenta Municipal ● Secretario de Seguridad Pública ● Enlace Fortaseg (Coordinadora de recursos financieros) ● Director de prevención del delito ● Coordinadora de recursos humanos ● Coordinador de recursos materiales 	<p>La capacitación se lleva a cabo en un solo día y acuden, únicamente la Presidenta Municipal y el enlace Fortaseg; lo que provoca que los ejecutores directos, en muchas ocasiones tengan dudas de cómo llevar a cabo el proyecto</p>	<p>Que se reduzca la asimetría de información entre los actores que intervienen en el Fortaseg</p>	<p>Con los informes trimestrales y el informe final</p>	<p>Alto</p>
<p>Selección de destinatarios</p>	<p>Que desde el Anexo Técnico se 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</p>	<p>Tomar en consideración el nivel de cumplimiento de metas del ejercicio anterior para que se ajuste al nivel de cumplimiento del actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Secretariado Ejecutivo ● Presidenta Municipal ● Enlace Fortaseg (Coordinadora de recursos financieros) 	<p>Los beneficiarios se encuentran establecidos desde los lineamientos, se identificó que esta falta de flexibilidad no permite (en muchas ocasiones) adaptarse al contexto del municipio</p>	<p>Aumento de beneficiarios directos, a través de la adecuación, dependiendo de la prioridad del proyecto</p>	<p>Número de beneficiarios</p> <p>Cumplimiento de metas</p>	<p>Bajo</p>

<p>Equipamiento</p>	<p>En el caso del equipamiento que garantiza la seguridad y protección de los policías se debe priorizar que se entregue por cada elemento existente</p>	<p>La viabilidad de implementación es compleja, esto como consecuencia de la insuficiente asignación presupuestal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Secretariado Ejecutivo ● Presidenta Municipal ● Enlace Fortaseg (Coordinadora de recursos financieros) ● Coordinadora de recursos materiales 	<p>Que la entrega de equipamiento (como chalecos antibalas) que se otorgan a los cuerpos de seguridad pública es insuficiente; toda vez que un chaleco antibalas es utilizado por más de un elemento</p>	<p>Que se garantice la seguridad de todos los elementos de los cuerpos policiacos. Que cuente con el equipamiento completo</p>	<p>Formato de resguardo por elemento policial</p>	<p>Medio</p>
----------------------------	--	---	---	--	--	---	--------------

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Fortaseg

No aplica en la evaluación

Anexo X. Estudios de caso; descripciones en profundidad y análisis.

No aplica en la evaluación

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo


No aplica en la evaluación

Anexo XII. Base de datos

No aplica en la evaluación.

Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre)

El guion de la entrevista utilizada fue el siguiente:

	Entrevista Semiestructurada para la “Evaluación de Procesos del Programa para el Fortalecimiento de la Seguridad FORTASEG”
Buenas tardes, agradezco el tiempo que nos brindan para poder llevar a cabo esta entrevista. El objetivo de la presente es conocer la operación de los procesos del FORTASEG y de complementar la información que nos han proporcionado a través de la plataforma de Drive, que permita identificar aspectos que contribuyan a mejorar y fortalecerlo. Para ello pedimos de favor describa de manera clara lo que se solicita, reiterando nuestra responsabilidad que como consultora tenemos al proteger toda información proporcionada, siendo tratada de manera confidencial y utilizada para los fines analíticos y de mejora desprendidas de la evaluación.	
Fecha:	
Lugar de la entrevista:	
Entrevistador:	
Nombre del Directivo:	
Nombre del Operativo:	
1.- ¿Cómo inicia el procedimiento de planeación, desde el diseño hasta la implementación? ¿Quién, cómo lo hace y qué evidencia genera?	
2.- ¿Cómo se informa a los receptores directos sobre los distintos trámites que requieren realizar para ser susceptibles del apoyo? ¿Quién, cómo lo hace y qué evidencia genera?	
3.- ¿De qué forma se determina quienes serán los receptores directos del componente? ¿Quién, cómo lo hace y qué evidencia genera?	
4.- ¿Cómo se realiza la entrega del producto? ¿Quién, cómo lo hace y qué evidencia genera?	
5.- ¿Cómo se evalúa la forma en que son utilizados o aprovechados los entregables a los receptores directos, para identificar el cumplimiento de metas u objetivos? ¿Cómo se mide la satisfacción?	
6.- ¿De qué forma se evalúa internamente el funcionamiento de los procesos implementados de acuerdo a la planeación del FORTASEG?	
7.- ¿Cómo se coordina con otros órdenes de gobierno para vigilar el funcionamiento del FORTASEG? ¿Qué evidencia genera y qué procedimientos sigue?	
Comentarios finales	Información adicional

Anexo XIV.- Transcripción de las entrevistas

Cargo.- Coordinadora de Recursos Financieros (Enlace Fortaseg)

Presentación del entrevistador e inicio de preguntas.

“Explicación del proceso desde inicio hasta conclusión. Iniciando desde el proceso de Planeación. Se parte del supuesto en la situación de que hemos sido beneficiario de este subsidio desde 2008, por lo tanto, se ha trabajado conforme a la experiencia nos ha regido. A inicios de año estamos en espera de verificar las reglas de operación del programa, las reglas de operación por lo regular salen entre los últimos días de enero, en los lineamientos se establece que municipios son los beneficios y el monto por el cual hemos sido beneficiarios. Asimismo en esas mismas reglas de operación se determinan los programas de prioridad nacional y así nosotros tenemos que destinar este recurso de manera general entonces nosotros forzosamente tenemos que esperar esta publicación de lineamientos primero para saber si vamos a ser beneficiarios en el año del recurso, segundo verificar el monto por el cual nosotros somos beneficiarios eso y tercero verificar de manera general cuales son los programas de prioridad nacional y los montos especificados por programa, en esas mismas reglas se especifica a que estamos obligados a contratar en determinados programas que deben de trabajar ya sea de manera obligatoria o en su caso cuál es podemos extender acceder dependiendo la cantidad de años que hemos sido beneficiarios, nos van determinando determinadas reglas, entonces es lo primero que tenemos que hacer es esperar estos lineamientos para determinar las acciones a realizar y empezar a planear de manera específica el recurso.

Nosotros lo que hacemos es adelantarnos alrededor de agosto y noviembre del año inmediato anterior, que conforme lo que trabajamos en ese año, empezamos a hacer una planeación en esos mismos rubros, tomando en consideración el mismo monto que tuvimos ese año, ya solamente cuando llega la asignación, se verifica que efectivamente somos beneficiarios y nos adelantamos a los conceptos considerados como prioritarios o lo que nosotros queremos trabajar y ya nada más ajustamos dependiendo las reglas que nos marquen, justo hacemos la depuración y una planeación que no puede ser final porque después de estos lineamientos que son publicados, nosotros tenemos que esperar a que el Secretariado Ejecutivo y gobierno federal, nos hace llegar la notificación oficial de elegibilidad y en ella nos determina que los beneficiarios y el monto, asimismo nos informan de la fecha en la cual era llevando una concertación o una mesa de trabajo para la planeación de las metas. En esta mesa de trabajo, nos hace saber y acude el presidente municipal, el tesorero, personal de seguridad pública que será quien ejecuta los programas y quienes realmente directamente beneficiarios de subsidios y el funcionario que fungirá como enlace, siendo este caso yo quien esté tiene esa facultad de estar en comunicación ante el secretariado y el municipio, para atender únicamente comunicados y notificación de solicitud de información oficinas o se remite la información. La planeación recae en el área de coordinación financiera y de ahí se baja con las áreas ejecutoras, que son las encargadas de realizar el programa en las áreas específicas y existe la coordinación con esas áreas y el secretariado ejecutivo, llegada la notificación oficial, por lo regular nos invita a una capacitación únicamente al presidente municipal y al enlace donde informa todas las cuestiones más específicas de lo que se estará trabajando en el año.

Entonces ya una vez que toma esta capacitación. El enlace Fortaseg, lo que hace es informar directamente al secretario, de todo de información y lo que hacemos es que el Secretario de Seguridad Pública cita o nos reunimos todos los que son los encargados de realizar los proyectos. Y en esta reunión se les notifica que vamos a ser beneficiarios y las reglas específicas que hayan dado en esa capacitación. Después de ello los encargados de acuerdo a esa planeación y a los lineamientos establecidos y ellos ya realizan la solicitud de los requerimientos y el enlace verifica que efectivamente cumpla con los requisitos y acorde a lo establecido en los lineamientos, para generar una propuesta y entregarla al secretariado ejecutivo para su revisión y validación, en caso de no hacerlo se ajusta y modifica de acuerdo a los requerimientos establecidos. Reuniones Previas antes de la concertación con los encargados y el secretario, para conocer las necesidades.

Se señala entonces con su propuesta que es lo prioritario en el equipamiento institucional y decidimos que tendríamos que modificarlo, por eso es que se requiere al propietario encargado para que él determine en coordinación con el secretario, de ahí donde empezamos a dialogar y a negociar con lo requerido. Sabiendo que si bien nos faltan chalecos balísticos y tener un chaleco cada elemento. La realidad es que no todos están para trabajar diariamente, ya que el turno está dividido en 2 y entonces se cuenta con un chaleco por turno. Para no realizar un gasto más excesivo y se pueda invertir ese dinero a las patrullas que tenemos, ya que existe un gasto corriente bastante fuerte del mantenimiento y ya ellos dicen, si efectivamente a Pachuca de Soto le autorizamos su propuesta o no, con base en el lineamiento.

Llevada a cabo la planeación con el secretariado, generando como evidencia de ello el anexo técnico, pero antes de ello un previo por área en el que llegamos a determinados acuerdos. Por ejemplo, este es el previo en el que se determinan por áreas, donde nosotros determinamos ya nuestros metas como se habían quedado y entonces es la parte de él la decisión final que reguló todo en la parte del soporte, y el área específica para que vaya ejecutando la parte con nosotros del proyecto y la parte del municipio y se hace por cada uno de los rubros.

Posteriormente como eso queda asentado en la mesa de concertación que es la mesa de trabajo, se establece en el anexo técnico. No se tiene una manera formal de realizar la comunicación de lo ejecutado, lo que nosotros realizamos en base a reuniones en donde se vaya se va generando estas líneas de comunicación, del secretario a sus directores. Lo hacen mediante reunión y ya los directores con sus encargados de área, son quienes bajan información y ya una vez que se sabe o se determina quiénes son los que van a ejecutar los proyectos y hacer de la reunión únicamente con esas personas, por ejemplo, con prevención del delito, con equipamiento, con capacitación, con recursos humanos que son los que trabajan la mayor parte de los programas y es el secretario, la dirección administrativa como jefa inmediata. Ya hacemos la reunión de manera específica en donde ya es de se les informa de manera ya específica cuáles son los lineamientos y establecemos un tiempo en el cual ellos tendrán que entregarnos su propuesta. Decimos tenemos dependiendo la fecha en la que nos hayan dado la concertación, si la concentración es muy es muy cercana, se trabaja ese mismo día. Se trabaja con base en evidencias de lo que hemos trabajado en el año inmediato anterior

y teniendo más o menos largo la visualización de los que se trabajara el próximo año y ya nada más en esa reunión de la base le dice es que y efectivamente puedo seguir trabajando con este programa nada más habrá que actualizar sus metas. Y ya ellos actualizan sus datos y números y ya es nos volvemos a reunir con ellos.

Dentro de la planeación, se determina quienes son los beneficiarios directos, a excepción de prevención del delito, ya que con el secretario y la presidenta se determina qué proyectos se van a trabajar y quiénes serán los beneficiarios, como son programas sociales, tienen un poquito de mayor flexibilidad en el aspecto de poder enfocar lo que el municipio quiere desarrollar, en los otros realmente son lineamientos muy específicos y no nos dan la oportunidad de elegir, ya que determinan porcentajes y números que debemos seguir y conforme hemos sido beneficiados en años anteriores.

¿Cómo se realiza la entrega del producto? Todo va a ir en base a los lineamientos que ellos nos establecen, todo va a ser en base en los lineamientos marcan de manera general con las fechas, se supone que es un programa durante un ejercicio fiscal y en las reglas de operación determinan dos partes, al último día hábil de julio y metas de cumplimiento al 31 diciembre de ese ejercicio, pero no determinan de manera detallada cuáles son los rubros para trabajar, dependen de la mesa de trabajo y cada área establece sus metas a trabajar y que sean cumplibles y se pueda cubrir con ellas. Quedando todo justificado en el anexo técnico que determina el programa de trabajo por cada uno de los programas en donde se determina de cada programa que conceptos van a meta junio y meta a diciembre, así como también en esa mesa se determina los beneficios

La entrega se ejecutará por cada ejecutor que se encarga de entregar el producto en específico, de acuerdo al anexo técnico y a la meta establecida, dependiendo del material y las áreas que deban comunicarse.

¿Existe una valoración y seguimiento interno de los programas? De manera interna no, no tengo una manera formal de evaluación, ni tengo realmente seguimiento formal, yo como encargada sí estoy en constante comunicación con las áreas, para establecer nosotros de manera interna a base de reunión, la fecha en la que ellos me entregan la comprobación del producto, porque yo tengo que entregar comprobación al secretariado y turnar los oficios que nos van llegando de las áreas. En donde notifican cómo va el seguimiento de los programas y el cumplimiento de los mismos, así como las complicaciones a estas fechas y observar si se requiere revisar esto y ya así de esa manera verificar con anticipación.

La forma de coordinación con otros órdenes de gobierno, ¿cómo es? El único enlace para otros órdenes de gobierno se encuentra facultado para esta comunicación entre dependencias de gobierno tanto federal como estatal, es el enlace Fortaseg y el director de prevención de delito con el centro nacional de prevención del delito. Las evidencias de que se generan en este caso son oficios o minutas que guarda el secretariado como parte de su evidencia, además de los informes trimestrales del avance de las metas y lo financiero, así como el informe final de los avances físicos financieros de los programas que se realizaron y algunas observaciones junto con el acta de cierre final con los documentos de entrega de cada uno de los proyectos.”

EQUIPAMIENTO

Cargo. Coordinador de recursos materiales

“Proceso de solicitud y planeación realizado directamente, por el área de recursos financieros y por medio de la dirección de compras y suministros. Ellas se encargan de hacer sus licitaciones públicas. Lo que yo me encargo es de la recepción del equipo. Y se entrega conforme a lo solicitado en este caso por decir, uniformes, cuando se hace la autorización y todo ya mí dan la indicación de pedir las tallas de los elementos a través del proveedor que gana la licitación, para que con eso nos entreguen los uniformes como parte del equipamiento, ya teniendo todo el uniforme se generan las relaciones de todas las entregas, y se la entrega a cada uno el paquete o el equipo completo de piezas.

Cuando es equipo anti motín o equipo balístico y todo eso se entrega directamente al área de armamento, que depende de la dirección de policía preventiva.

En el proceso de planeación se participa cuando me dicen cuántos uniformes requieren y se toma de acuerdo a la plantilla del personal de la operación. La evidencia generada es la misma plantilla de personal a la que se le hace entrega del material y perteneciente al cuerpo de elementos policiales, que son los beneficiarios finales y se determinan en automático al pertenecer al cuerpo policial.

Se les informa a los receptores, después de programar las entregas y a través de mandar a llamar por direcciones. En este caso se comienza con la policía preventiva que es la dirección más grande, y así subsecuente con las demás direcciones. La evidencia generada es una relación con todo el equipo, en donde me firma el elemento y me pone la fecha de entrega.

La entrega se realiza de manera personal acudiendo al área a través de una formación, de un paquete que ellos revisan y coincide con sus tallas.

No se cuenta con un proceso de evaluación interno para saber cómo utilizan el material que se les ha entregado, basándose únicamente en la observación de que todos los policías porten sus uniformes correspondientes.

No existe coordinación con otros órdenes de gobierno para la entrega de material, si no solo de manera interna con las demás direcciones. Generando evidencia de oficios en los cuales se ha entregado el material correspondiente a lo solicitado, particularmente se les entregan dos uniformes por persona, es decir, dos pantalones, dos camisas, su calzado, una gorra o casco, una fornitura. Participa en la licitación solo para cubrir las cuestiones técnicas y el tiempo para entregar el material después de que el proveedor surta el mismo es de una semana hábil.”

PREVENCIÓN DEL DELITO

Cargo. Director de Prevención del Delito.

“El proceso para 2018 se contrata a consultorías para realizar el proceso de planeación y demás procesos, siendo que para 2019 lo realiza directamente la dirección desde acudir a la concertación. Se dio esa oportunidad que el municipio desarrollará el proyecto sin duda experimentando una nueva experiencia en el desarrollo del proyecto con personal propio de la dirección a través de lo que indica una guía de la protección de los programas realmente todos estamos afectados en cuanto a la intervención que está realizando en cada uno de los proyectos está totalmente apegado básicamente. El desarrollo de estos proyectos conforme a los procedimientos y funciones días tratamos de respetar por supuesto los tiempos discusión para cada uno de los mismos. Analizamos en el diagnóstico que se llevó a cabo en el ejercicio anterior y con base en eso planeamos que cursos otorgar y diversas herramientas como el generar polígonos de atención.

Cómo se les informa a los receptores de estos, en este caso los beneficiarios de las pláticas, que son susceptibles, a través de acudir directamente a las escuelas y se explica a través del análisis del diagnóstico por ser escuelas a intervenir con base a la problemática además de contar con un equipo multidisciplinario de profesionistas, generando evidencia fotográfica y de pase de lista de los cursos y fichas técnicas que se establecen con características específicas para realizar o llevar a cabo el taller o capacitación.

La selección de receptores directos, dependerá del proyecto que surja a través del análisis del diagnóstico para decidir que talleres establecer y con base en los lineamientos y la guía a seguir por parte de talleres de prevención del delito.

La entrega del producto se basa directamente en proporcionar en las escuelas o lugares específicos, los talleres, cursos, capacitaciones que se requieran o que fueron establecidos en la planeación, además de contar con la participación ciudadana y de diversos sectores. Generando evidencias como minutas, fotos, fichas técnicas.

El seguimiento a los proyectos de prevención de la violencia, se encuentra a cargo de una consultoría externa, contratado para evaluar a través de las partidas específicas designadas para realizarlo, en cuanto a diagnóstico, contextualización y de evaluación y seguimiento, generando reportes directos y visitas a los elementos que se encargan de las pláticas o talleres. De manera interna, se realizan encuestas a los directores de las escuelas para observar el nivel de satisfacción y si estos han servido o impactado en los beneficiarios.

La coordinación con otros órdenes de gobierno, se realiza a través del enlace Fortaseg y de enlaces designados en el área de prevención con el enlace federal del Centro Nacional de Prevención y el Secretariado Ejecutivo, generando evidencia que se guarda directamente en las instancias federales. El tiempo se establece en el año fiscal, sin pasar del 31 de diciembre y cubriendo las metas que se establecieron.”

COPARTICIPACIÓN

Cargo. Coordinadora de recursos humanos

Jorge (entrevistador): Bueno ¿cuál es su nombre?

Berenice: Berenice Viggiano Vera

J: Es la responsable de inaudible...

B: Así es

J: Empezamos por el de evaluación y confianza ¿Me podría explicar cómo es el procedimiento para que ustedes evalúen a los elementos policiacos, para que ellos cumplan con esta parte del control de confianza?

B: Ok, mira se verifica la plantilla en cuestión de vigencias de personal para ver quiénes son candidatos de apoyo a la vigencia que manejan pues las evaluaciones tienen una vigencia de tres años, en base a eso nosotros hacemos el análisis de quien corresponde y posterior a eso hacemos una confronta con el simple control de confianza para verificar que tenemos los mismos datos que manejamos para que se soliciten los inaudible... en base a esto se le notifica al enlace Fortaseg cuantos son los elementos que deben de evaluarse por año y ellos hacen la concertación de las evaluaciones y los recursos que se necesitan.

J: Ahora le pregunto, entonces ¿cómo inicia el proceso de planeación? ¿Lo realizan ustedes o a través del enlace Fortaseg se realiza el proceso de planeación?

B: Nosotros lo realizamos en la cuestión del análisis que se necesita posteriormente ya le informamos a ella cuantos elementos para que ella haga las gestiones pertinentes para realizar la concertación de estas evaluaciones

J: Ok, ¿qué evidencia es la que generan?

B: eh... pues los listados que nosotros manejamos, de acuerdo al análisis, la plantilla que tenemos

J: OK, ¿cómo se les informa a los receptores directos? En este caso a los elementos.

B: Mediante un oficio de notificación. Nosotros hacemos un oficio notificándoles a ellos que van a ser programados para evaluaciones de control de confianza y posterior a eso a ellos ya les llega la notificación en forma, se hace de manera formal

J: ¿De qué forma se determina quienes serán los receptores directos? ¿A través de este análisis que menciona usted?

B: Así es, nosotros determinamos quienes son los candidatos para ser evaluados

J: Perfecto. ¿cómo se realiza la entrega del producto? En este caso, ¿cómo ustedes avisan a ellos que van a ser evaluados? o como entregan ustedes esta evaluación? ¿Dónde hacen la evaluación?

B: La evaluación directamente la hacen en el centro, te comentaba que nosotros hacemos el oficio de notificación de que van a ser evaluados

J: Ellos tienen que inaudible...

B: Y posterior a eso enviamos el listado al centro de control de confianza ellos nos hacen llegar un oficio de notificación del centro, donde se les entrega a ellos las fechas de programación de estas evaluaciones como ellos conocen de la evaluación, y se realizan directamente inaudible...

INAUDIBLE...

J: ¿Cómo se evalúa la forma en la que son utilizados y aprovechado? ¿Bueno ustedes entregan esta evaluación tienen algún control interno de los resultados de esa evaluación?

B: Si

J: ¿Cómo registran eso?

B: En una base de datos, nosotros tenemos un portal de nuestra base de datos mediante a esos resultados que nos emiten inaudible...

J: ¿De forma interna ustedes evalúan eso? ¿Tienen algún impacto que los policías a lo mejor salgan bien? ¿Cumplan con la evaluación de control de confianza? ¿Qué no lo hagan? ¿Que sean susceptibles de ella? ¿Que no lo sean?

B: Eh pues el control interno nada más, pero no es tanto que sea... bueno si lo medimos porque si se hace el análisis del personal que está apto y no apto del control de confianza, entonces si se hace este análisis, pero ¿Cómo lo explico? ¿Me decías que tuviera algún impacto?

J: O sea, de qué manera le sirve a ustedes evaluar de manera interna para mejorar las evaluaciones o para mejorar el resultado que les entregaron de las evaluaciones?

B: Pues para conocer la funcionalidad de los elementos porque finalmente nosotros no podemos tener elementos no aprobados dentro de la corporación entonces, ese impacto que llega, bueno ese análisis que nosotros realizamos es pues la cuestión de ver quien es apto y quién no.

J: ¿En dado caso de que no sean aptos?

B: ¿Que no sean aptos? En este caso se hace la notificación a la comisión de honor y justicia quien es quien determinara la permanencia dentro de la corporación

J: Ok. ¿Cómo se coordina con otros órdenes de gobierno para vigilar el funcionamiento en este caso de la evaluación de control de confianza? ¿A través de qué medios o que elementos generan? Ustedes, me habla del análisis ¿eso lo hace llegar al centro estatal?

B: El centro estatal nos hace llegar a nosotros los resultados, nosotros hacemos ese análisis. Toda esa evidencia que nosotros generamos o que solicitamos en cuestión de las evaluaciones se hace mediante oficio, esa es la coordinación que nosotros tenemos con las instituciones son oficios para la solicitud de evaluaciones y para la programación de evaluaciones, mediante oficios y correos electrónicos es como nosotros tenemos la comunicación

J: ¿Sigue algún procedimiento el que ustedes se relacionen con, nada más es con la dirigencia estatal, no se relacionan ustedes directamente con el secretariado ejecutivo, el secretariado ejecutivo es dependiente del secretariado?

B: Ajá, es dependiente del CENCA entonces es parte del secretariado ejecutivo, pero ya cualquier situación que nosotros llegásemos a tener en esta situación en cuestión de control de confianza ya lo checa directamente el enlace, ellos directamente con el secretariado ejecutivo.

J: Bueno entonces esto es en cuanto a evaluaciones de control de confianza. En cuanto a coparticipación le voy a pedir de favor que explique el procedimiento que sigue desde el inicio hasta el final.

B: Ok. Pues se hace la valoración de acuerdo a la concertación que lleva a cabo el enlace Fortaseg para determinar si somos susceptibles de recibir ese recurso en cuestión de coparticipación, si somos susceptibles ellos ya harán la concertación, asignan un determinado monto para que se aplique en la mejora de condiciones laborales en este caso la coparticipación para la homologación salarial, nosotros hacemos ese trámite mediante gestión, ya cuando se asigna la primera administración se hace la gestión ante tesorería de presidencia y recursos humanos para que se haga la aplicación de acuerdo al monto establecido, pero antes de esto nosotros hacemos un simulador piramidal que es quien determina en cuestión de salarios cual es el monto que se va a ejercer para este año entonces cual es el incremento que va a realizar la corporación para cada elemento en cuestión de jerarquización de acuerdo a las categorías que se manejan, entonces en base a ese análisis que ellos hacen en esa inaudible... es cuando lo validan nosotros hacemos ya directamente la solicitud a tesorería nada más para la aplicación.

J: Perfecto. ¿Entonces le pregunto de nueva cuenta el procedimiento de planeación inicia aquí y ustedes entregan para que se valide?

B: Valide, directamente en el secretariado ejecutivo

J: ¿La evidencia de eso entonces sería igual un oficio?

B: Un oficio donde nosotros hacemos la solicitud de la validación, bueno del análisis y validación de dicho simulador para ver si es viable lo inaudible...

J: ¿Entonces como informan a los beneficiarios que son susceptibles de recibir este apoyo?

B: No se informa directamente si no, ya hasta su aplicación cuando ya nos lo han validado, este incremento se ve reflejado en su recibo de nómina, entonces es cuando ellos se dan por enterados de que fueron beneficiados con el recurso Fortaseg.

J: ¿De qué forma se determina quienes serán los receptores directos? ¿Ustedes a través de ese análisis, ese análisis que involucra? ¿Cómo consideran que es susceptible de recibir el apoyo?

B: Porque nosotros mandamos el simulador, entonces ya directamente el secretariado analiza que efectivamente el elemento de acuerdo al salario que este percibiendo es susceptible o no es susceptible dentro de lo que inaudible...

J: A través de las pirámides, del simulador piramidal

B: Porque por ejemplo este año para nosotros, no todos los elementos fueron susceptibles porque algunos ya cumplían con el rango de salario establecido por ellos y ya no podía acceder entonces ahorita lo que estamos tratando de hacer es homologar los salarios en cuestión de categoría

J: ¿Entonces la entrega se realiza a través ya cuando se es aceptado de acuerdo a su recibo de nómina? ¿Ok, ustedes evalúan de qué forma beneficia a los policías este incremento salarial o esta homologación? ¿O simplemente nada más entregan el recurso?

B: Así es, no se evalúa

J: ¿Entonces cómo se coordinan con otros órdenes de gobierno? ¿entregan otra vez el análisis, lo realizan ustedes y ustedes lo aplican?

B: Así es

J: Ese sería la forma de...

B: Mmmjú nosotros manejamos ya cuando lo han validado la solicitud de tesorería y de recursos humanos para la aplicación, pero enviamos el oficio por determinado inaudible

J: ¿Tesorería y recursos humanos?

B: Ajá

J: Perfecto, bueno entonces de mi parte sería todo muchísimas gracias, en dado caso que nos llegara a surgir alguna otra duda pues ya le estaríamos molestando de nuevo

B: No es ninguna molestia

J: Pero mientras esto no va a ayudar a tratar de mejorar o mejorar los procesos para que usted tenga un mejor...

B: Desempeño, y así es porque todavía hay como que muchas cuestiones que estás van a en ese sentido entonces si sería muy bueno poder trabajar bajo procedimientos estandarizados que nos pudieran ayudar al trabajo

J: Exactamente, de eso es de lo que se trata esta evaluación para que ustedes tengan una mejor calidad

PROFESIONALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN

Cargo. Jefa de departamento de capacitación

Jorge: Buenas tardes le agradezco el tiempo que nos brinda para poder llevar a cabo esta entrevista el objetivo de la presente es conocer la operación del proceso de Fortaseg, en este caso de la profesionalización y certificación policial y de complementar la información que nos han proporcionado a través de la plataforma de drive de las que alguna información de las

que nos proporcionaron que permita identificar aspectos que contribuyan a mejorar y fortalecerlo, para ello pedimos de favor describa de manera clara lo que se solicita reiterando nuestra responsabilidad como consultora que tenemos al proteger toda información proporcionada, siempre tratada de manera confidencial y utilizada para los fines analíticos y de mejora desprendida de la evaluación. Me presento mi nombre es Jorge Bautista, usted me podría proporcionar por favor su nombre.

Diana: Claro que si Diana Muñoz

J: Ok, bueno la primera pregunta en que usted nos puede ayudar ¿Cómo inicia el procedimiento de planeación, desde el diseño hasta la implementación? Es decir, ¿ustedes como inician este proceso de planeación? ¿Usted es la encargada de hacerlo? ¿La licenciada Luz María es la encargada de hacerlo? Para poder ustedes definir si es necesario la profesionalización y certificación policial, ¿cómo lo inicia?

D: Bueno, lo primordial es la, lo que es el programa rector de profesionalización, esa es la base para todos nuestros cursos, para todas nuestras capacitaciones, en base a eso se llevan a cabo, es lo primordial es como nuestra guía como nuestra base el programa rector del procedimiento, es lo primero.

J: ¿Quién es el encargado de ejecutar o de llevar a cabo este programa rector?

D: Es el secretariado ejecutivo en base a eso nos regimos ora si que todos los institutos.

J: ¿Perfecto, Como se informa a los receptores directos sobre los distintos trámites que requieren realizar para ser susceptibles del apoyo? Es decir, las personas o los policías como se acercan a ustedes o ustedes como promocionan esta forma de que ellos sean parte de la capacitación inaudible...

D: Bueno, de hecho la capacitación se la damos a los policías, a los elementos que cumplan con lo que es la evaluación de inaudible... de esa se lleva pues la lleva a cabo la coordinadora de recursos humanos, en base a esto, a esta valoración, se verifica quienes son los elementos que aprobaron esta evaluación de control de confianza y en base a eso nosotros, este, verificamos quienes son los elementos que han aprobado esta evaluación y en base a esa evaluación dejamos a los que van a iniciar determinado inaudible... Este, de acuerdo a esto vamos a ver también por ejemplo hay ocasiones en las que nos faltan elementos que les hace falta lo que es la ¿capacitación inicial? que es una de las capacitaciones primordiales de los elementos, entonces se verifica a que elemento le hace falta por ejemplo formación inicial y si aprobó su examen y su evaluación de control de confianza y se considera para esta capacitación y entonces en base a eso vamos viendo que elemento les hace o requieren que capacitación o que curso, son varios cursos entonces en base a esto vamos verificando que les falta de acuerdo al programa rector porque el programa rector nos dice que debemos de tener por ejemplo este los elementos para inaudible... entonces en base a eso vamos viendo que elementos se van a capacitar

J: ¿Ok, en caso de que ellos no llegasen a aprobar para ninguna capacitación cual es el procedimiento? Si ustedes no los canalizan a alguna capacitación o alguna certificación porque no obtuvieron...

D: No, es que ese examen validez de tres años, entonces se vuelven a enviar al tercer año nuevamente a esa evaluación y en base a eso otra vez vemos si es apto o no apto

J: ¿Y en caso de no ser apto?

D: No sé, en lo que corresponde a...

J: Bueno entonces el encargado de hacer esto es la coordinación de recursos humanos ella es la que delega o va a llevarnos a si es un, bueno quien va a entregar las capacitaciones que ellos necesiten de acuerdo a las necesidades que respalden el resultado, bueno o lo que respondan en el examen va a ser el resultado.

D: No no no no es de acuerdo a lo que el programa rector...

J: Bueno, ¿de qué forma se determina quienes serán los receptores directos del componente?

D: Es lo que le quería comentaba

J: Ah perfecto, ¿cómo se realiza la entrega del producto? ¿Cómo realizan la ... para la capacitación?

D: Como se realiza...

J: O sea, ustedes ya los canalizaron, ¿dónde se lleva a cabo?

D: Bueno ahí ya este, la dirección administrativa saca este, el director enlace Fortaseg llevara a cabo las, como que... bueno ellos verifican que academia, lo cotiza con varias academias quien va a realizar esa capacitación ellos hacen ora si que lo correspondiente.

J: Perfecto, ¿cómo se realiza la entrega del producto? ¿A partir de que ustedes ya decidieron que academia es que realiza como ustedes, generan un convenio?

D: Si un convenio

J: Hacen convenio, ¿Algún tipo de vigencia?

D: Ehh... no, bueno sí, o sea, tiene que ser durante el periodo que nos esta, inaudible..., exactamente

J: Ok, entonces no hay un actor definido que lleve la capacitación, ustedes contratan alguna academia que les lleve a cabo esta parte inaudible...

J: ¿Cómo se evalúa la forma en la que son utilizados y aprovechados los entregables? es decir, como evalúan ustedes a los policías después de que ya estaban capacitados y cuentan con esta certificación?

D: Como los evaluamos nosotr... bueno porque de hecho pues la academia emite un listado de clasificación y nos da su constancia en el momento que nos da su constancia quiere decir que

es aprobatorio y no aprobatorio, bueno cuando recibimos su constancia es aprobatorio, entonces ahora sí, que en base a eso igual, checamos lo que son calificaciones y si aprobaron lo que son el curso, entonces cuando aprueban inaudible... su constancia del curso.

J: ¿en caso de no aprobar?

D: ¿Qué?

J: ¿Repiten el curso? ¿Vuelven a hacer el examen para ver dónde quedan?

D: Mmmju se les vuelve a considerar

J: ¿Internamente ustedes como evalúan el funcionamiento de los procesos implementados es decir ustedes como evalúan que se lleve a cabo la capacitación de manera correcta que se escoja la academia más adecuada que planeen con base en el programa de profesionalización ustedes tienen un proceso interno de evaluación?

D: ¿Pero con respecto al las academias?

J: Aja, de profesionalización y certificación a todo esto

D: A ver no no no entiendo la pregunta

J: ¿De manera interna ustedes tienen alguna forma de evaluar que la academia era la mejor? ¿O sea, de decir por qué es la mejor academia? ¿De decidir o que pasa con los policías después de que se capacitan? ¿Ustedes tienen un seguimiento o control de este programa de profesionalización?

D: De esa capacitación hasta ese punto en específico

J: Exacto

D: También entraría aquí lo que es la evaluación del desempeño, que cada uno de los superiores este, evalúa a los elementos

J: ¿Generan alguna evidencia de eso?

D: Si, de evaluaciones del desempeño si hay, inaudible... es una evaluación que consiste en varias páginas entre ellas las llenan sus mandos superiores, también hay una parte en la que llenan en capacitación para ver faltas, retardos y todo eso y es parte de la evaluación para el elemento

J: ¿Ok entonces ahora la última pregunta, como se coordinan con otros órdenes de gobierno para vigilar el funcionamiento del fortaseg? Es decir, ¿usted me acaba de mencionar que a través del secretariado ejecutivo requieren programa de profesionalización, como se coordinan ustedes? ¿A través de que medio?

D: Oficios, oficios si claro, oficios, todo es mediante oficios

J: ¿Usted es la responsable de la coordinación con ellos?

D: No, no, es un enlace Fortaseg

J: ¿Ahí nada más a ustedes les hacen llegar la información en los oficios? el enlace directamente?

D: O sea, ¿el enlace con capacitación?

J: Capacitación y con el secretariado ejecutivo

D: Si el enlace

J: ¿Entonces me dice que la evidencia que genera son los oficios? y no sigue un procedimiento? ¿Ella les comenta a ustedes? ¿Ustedes se acercan con ella?

D: Si, ora sí que ella nos va comunicando si ya se envió pues el oficio para solicitar, o sea es comunicación hacia el área de capacitación, bueno más bien de recursos humanos, ya de recursos humanos se dirige hacia capacitación, ¿pero si es constante la comunicación entre el enlace y recursos humanos?

J: Enlace y RH, ¿Ustedes de qué forma actúan directamente en este procedimiento o en este proyecto del Fortaseg?

D: Ehh, no entiendo la pregunta

J: ¿Usted es la responsable de la capacitación y profesionalización de certificación del personal usted como participa dentro del proyecto de capacitación?

D: Bueno, capacitación se encarga... es lo que le comentaba, en base a los datos que tenemos pues es la recopilación de los elementos que pueden ser factibles para determinados curso, este, nosotros hacemos el listado este, el oficio se envía a directores para que ellos igual valoren los elementos que requieran cierta capacitación por qué? porque nosotros como administrativos muchas veces no conocemos dicha actividad no estamos empapados como pudiera ser el director, entonces en base a eso también lo checa, este, nosotros hacemos todos los oficios correspondientes para las direcciones en cuanto seleccionan a los elementos que se van a capacitar nosotros hacemos los oficios correspondiente también nos encargamos de la validación verificación de las boletas de cumplimiento que todas estas se envían a lo que es el secretariado se envía la academia luego la verificamos y de aquí se envían a secretariado para que por ejemplo en primera instancia pues nos este, validen esos cursos una vez que ya tenemos la validación podemos iniciar con los cursos damos seguimiento a todo el transcurso del curso para enviar fichas de verificación este, reportes de cumplimiento entonces todo ese proceso de este, nosotros como capacitación tenemos que estar al pendiente de todo ese proceso

J: Ok, entonces el proceso finalizaría ya cuando le entregan esta...

D: Constancia y púes su calificación

J: ¿Lo hacen a través de una ceremonia o nada más se lo entregan así?

D: Bueno es lo que le comentaba la lic. Luz María yo apenas acabo de ingresar este año

J: ¿Todavía no termina?

D: Ahorita ya terminamos los cursos me comenta mi directora que posiblemente si se entregue en una ceremonia en cada, en cada mes se hace un reconocimiento a los policías destacados, probablemente en este mes de septiembre se entreguen estas constancias hasta donde yo sé en años anteriores únicamente se dan a los elementos su constancia sin ningún tipo de evento inaudible... entonces todavía estamos, bueno este año se está inaudible... todavía no me confirman que si se va a llevar a cabo o no.

J: Pues bueno esa sería de forma general la manera en la que ustedes entregan este proyecto de Fortaseg de inaudible... perfecto, ¿Bueno me comentaba la licenciada que usted es la encargada de coparticipación?

D: De coparticipación no soy yo

J: ¿No? Usted nada más es...

D: ¿Referente a qué?

J: Igual es un proyecto de Fortaseg

D: No, No

J: Ok nada más... perfecto. Pues entonces sería todo de mi parte muchísimas gracias por su tiempo

D: ¿No de qué? para servirle

J: Esto nos va a ayudar o nos va a servir a nosotros para poder entregarles a ustedes una perspectiva de mejorar estos procesos

D: De hecho, nos ha llegado una... ah bueno era parecido si era de ustedes.

J: ¿Lo que subieron a la carpeta Drive? Si exactamente, esto nos ayuda a nosotros para identificar más claro o de manera o de viva voz los impactos o los procedimientos como son.

D: Ah ok, pero si es de lo mismo... ok

J: Si si si esto ya nosotros este...

Anexo XIV.- Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre o denominación de la evaluación	Evaluación de Procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (Fortaseg)
Nombre o denominación del programa evaluado	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 2018
Ramo	General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios
Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa	Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad Municipal Dirección de Prevención del Delito Coordinación de Recursos Financieros Coordinación de Recursos Humanos Coordinación de Recursos Materiales y Control Vehicular
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa	Luz María Spínola Seseña Oscar García Gómez Berenice Viggiano Vera Diana Muñoz Cruz
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación	2019
Instancia de Coordinación de la evaluación	Secretaría de Planeación y Evaluación
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2019
Tipo de evaluación	De procesos
Nombre de la instancia evaluadora	Francisco Javier Cervantes Benítez
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	Francisco Javier Cervantes Benítez
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	Jorge Bautista Martínez Marcos David Bernal Ramírez Nicandro Hernández Aldaco

Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Coordinación de Evaluación de la Secretaría de Planeación y Evaluación del Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo
Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Julio Aarón Reséndiz Fernández
Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación	No Aplica
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa, toda vez que hizo el proceso de licitación pública dos veces y en ambas se declaró desierta.
Costo total de la evaluación con IVA incluido	\$ 240,000.00 (Doscientos cuarenta mil pesos 00/00)
Fuente de financiamiento	Recursos Fiscales
