

Evaluación de Procesos

Fondo de Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública

Ejercicio Fiscal 2020

Municipio de Torreón, Coahuila de Zaragoza

Informe final

Noviembre 2021





Índice

Índice	I
Glosario de términos	II
Resumen ejecutivo	III
Introducción	1
Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	4
Características del fondo	5
Evaluación de procesos	8
<i>Análisis de consolidación operativa del fondo</i>	14
Hallazgos y resultados	16
Recomendaciones y conclusiones	17
Referencias y anexos	19
Anexo 1. Matriz de Indicadores para Resultados del Fondo de Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública 2020.	20
Anexo 2. Guion de entrevista para la evaluación de procesos de FORTASEG del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Torreón, Coahuila.....	21
Anexo 3. Diagramas de flujo.	26

Glosario de términos

Ciclo presupuestario. Proceso que permite organizar en distintas etapas (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) el ejercicio de los recursos públicos en determinado período.

Evaluación externa de programas. Valoración de las características de un programa con base en estándares de calidad, cobertura, eficacia, eficiencia o economía con base en una metodología que permite obtener hallazgos objetivos y útiles para la toma de decisiones.

Evidencia. Un conjunto de datos, pruebas, argumentos y emociones que coinciden en señalar un desempeño similar de una política o programa, dentro de un discurso y en un contexto de poder.

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 de seguridad pública en el ámbito municipal.

Indicador. Instrumento de medida que muestra la situación y tendencia de un fenómeno específico. Desde el punto de vista estadístico es la relación entre dos o más variables.

Lineamientos. Lineamientos para el otorgamiento del subsidio al 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 de seguridad pública.

Matriz de Indicadores para Resultados. Herramienta de planeación estratégica que expresa en forma sencilla, ordenada y homogénea la lógica interna de los programas presupuestarios, a la vez que alinea su contribución a los ejes de política pública y objetivos del PND y sus programas derivados, y a los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades; y que coadyuva a establecer los indicadores estratégicos y de gestión, que constituirán la base para el funcionamiento del SED.

Política pública. La intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público.

Programa presupuestario. La categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas federales y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores del gasto público federal para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable.

Resumen ejecutivo

Este informe integra los hallazgos de la evaluación de consistencia y resultados aplicada al Fondo de Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública (FORTASEG) del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Torreón, Coahuila.

Los objetivos de la evaluación fueron, en síntesis, analizar metódicamente la gestión operativa del fondo y valorar si contribuye al logro de las metas y objetivos, a efecto de documentar buenas prácticas y áreas de oportunidad que deriven en recomendaciones factibles que puedan ser establecidas para futuros ejercicios en el uso de recursos públicos en materia de seguridad.

Para cumplir estos objetivos la metodología aplicada consistió en la consulta de fuentes de información documental y entrevistas semiestructuradas. Se analizaron las actividades a partir de la normatividad aplicable, la experiencia compartida por el personal involucrado en el fondo y la evidencia documental producto de la implementación del fondo en el ejercicio fiscal 2020. La información proporcionada fue suficiente. No obstante, un reto metodológico importante fue la carencia de manuales de procesos que habrían servido de base para evaluar la eficacia y eficiencia de la operación del fondo.

Los hallazgos principales de la evaluación se plasmaron en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A partir de estas se formularon recomendaciones que podrán implementarse aún sin la vigencia del fondo.

Este informe se integra por la introducción, que describe el contexto general de la evaluación externa y los objetivos que se propuso alcanzar. Después se explica el diseño metodológico, la estrategia del trabajo de campo y su justificación. Luego se exponen las características del fondo evaluado desde una perspectiva federal y desde cómo operó en el contexto del Municipio de Torreón. La evaluación como tal comienza con la descripción de las actividades implementadas por el personal involucrado en el fondo, así como un resumen de la experiencia compartida en las entrevistas y una interpretación de la información documental, del cual se deriva un análisis de la consolidación operativa del fondo.

Se encontró que la consolidación operativa del fondo en el Municipio fue baja, pues si bien se cumplieron los lineamientos del fondo y no se identificaron observaciones en una auditoría, se careció de manuales de procesos que guiaran la operación del fondo y las etapas de seguimiento y evaluación; las actividades identificadas se aplicaron conforme se documentó en este informe. Asimismo, es necesaria la continuidad de una estructura equivalente a la de FORTASEG, la cual apoye financieramente a los municipios en el gasto destinado a seguridad.

Introducción

El presente informe corresponde a la evaluación de procesos del Fondo de Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública (FORTASEG) del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Torreón, Coahuila.

La evaluación externa de programas públicos que ejercen recursos federales, estatales o municipales consiste en valorar las características de una intervención gubernamental en un problema público con base en estándares de calidad, cobertura, eficacia, eficiencia o economía con base en una metodología que permite obtener hallazgos objetivos y útiles para la toma de decisiones.

Una ventaja comparativa de la evaluación respecto de una auditoría, investigación o encuesta es que se basa en un análisis sistemático de información documental y experiencia práctica del personal involucrado. Producto de este análisis se derivan hallazgos agrupados en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, pero sobre todo en recomendaciones de mejora relevantes, factibles y oportunas para quienes toman decisiones sobre el ejercicio de recursos públicos.

En un contexto global donde la pandemia por COVID-19 ha disminuido la actividad económica y los ingresos públicos de los gobiernos, la evaluación es un instrumento que puede contribuir a explicar qué programas están contribuyendo a una sociedad más segura, resiliente y con mejor calidad de vida y entorno.

En ese sentido, como producto de esta evaluación de procesos de FORTASEG 2020 del Municipio de Torreón se deriva el presente informe orientado a ser utilizado de forma instrumental por el personal involucrado en el fondo, como en la documentación del proceso que lleva a nivel municipal, a fin de que el personal en turno y de administraciones futuras sepan cómo administrar el fondo de forma clara. De forma conceptual también puede utilizarse este informe para ampliar los conocimientos del personal involucrado en la solución de las problemáticas sociales o necesidades municipales que atiende el fondo, a fin de comprender mejor la evolución de éstas e intervenir con una mayor planeación de los recursos.

Marco jurídico de la evaluación

En México existe un marco jurídico federal, estatal y municipal que faculta a gobiernos a evaluar programas que ejercen recursos públicos.

Desde el ámbito federal el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que los recursos económicos de que dispongan la federación, entidades, municipios y demarcaciones se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Además, establece que los resultados del ejercicio de estos recursos serán evaluados por instancias técnicas, a efecto de que estos se asignen en los respectivos presupuestos.

El artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) establece que los entes públicos federales, estatales y municipales deberán publicar un Programa Anual de Evaluación (PAE), junto con los resultados de las evaluaciones aplicadas a los programas, así como informar de las personas que evaluaron. Esta información deberá publicarse conforme a la *Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas*.

En materia de gasto federalizado la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPyRH) establece en su artículo 85, fracción I, que los recursos federales transferidos a entidades y municipios se evalúen con base en indicadores estratégicos y de gestión por instancias técnicas independientes, conforme al artículo 110 de esta misma, el cual a su vez establece los criterios que deben seguirse en la evaluación del desempeño y en el seguimiento a las recomendaciones de mejora.

Con relación al estado de Coahuila de Zaragoza el Presupuesto de Egresos del Estado 2020 indica los recursos financieros aprobados por el Congreso del Estado para los entes públicos estatales y municipales. En su artículo 5 establece los principios de legalidad, honestidad, eficacia, eficiencia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, equilibrio presupuestal, igualdad, no discriminación, rendición de cuentas y resultados, bajo los cuales se administrarán estos recursos.

A nivel municipal el Código Financiero para los Municipios del Estado de Coahuila de Zaragoza establece en su artículo 275 que el proyecto de Presupuesto de Egresos deberá integrarse, entre otros apartados, por una descripción de los programas en que se basa el proyecto de presupuesto, señalando objetivos, metas y prioridades, así como las unidades responsables de su ejecución; incluyendo indicadores de gestión. Asimismo, el artículo 279 establece que la Tesorería Municipal implementará el Sistema de Presupuesto por Programas y de Evaluación al Desempeño.

Por último, el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de Torreón establece en su artículo 22, fracciones IV, XI y XVII, las facultades de la Dirección General de Contraloría Municipal de evaluación contable y financiera a los órganos del ayuntamiento, de vigilar la aplicación de los recursos federales y estatales, y de informar al Presidente municipal sobre los resultados. De manera complementaria, el artículo 29 bis, fracciones XIII y XVIII faculta a la Dirección General de Desarrollo Económico e Innovación Gubernamental para implementar estrategias de modernización administrativa, mejora continua y certificación de procesos, así como para desarrollar y aplicar lineamientos que regulen las estrategias e indicadores de eficiencia operativa y organizacional.

Expuesto el contexto y el marco normativo de la evaluación de programas, con fundamento en el Programa Anual de Evaluación 2021 del Ayuntamiento de Torreón, así como en los Términos de Referencia anexos se siguieron los objetivos para la evaluación de procesos de FORTASEG del ejercicio fiscal 2020 que a continuación se presentan.

Objetivo general

- Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del fondo que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del fondo, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Objetivos específicos:

- Describir la gestión operativa del fondo mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar las disposiciones para la integración, distribución y administración de las aportaciones, y cómo éstas contribuyen a los objetivos de descentralización, redistribución y equidad del gasto.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del fondo.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La metodología empleada en esta evaluación se apega a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por el Municipio de Torreón, los cuales a su vez se encuentran alineados a los respectivos TdR del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Un primer insumo de información documental se proporcionó al equipo evaluador en versión electrónica por el personal de la Dirección General de Desarrollo Económico e Innovación Gubernamental. En complemento a esta se consultó información pública de fuentes oficiales y actualizadas.

Se utilizaron las etapas del ciclo presupuestario que establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (s.f.) y no el Modelo General de Procesos de CONEVAL, ya que este último se ajusta a un programa social que entrega apoyos a una población específica de personas beneficiarias.

Con el fin de integrar la experiencia y el conocimiento del personal involucrado en el fondo y resolver dudas sobre la información documental se aplicaron dos entrevistas semiestructuradas por videollamada a la Enlace de FORTASEG en el Municipio, como también se plantearon dudas por correo electrónico. Las entrevistas aportaron hallazgos empíricos al informe, así como una mayor precisión al análisis y a las afirmaciones del equipo evaluador.

A partir del análisis de la información documental y de las entrevistas con el personal en función a los objetivos de la evaluación se sistematizaron hallazgos en la tabla de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones. Con estas últimas se desarrolló una tabla que facilitará el seguimiento a la mejora del fondo en el ámbito de competencia municipal, que incluye acciones propuestas por cada recomendación, resultados esperados en caso de aplicarlas, así como los órganos responsables de aplicarlas.

Esta metodología de análisis y recolección de información se justifica en que los documentos y la experiencia del personal representan evidencia de las decisiones tomadas en torno a las etapas del fondo y el contexto en que se desarrolla. Dado que no se planteó una hipótesis para poner a prueba una afirmación del fondo ni tampoco se planeó profundizar en una dimensión de calidad, cobertura, eficacia, eficiencia o economía del fondo o en la opinión de una muestra de la población beneficiaria se descartaron métodos demoscópicos, experimentales o de observación participante.

Características del fondo

La función de seguridad pública es una función concurrente entre la federación, el estado y los estados y municipios que comprende la prevención, investigación, persecución y sanción de los delitos, así como la reinserción social. Las instancias de coordinación en estas materias de los tres gobiernos están representadas en el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP), en el cual participa también la sociedad civil organizada, según los artículos 2, 4, 10 y 12 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

A partir de esta colaboración entre órdenes de gobierno existen Subsidio para el Fortalecimiento para el Fortalecimiento del desempeño en materia de Seguridad Pública (FORTASEG) es un programa federal administrado por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, que sustituyó en 2016 al Subsidio para la Seguridad en los Municipios (SUBSEMUN) y actualmente está extinto. Este subsidio se destinó a los siguientes Programas con Prioridad Nacional.

- a) Desarrollo de Capacidades en las Instituciones Locales para el Diseño de Políticas Públicas Destinadas a la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana en Temas de Seguridad Pública.
- b) Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial.
- c) Tecnologías, Infraestructura y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial.
- d) Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal y Sistemas Complementarios.
- e) Sistema Nacional de Información para la Seguridad Pública.
- f) Sistema Nacional de Atención de Llamadas de Emergencia y Denuncias Ciudadanas.

FORTASEG se implementa como parte de una política pública de seguridad concurrente entre federación, estados y municipios la cual comprende la prevención, investigación, persecución y sanción de los delitos, así como la reinserción social. Las instancias de coordinación en estas materias de los tres gobiernos están representadas en el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP), en el cual participa también la sociedad civil organizada (artículos 2, 4, 10 y 12 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública).

La cobertura en 2020 de FORTASEG fue a los municipios y alcaldías elegibles mediante la unión de los seis subconjuntos, de los cuales fueron elegibles 286 municipios y alcaldías, incluido el Municipio de Torreón. De estos, la distribución de los recursos para FORTASEG 2020 por \$3,921,700,000.00 mdp se hizo con base en la siguiente ponderación de siete variables.

- 10% para el criterio de Monto Base;
- 20% para el criterio de Población;
- 10% para el criterio de Estado de Fuerza;
- 20% para el criterio de Fortalecimiento de Capacidades Institucionales;
- 25% para el criterio de Tamaño del problema;
- 10% para el criterio de Eficiencia en el Combate a la Delincuencia; y

- 5% para el criterio de Capitalidad.

Descripción de los objetivos del fondo, así como de los bienes y/o servicios que ofrece.

Conforme a los Lineamientos del FORTASEG 2020 el objetivo de este subsidio fue:

Apoyar a los Beneficiarios mediante la profesionalización, la certificación y el equipamiento de los elementos policiales de las instituciones de seguridad pública, así como al fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura de las instituciones de seguridad pública y a la prevención social de la violencia y la delincuencia, en alineación con los Ejes, Programas con Prioridad Nacional y Subprogramas aprobados por el Consejo Nacional de Seguridad Pública (SESNSP, 2020a).

Para lograr este objetivo FORTASEG entrega un subsidio de recursos económicos etiquetados a los municipios y en su caso entidades con la función de seguridad coordinada. Los bienes y servicios que el fondo pagó al Municipio de Torreón en 2020 comprenden principalmente evaluaciones de control y confianza, formación y becas de aspirantes, equipo de cómputo y de salud.

Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.

FORTASEG tiene un área de enfoque de beneficiarios compuesta por los gobiernos municipales que cumplan con los criterios de elegibilidad previstos en los Lineamientos. A su vez, los municipios identifican las poblaciones o áreas de enfoque beneficiarias para los subprogramas y proyectos a los que destinan el recurso, como son los elementos policiales, jóvenes, niños, niñas, adolescentes, familias y colonias.

Operación del fondo en el Municipio de Torreón.

FORTASEG 2020 se ejecutó por la Secretaría de Ayuntamiento en coordinación con la Dirección General de Seguridad Pública (DGSP); la Secretaría ejerció el Programa Operativo Anual de este subsidio en tareas administrativas. La coordinación entre el personal de ambas dependencias no estuvo documentada en un manual de procedimientos, sino que se dio en función a las tareas que les corresponde desempeñar, según el marco normativo del subsidio y del municipio, como también de la experiencia del personal.

Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y anteriores.

La tabla 1 muestra el presupuesto de FORTASEG del Municipio de Torreón de 2018 a 2020 y su variación real.

Tabla 1. Presupuesto de FORTASEG del Municipio de Torreón de 2018, 2019 y 2020.

Año	Modificado	Pagado	Proporción
2020	\$22,494,392.40	\$20,915,180.51	93%
2019	\$23,768,658.00	\$23,121,344.82	97.3%
2018	\$35,876,236.36	\$31,996,507.23	89.2%
Variación real del presupuesto pagado			
	2019-2020		-12.7%
	2018-2019		-30.1%

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe Municipal de Evaluación 2018, 2019 y 2020.

Como se observa en la tabla 1 la variación del presupuesto pagado del FORTASEG en el Municipio de Torreón de 2019 a 2020 ha sido menor en un -12.7%, ya incluida la coparticipación municipal.

Los objetivos de los PPN y de los proyectos derivados del FORTASEG no se indican en los Lineamientos o en algún otro documento del Secretariado. En cambio, los bienes y servicios sí se describen y cuantifican como metas comprometidas por el Municipio en el Anexo Técnico, aunque éste no se proporcionó. La tabla 2 muestra el presupuesto pagado del Municipio de Torreón para el FORTASEG en 2020 por cada subprograma.

Tabla 2. Recursos del FORTASEG 2020 pagados por el municipio de Torreón.

Programas y Subprogramas	Pagado	Proporción del total
Aportación Federal (FORTASEG)		
Profesionalización, certificación y capacitación de los elementos policiales y las instituciones de Seguridad Pública		
Fortalecimiento de las Capacidades de Evaluación en Control de Confianza	\$3,872,300.00	19%
Profesionalización y capacitación de los elementos policiales de Seguridad Pública	\$9,128,270.00	44%
Equipamiento e infraestructura de los elementos policiales y las instituciones de Seguridad Pública		
Equipamiento para las instituciones de Seguridad Pública	\$2,687,438.98	13%
Sistema Nacional de Información para la Seguridad Pública		
Sistema Nacional de Información (Base de Datos)	\$1,489,440.00	7%
Subtotal 1	\$17,177,448.98	
Coparticipación FORTASEG		
Impulso al Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica		
Dignificación policial (Coparticipación)	\$3,690,216.00	18%
Gastos de Operación (Coparticipación)	\$47,515.83	0.2%
Subtotal 2	\$3,737,731.83	
Total	\$20,915,180.81	

Fuente: Segunda acta de cierre de FORTASEG 2020.

Evaluación de procesos

En el Municipio de Torreón no se tiene un proceso oficial que documente las actividades ejecutadas por el personal en cada etapa del ciclo presupuestario de FORTASEG. Estas actividades se implementan en función a la experiencia del personal, de la Secretaría del Ayuntamiento principalmente, en la operación del fondo y de su conocimiento de las obligaciones legales que tiene el Municipio con el fondo. No obstante, a partir de entrevistas con el personal involucrado en las etapas del fondo se identificaron las siguientes actividades secuenciales y necesarias por cada una de las siete etapas del ciclo presupuestario por el cual pasa este recurso federal. Por cada etapa se desarrolla un análisis sobre las características de éstas actividades, a partir de la información documental y la experiencia del personal involucrado.

Planeación y programación

1. Entre octubre y noviembre del año anterior al ejercicio fiscal vigente del fondo la Enlace de FORTASEG elabora el Programa Operativo Anual del fondo aplicable al próximo ejercicio fiscal y lo envía a la Dirección General de Desarrollo Económico e Innovación Gubernamental para su revisión y posibles ajustes; en caso de requerir ajustes al POA se regresa al área Enlace para su modificación y una vez aprobados éstos se envía al Cabildo para su aprobación.
2. En enero el Secretariado publica los lineamientos de FORTASEG en los que indica los municipios beneficiarios y que incluyen a Torreón.
3. En febrero el Enlace de FORTASEG revisa e informa a la Presidencia Municipal a fin de que sea decidida la aceptación y la reunión de los requisitos para recibir los recursos en apego a los Lineamientos.
4. En febrero, si aceptan ser beneficiarios, la Enlace de FORTASEG asiste y presenta en la reunión de concertación el escrito libre dirigido a la Dirección General de Vinculación y Seguimiento donde manifiesten la designación a la o el servidor público que será enlace entre el Beneficiario y el SESNSP.
5. En marzo representantes del SESNSP y del gobierno estatal, así como la Enlace de FORTASEG del Municipio formalizan el Convenio de Adhesión y el Anexo Técnico, los cuales contienen los conceptos a los que se destinará el recurso del fondo en el año.

Experiencia del personal en las actividades

En entrevista se comentó que el Secretariado tiene un diagnóstico, propone al Municipio metas, así como fortalezas y debilidades. Una prioridad es la profesionalización, así como medidas de

control y confianza, pues las competencias de los elementos tienen vigencia de 3 años y por necesidad de renovarlas esa es la principal función para la primera ministración; en la segunda ministración la prioridad es la evaluación de las acciones realizadas por el Municipio de febrero a junio, si se cumplían, se daba el resto del recurso convenido.

En lo que respecta al POA de FORTASEG 2020 se identificó que existe uno con el nombre "FORTASEG federal" con cinco componentes que equivalen a cada subprograma y a los cuales se les da seguimiento al avance financiero a nivel de componente y de metas convenidas a nivel de actividad. Además de este POA existe otro a cargo del área Enlace de FORTASEG de la "Administración eficaz de materiales y suministros" que se enfoca a medir el avance físico y financiero de viáticos, arrendamientos e insumos relacionados a la gestión del fondo por la Secretaría del Ayuntamiento.

Presupuestación

6. En diciembre el Cabildo discute los Presupuestos de Ingresos y Egresos y aprueba los Programas Operativos Anuales que entrarán en vigor del 1° de enero al 31 de diciembre.

Experiencia del personal en la actividad

La participación del área Enlace de FORTASEG en esta actividad se limitó a presentar los POA de su competencia a la Tesorería, y ésta a su vez al cabildo. En entrevista se comentó que no se presentaron obstáculos en esta actividad, solo que el recurso fue insuficiente para atender las necesidades de seguridad del Municipio.

Ejercicio y control

7. En enero la Dirección de Egresos de la Tesorería abre dos cuentas bancarias, una para recibir el recurso de FORTASEG y otra para depositar los recursos de coparticipación municipal.
8. A inicios de marzo el Municipio recibe los recursos del fondo, la Dirección de Egresos de la Tesorería confirma la recepción de los recursos correspondiente a la primera ministración por el 80%.
9. De abril a octubre el área Enlace de FORTASEG en coordinación con las áreas de la Dirección General de Seguridad Pública ejercen los recursos de la primera ministración en los proyectos acordados en el Anexo Técnico. Por cada uno de los siguientes programas y subprogramas se siguieron distintas actividades.

Profesionalización, certificación y capacitación de los elementos policiales y las instituciones de Seguridad Pública

- Fortalecimiento de las Capacidades de Evaluación en Control de Confianza.
- Profesionalización y capacitación de los elementos policiales de Seguridad Pública.

Equipamiento e infraestructura de los elementos policiales y las instituciones de Seguridad Pública.

Equipamiento e infraestructura de los elementos policiales y las instituciones de Seguridad Pública

- Equipamiento para las instituciones de Seguridad Pública.

Sistema Nacional de Información para la Seguridad Pública

- Sistema Nacional de Información (Base de Datos).

Impulso al Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica

- Dignificación policial (Coparticipación).
- Gastos de Operación (Coparticipación).

10. A más tardar a mediados de octubre la Enlace de FORTASEG solicita, en el plazo establecido, la segunda ministración de fondo acreditando ante la Dirección General de Vinculación y Seguimiento, el cumplimiento de las metas convenidas en el Anexo Técnico y habiendo comprometido, devengado y/o pagado los recursos federales y de coparticipación en por lo menos el 80% por ciento del monto transferido en la primera ministración.
11. A finales de octubre la Dirección de Egresos de la Tesorería confirma la recepción de los recursos correspondiente a la segunda ministración y extiende un documento fiscal a Tesorería del gobierno estatal.
12. De octubre a diciembre la Enlace de FORTASEG en coordinación con las áreas de la Dirección General de Seguridad Pública ejercen la segunda ministración del recurso en los proyectos acordados en el Anexo Técnico.

Experiencia del personal en las actividades

En entrevista se habló sobre la experiencia del área Enlace de FORTASEG con el ejercicio del 20% de los recursos de FORTAMUN en seguridad pública derivado de la eliminación de FORTASEG.

Se comentó que FORTASEG es necesario, ya que la concertación entre gobiernos era un ejercicio útil para revisar las necesidades del Municipio en materia de seguridad pública, y sin éste ahora no sucederá de manera formal y orientada a un cumplimiento de metas convenidas. Ahora el destino del 20% queda a criterio del personal en turno de cada Municipio en función a los criterios que determine. No queda claro a qué conceptos destinarlo, ni qué metas o indicadores deben seguirse. No obstante, en algunas actividades sigue interviniendo el Secretariado, quien autoriza los pasos para impartir la capacitación a los elementos de seguridad y las fichas de validación, asimismo el equipamiento y tecnología se compra conforme a los manuales oficiales.

En 2021 el personal del Municipio aplicó los recursos de FORTAMUN en las necesidades de seguridad pública en función al número de habitantes y la cantidad de policías necesarios. La formación se determinó en función a la cantidad de Certificado Único Policial (CUP) de los elementos vigentes, y el equipamiento se determinó con base en 70 cadetes egresados.

Se explicó que en ausencia de FORTASEG el procedimiento comenzó cuando el Gobierno del Estado solicita la persona Enlace de FORTAMUN para los recursos destinados a seguridad pública, cuyas funciones son de planeación, supervisión y conclusión del fondo. De manera semejante a FORTASEG, el ejercicio del recurso comenzó con un diagnóstico de las necesidades en materia de seguridad, en donde la de mayor prioridad es renovar las evaluaciones de control de confianza de los elementos. Después se realizan las capacitaciones, como parte del CUP. Asimismo se sube el Informe Policial Homologado al Centro Nacional de Información. Finalmente se inicia con el reclutamiento de elementos mediante convocatorias en medios de comunicación en coordinación con el área de comunicación social, a quienes se capacita en las instalaciones de la policía municipal con apoyo de una empresa externa validada por el secretariado. Cuando se gradúan los cadetes ya se tienen constancias y becas y se gestiona el CUP.

Uno de los retos a los que se enfrentó el área enlace de FORTASEG fue la elaboración de licitaciones conforme a las normas de adquisiciones y los manuales del SESNSP para la compra de equipamiento dentro del plazo de la primera ministración. Una consecuencia de la demora de estas licitaciones es la pérdida de los recursos de la segunda ministración y de la bolsa concursable, así como eventuales observaciones por parte de los organismos fiscalizadores.

Las sub actividades que corresponden a los proyectos se implementaron de forma concurrente, no se profundizó en cómo se ejecutó cada subprograma. Se presentaron obstáculos en la capturas de nombres de los elementos para acreditar los CUP.

Seguimiento

13. Dentro de diez días hábiles posterior a la conclusión de cada trimestre la Enlace de FORTASEG presenta los informes mensuales y trimestrales de cumplimiento al SESNSP, donde indica los momentos contables del presupuesto y el avance de las metas convenidas.
14. Dentro de las dos primeras semanas de abril, julio, octubre y enero la Enlace del POA de FORTASEG informa de los avances físicos y financieros de cada línea de acción a la Dirección del Plan Municipal de Desarrollo a través del “Sistema Integral de Administración de Presupuesto y Medición del Desempeño”.
15. La tercera semana de abril, julio, octubre y enero la Dirección del Plan Municipal de Desarrollo organiza en conjunto con la comisión de Contraloría, Transparencia y Acceso a la Información Pública del Cabildo las sesiones se comparencia de titulares de

Direcciones Generales y organismos descentralizados municipales para la presentación de avances físico-financieros.

Experiencia del personal en las actividades

Se identifica en los POA del área Enlace de FORTASEG que sólo cuentan con indicadores de gestión, no de resultados a corto o mediano plazo reflejados en las condiciones de seguridad de la población o al interior del Municipio, como puede ser en los elementos de seguridad o las condiciones del equipamiento e infraestructura.

Esto representa una debilidad, ya que se desconocen los cambios en la percepción o condiciones objetivas de seguridad pública que estaría produciendo el fondo a través de los subprogramas.

Evaluación

16. A partir de febrero y a más tardar a inicio de marzo los integrantes del Comité de Evaluación, integrado por las personas titulares de la Tesorería Municipal, COPLADEM, FORTASEG y Dirección de Calidad y Mejora Regulatoria revisan el marco legal que establece la obligación de los entes públicos de evaluar fondos federales y deciden cuáles de éstos ejercidos por el Municipio de Torreón evaluar. Por consenso aprueban los tipos de evaluación y los fondos federales del ejercicio fiscal inmediato anterior a los que se les aplicarán.
17. A partir de marzo y a más tardar el último día hábil de abril la Dirección de Calidad y Mejora Regulatoria elabora y publica en el sitio oficial municipal el Programa Anual de Evaluación del Municipio de Torreón correspondiente al año en turno y los Términos de Referencia de las evaluaciones.
18. A partir de mayo la Dirección de Calidad y Mejora Regulatoria solicita a proveedores externos de la Academia Nacional de Evaluadores de México (ACEVAL) al menos tres cotizaciones del servicio de evaluación para elaborar el dictamen de adjudicación directa del servicio al proveedor que cumpla los criterios que establece la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios para el Estado de Coahuila de Zaragoza. Una vez elaborado el dictamen lo envía a la Dirección de Servicios Administrativos.
19. A partir de junio la Dirección de Servicios Administrativos inicia el procedimiento de adquisición del servicio de evaluación externo y elabora el contrato con el proveedor que cumpla los requerimientos de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios para el Estado de Coahuila de Zaragoza, el cual se entrega a éste para su firma y entrega de fianza. El servicio de evaluación se paga con recursos de la Dirección de Calidad y Mejora Regulatoria.

20. A partir de la formalización del contrato el proveedor de la evaluación desarrolla el servicio conforme al cronograma acordado y entrega los productos a la Dirección de Evaluación y Mejora Gubernamental y a las áreas responsables de los fondos evaluados con los hallazgos y recomendaciones de mejora para su seguimiento y publicación en el sitio oficial del Municipio. Para esto se inicia con la reunión introductoria entre el personal a cargo de los fondos y el equipo evaluador, luego se solicita información al personal, se aplican entrevistas, se entrega un informe preliminar y luego de una revisión de éste se entrega la versión final.
21. Una vez concluida la evaluación se publica en el sitio oficial de transparencia del Municipio de Torreón el informe final y el formato de difusión.
22. En abril y en julio del año siguiente al ejercicio del fondo la Enlace de FORTASEG envía al Secretariado información documental correspondiente por cada programa y subprograma del fondo, conforme al Anexo 1 de los Lineamientos Generales de Evaluación del Desempeño de FORTASEG.

Experiencia del personal en las actividades

En la entrevista se comentó que los obstáculos a los que se ha enfrentado la Dirección de Calidad y Mejora Regulatoria están en el procedimiento de contratación, pues se envía una cantidad considerable de información para respaldar el dictamen. La carga de trabajo es equilibrada, se tiene un asistente administrativo para las actividades relativas a evaluación.

Se comentó también que la evaluación es una obligación legal para el Municipio cuya aportación es para mejorar y ajustar los fondos y programas; una obligación en la que se dieron avances importantes durante la Administración 2019-2021.

Con relación al uso de las recomendaciones contenidas en los informes de las evaluaciones aplicadas en 2020 se comentó que no se hizo un posicionamiento institucional sobre cuáles son factibles de atender y a cuáles se compromete dar seguimiento el personal responsable del fondo. De manera que queda a juicio del personal el uso del informe, puesto que no hay una norma que haga vinculante el análisis del informe y su uso en la toma de decisiones.

No fue posible valorar la eficacia o calidad de las actividades relacionadas a la etapa de evaluación, ya que no se proporcionó evidencia de la implementación por parte del personal responsable del fondo de actividades orientadas a dar seguimiento a las recomendaciones propuestas en la evaluación de desempeño aplicada a FORTASEG 2019, como tampoco sobre la opinión del personal sobre la posibilidad de atender estas recomendaciones. Esto representa una debilidad, ya que se desconoce cuál es el uso de las evaluaciones y los beneficios obtenidos de éstas.

Rendición de cuentas

23. En enero del año siguiente al ejercicio del fondo la Enlace de FORTASEG elabora el acta de cierre del ejercicio presupuestal del fondo de aquellos recursos que hayan sido devengados y pagados al 31 de diciembre y la envía al Secretariado.
24. A más tardar en abril del año siguiente al ejercicio del fondo la Enlace de FORTASEG elabora el acta de cierre del ejercicio presupuestal del fondo de aquellos recursos que han sido comprometidos o devengados pero no pagados al 31 de diciembre y la envía al Secretariado. Esta acta es firmada por el Alcalde, la Tesorera Municipal y el Director General de Seguridad Pública, e informa también de la cancelación de las cuentas bancarias y del reintegro de recursos no ejercidos a la Tesorería de la Federación.
25. En abril del año siguiente al ejercicio del fondo la Tesorería Municipal informa en la Cuenta Pública sobre el avance físico-financiero de los POA y el resultado de evaluaciones externas aplicadas a fondos federales y el ejercicio de estos recursos.

Experiencia del personal en las actividades

En entrevista el personal comentó que no hubo obstáculos en las actividades de estas etapas. Se proporcionó un acta de cierre de la auditoría SAOPPS-08-2021 aplicada al fondo en la que se concluye que no hubo observaciones.

El monto de recursos reintegrados fue de \$1,193,778.02 de recursos no ejercidos y de \$23,444 de rendimientos financieros, que en suma representan el 5.8% del presupuesto total pagado.

Análisis de consolidación operativa del fondo

Se identificaron 25 actividades ejecutadas por el personal del Municipio de Torreón en las etapas de FORTASEG 2020 en las que hubo una coordinación adecuada entre las dependencias que intervinieron, con algunos obstáculos que no pusieron en riesgo el cumplimiento normativo del fondo. Desde la elaboración del POA municipal de FORTASEG y la firma del Convenio de Adhesión y el Anexo Técnico hasta la elaboración del acta de cierre del ejercicio presupuestal del fondo y la publicación de información relativa al fondo en la Cuenta Pública, todas las actividades identificadas fueron suficientes para cumplir el objetivo y las obligaciones para el Municipio que establece el fondo en sus Lineamientos de 2020. Se proporcionó información documental de la ejecución de la mayoría de las actividades, excepto en el seguimiento de indicadores de resultados del POA de FORTASEG y en la atención de recomendaciones producto de la evaluación previa.

Con base en la descripción del proceso general de actividades que sigue el personal del Municipio de Torreón y la experiencia del personal en éstas la tabla 3 resume el grado de consolidación operativa.

Tabla 3. Grado de consolidación operativa de FORTASEG en el municipio de Torreón.

Criterio de valoración	Puntaje	Comentarios
1) Si existen documentos que normen los procesos.	0	No se contó con documentos que normen procesos internos de actividades relacionadas a FORTASEG dentro del Municipio. En cambio, existieron lineamientos federales del fondo que establecían actividades de competencia del Secretariado, del Gobierno del Estado y del Municipio con plazos de ejecución definidos y productos por entregar.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.	0	Dado que no se cuenta con procedimientos documentados no es posible valorar si son del conocimiento de los operadores involucrados en el fondo.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	0	No se cuenta con procedimientos estandarizados. Las actividades ejecutadas por el personal corresponden a las atribuciones asignadas en los manuales de organización de la Secretaría del Ayuntamiento y de la Dirección General de Seguridad Pública, así como a la persona Enlace de FORTASEG y que en 2021 fue designada Enlace de FORTAMUN para el 20% de los recursos etiquetados a seguridad pública.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.	5	Sólo a nivel municipal se cuenta con un sistema para monitorear los indicadores del Programa Operativo Anual de FORTASEG. No se identificó un problema en la operación de éste por el personal que afecte los objetivos del fondo.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	0	No se cuenta con un mecanismo documentado para implementar mejoras al fondo en el ámbito de competencia municipal como tampoco a los programas. Si estas se hacen es en función a la iniciativa del personal y la detección de necesidades de mejora producto de su experiencia. Cabe mencionar que el seguimiento a las recomendaciones propuestas en los informes de evaluación externa a fondos federales queda a juicio del personal, pues se carece de una norma interna que haga vinculante el uso del informe e incentive la implementación de mejoras.
Grado de consolidación operativa	1/5	

Hallazgos y resultados

A partir del análisis de la información relativa a FORTASEG 2020 del Municipio de Torreón, y a efecto de cumplir con el objetivo general y específicos de esta evaluación, la tabla 4 presenta la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y las recomendaciones que corresponden a cada una. Se entiende por Fortalezas los factores internos al municipio e inherentes al fondo que contribuyen a lograr los objetivos de éste; por Oportunidades los factores externos al municipio no controlables por personal responsable del fondo que representan una mejora potencial y pueden contribuir al logro de los objetivos; por Debilidades las carencias u obstáculos internos al municipio e inherentes al fondo que limitan el logro de los objetivos; y Amenazas, los factores externos al municipio que en caso de ocurrir afectarían negativamente a éste y al logro de los objetivos.

Es importante mencionar que estas recomendaciones son enunciativas por el equipo evaluador, de manera que el personal responsable del fondo, así como otros actores involucrados dentro del municipio, pueden encontrar otros hallazgos que consideren relevantes y decidan traducir en recomendaciones de mejora al subsidio en el ámbito de competencia municipal. La clasificación de estas recomendaciones es en específicas, dirigidas al personal del área enlace de FORTASEG; institucionales, dirigidas al personal de la Dirección General de Seguridad Pública con facultades relacionadas al fondo; e interinstitucionales, dirigidas al personal de la DGSP y de otros órganos del municipio involucrados en el fondo.

Tabla 4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

Pregunta de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
Todas las etapas del fondo	No se identificaron fortalezas al interior del Municipio en las etapas del fondo. El cumplimiento normativo y la ausencia de observaciones fue una práctica que describe la eficacia del programa y el apego a los lineamientos que lo rigieron.	NA
Oportunidades		
Características del fondo	La función de seguridad pública concurrente entre el estado y los municipios abre la posibilidad a la creación de un fondo de seguridad que sustituya a FORTASEG y dé certeza jurídica y orientación a resultados al ejercicio de recursos de FORTAMUN destinados a seguridad pública.	01 - Intergubernamental - Alta - Promover la creación de un fondo de recursos estatales que entregue subsidios a los municipios para el gasto en seguridad pública en función a un incentivo a los resultados de indicadores de percepción de seguridad y reducción de incidencia delictiva del fuero común.
Debilidades		
Evaluación	Se desconoce si se dio seguimiento a las recomendaciones propuestas en la evaluación	02 - Interinstitucional - Alta - Emitir una opinión institucional sobre la cuáles recomendaciones producto de las evaluaciones

Pregunta de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
	de desempeño aplicada a FORTASEG 2019, como también la opinión del personal sobre la posibilidad de atender éstas.	anteriores se atenderán y qué acciones se aplicarán a fin de cumplirlas y producir los resultados esperados.
Todas las etapas	Se carece de un procedimiento oficial para la ejecución de FORTASEG, pero como éste no seguirá vigente en 2022, es suficiente la documentación provista en esta evaluación de las principales actividades, responsables y fechas de ejecución de cada una y los insumos y productos que comprenden, en específico aquellas actividades que seguirán vigentes con la eventual distribución de al menos el 20% del presupuesto de FORTAMUN a seguridad pública. En este sentido, no se deriva una recomendación.	NA

Amenazas

No se identificaron amenazas.

Recomendaciones y conclusiones

Con base en la tabla 5 se presenta una mayor descripción de las acciones propuestas, resultados esperados y responsables por recomendación, a fin de que el personal involucrado en el fondo decida cuáles de estas atender con base en su ámbito de competencia, recursos humanos, financieros o materiales, así como en los resultados esperados que mayor valor le generen directamente al Municipio de Torreón e indirectamente a la población.

Tabla 5. Acciones propuestas, resultados esperados y responsables por recomendación.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
01 - Intergubernamental - Alta - Promover la creación de un fondo de recursos estatales que entregue subsidios a los municipios para el gasto en seguridad pública en función a un incentivo a los resultados de indicadores de percepción de seguridad y reducción de incidencia delictiva del fuero común.	<p>Diagnosticar las necesidades de recursos públicos de los Municipios y del Estado para cumplir una estrategia de seguridad pública conjunta con metas medibles en el corto y mediano plazo (3 a 12 años).</p> <p>Deliberar sobre el mecanismo más viable de un subsidio anual de recursos estatales en función a mayor incidencia delictiva y también a mejor desempeño en la reducción de ésta.</p>	<p>Mayor sostenibilidad del gasto en seguridad pública comprometido por el Municipio.</p> <p>Mayor probabilidad de mantener y reducir los niveles de seguridad del Municipio.</p>	Dirección General de Seguridad Pública, Secretaría de Seguridad Pública y Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
<p>02 - Interinstitucional - Alta - Emitir una opinión institucional sobre la cuáles recomendaciones producto de las evaluaciones anteriores se atenderán y qué acciones se aplicarán a fin de cumplirlas y producir los resultados esperados.</p>	<p>Organizar una mesa de trabajo entre el personal que interviene en FORTASEG para documentar en un acuerdo la decisión de cuáles recomendaciones de la evaluación anterior son factibles de atender y a qué acciones puede comprometerse el personal competente a fin de atenderlas en un plazo específico.</p> <p>Documentar las actividades realizadas y los resultados percibidos.</p>	<p>Mayor aprovechamiento de los informes de evaluaciones en la mejora del FORTASEG en el ámbito municipal.</p>	<p>DGSP, SA y TM</p>

A partir de esta evaluación de procesos de FORTASEG del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Torreón se concluye que este cumplió con los lineamientos que lo rigió sin presentar observaciones, salvo un reintegro de recursos no ejercidos por 5.7% del presupuesto pagado.

Aun cuando no existieron procesos internos que guiaran la operación del fondo como tampoco de otras etapas de seguimiento y evaluación, las actividades identificadas se aplicaron conforme se documentó en este informe. Un reto metodológico al que se enfrentó esta evaluación fue la carencia de manuales de procesos, guías o lineamientos para cumplir los objetivos del fondo dentro del Municipio, en apego a las normas estatales y federales.

Dado que no se proporcionó evidencia del seguimiento a recomendaciones no fue posible identificar mejoras al diseño, la operación, el seguimiento o la evaluación del fondo dentro del ámbito de competencia municipal.

Se identificó en el informe, y el personal entrevistado coincidió, que es necesaria la continuidad de una estructura equivalente a la de FORTASEG, la cual apoye financieramente a los municipios en el gasto destinado a seguridad, asimismo que vigile y premie el uso de estos recursos.

Referencias y anexos

Reglamento Interior de la Dirección General de Seguridad Pública del Municipio de Torreón. Obtenido de: <http://normatividad.torreon.gob.mx/reglamentos-vigentes/reglamento-interior-dgsp.pdf>

Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de Torreón, Coahuila. Obtenido de: <http://normatividad.torreon.gob.mx/reglamentos-vigentes/reglamento-organico-administracion-publica-municipal%202006.pdf>

SNSP (2020a). *Lineamientos para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función para el ejercicio fiscal 2020.* Obtenido de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5584605&fecha=23/01/2020

SNSP (2020). *Convenio Especifico de Adhesión para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función (FORTASEG), para el ejercicio fiscal 2020, que celebran el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Estado de Coahuila de Zaragoza y los municipios de Acuña, Matamoros, Monclova, Piedras Negras, Ramos Arizpe, Saltillo, San Pedro y Torreón.* Obtenido de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5591570&fecha=14/04/2020

SNSP (2020). *Lineamientos generales de evaluación del desempeño del subsidio para el fortalecimiento de 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 en el ámbito municipal (FORTASEG) para el ejercicio fiscal 2020.* Obtenido de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5584605&fecha=23/01/2020

SHCP. (2020). *Matriz de Indicadores para Resultados U001 FORTASEG. Presupuesto de Egresos de la Federación 2020. Ramo 36 - Seguridad y Protección Ciudadana. Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados.* Obtenido de: https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2020/docs/36/r36_oimpp.xlsx

Anexo 1. Matriz de Indicadores para Resultados del Fondo de Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública 2020.

Nivel	Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a la paz, Estado democrático y de derecho mediante el fortalecimiento de las instituciones de seguridad pública municipales beneficiarias del subsidio FORTASEG, a través de la implementación de los Programas con Prioridad Nacional y subprogramas derivados.	Tasa de delitos de alto impacto por cada cien mil habitantes en los municipios beneficiarios del subsidio FORTASEG.	Sin información	Sin información
Propósito	Instituciones de seguridad pública municipales cuentan con elementos con características para obtener el Certificado Único Policial, las cuales son transversales y de impacto para todos los Programas con Prioridad Nacional.	Porcentaje de elementos aprobados en las evaluaciones de desempeño realizadas con recursos del FORTASEG.	Sin información	Sin información
		Porcentaje de elementos aprobados en las evaluaciones de control de confianza realizadas con recursos del FORTASEG.	Sin información	Sin información
		Porcentaje de elementos aprobados en las evaluaciones de competencias básicas realizadas con recursos del FORTASEG.	Sin información	Sin información
Componente	Elementos de las instituciones municipales de seguridad pública evaluados en Control de Confianza, competencias básicas y en desempeño, como resultado de la implementación de los Programas con Prioridad Nacional en su vertiente de recursos humanos y de las acciones de coordinación que realiza el SESNSP.	Porcentaje de avance en la aplicación de evaluaciones de desempeño convenidas con recursos del FORTASEG.	Sin información	Sin información
		Porcentaje de avance en la capacitación de formación inicial de elementos convenidos con recursos del FORTASEG.	Sin información	Sin información
		Porcentaje de avance en la aplicación de evaluaciones de control de confianza convenidas con recursos del FORTASEG.	Sin información	Sin información
		Porcentaje de Avance en la aplicación de evaluaciones de competencias básicas convenidas con recursos del FORTASEG.	Sin información	Sin información
Actividades	Medición de recursos que han sido ministrados a los beneficiarios del subsidio con respecto al total de recursos convenidos del FORTASEG en el ejercicio fiscal.	Porcentaje de avance en la ministración de recursos del FORTASEG.	Sin información	Sin información
	Adquisición de insumos por parte de los municipios beneficiarios para el cumplimiento de las metas convenidas en los Programas con Prioridad Nacional, resultado de la aplicación de los recursos del Pp U007 FORTASEG.	Porcentaje de avance en la aplicación de recursos del FORTASEG.	Sin información	Sin información

Fuente: SHCP (2020)

Anexo 2. Guion de entrevista para la evaluación de procesos de FORTASEG del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Torreón, Coahuila.

Municipio	Fecha	Entrevistador	Persona entrevistada	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Torreón	17-08-21	Mtro. Alberto Vélez Valdés	Ing. Claudia Tello Villanueva, Directora de FORTASEG	Cuestionario abierto	52 min.	Ninguna
	18-10-21				40 min.	

Preguntas de inicio

1. ¿Cuáles son las principales actividades secuenciales que realiza el personal del municipio de Torreón con relación a FORTASEG por cada etapa del ciclo presupuestario (ver [aquí](#) qué comprende cada etapa)? Favor de indicar en la siguiente tabla las actividades necesarias por cada fila, el cargo y dependencia responsable y la fecha de realización. Asimismo, si se cuenta con algún documento que resulte de esta actividad y que sirva de evidencia del mismo favor de proporcionarlo en versión pública si es interno, o bien si es público favor de proporcionar el enlace. Se cita un ejemplo reemplazable:

Preguntas respecto a las actividades identificadas.

Insumos

2. Además del marco normativo federal que rige el fondo ¿el municipio cuenta con algún documento que reglamente estas actividades? Si es así, ¿cuál es? En caso de que no, ¿las actividades se han implementado de la misma forma antes de 2020? ¿existen complicaciones para que cada área haga su trabajo dado que no existe normativa municipal?
3. ¿Existen documentos a nivel municipal que normen las actividades y sub actividades del fondo? Si es así, ¿son de conocimiento de todos los operadores las actividades y sub actividades que están documentadas?, ¿están estandarizadas y son utilizadas por todas las instancias ejecutoras del fondo?
4. Respecto al tiempo que tomó aplicar las actividades que comprende el fondo en todo un ejercicio fiscal, ¿en qué sentido considera que fue suficiente la duración de las actividades?, ¿hay alguna actividad que se haya demorado más de lo planeado?
5. ¿El personal es suficiente y cuenta con la experiencia para realizar las actividades que comprende el fondo?, ¿se cuenta con los recursos financieros necesarios para realizar estas actividades?, y ¿se cuenta con los recursos materiales y de infraestructura adecuada para realizar estas actividades?

6. ¿Se utiliza algún sistema informático contable a nivel municipal para implementar algunas de las actividades del fondo? Si es así, ¿en qué sentido este funciona o no de forma óptima?
7. ¿En qué sentido considera que los productos generados con las actividades de FORTASEG fueron de calidad? Por productos de FORTASEG se entiende las metas realizadas (insumos adquiridos, personal capacitado o certificado, personas, hogares o escuelas intervenidas con pláticas) en 2020 con el recurso federal respecto aquellas convenidas y por calidad se entiende las características deseables que una persona usuaria de los productos espera que cuente para que le sean de utilidad (pago oportuno, recursos suficientes u otra).
8. ¿Cómo es la coordinación entre personal, áreas, dependencias o entidades para realizar las actividades del fondo?
9. ¿Cuál es la práctica que conforme a su experiencia funciona mejor en una o varias actividades del fondo?, ¿por qué?
 - a. ¿Qué es lo que hace que funcione bien? (personal, tiempos, normatividad, sanciones administrativas, etc.)
 - b. ¿Se le da seguimiento a esta práctica?
 - c. ¿Quiénes son los principales beneficiados de esta práctica?
 - d. ¿Identifica alguna amenaza latente para esta práctica?
10. ¿Cuáles son las principales dificultades que identifica en las actividades del fondo?
 - a. ¿En qué actividad o aspecto de esta identifica esta dificultad?
 - b. ¿Dónde se origina? ¿Cuáles identifica como las causas?
 - c. ¿Cuáles son las consecuencias de esta dificultad?
11. ¿Existen mecanismos de participación ciudadana en alguna actividad del fondo?

Preguntas respecto a cada etapa.

Planeación

12. ¿Quiénes y cómo se establecen los objetivos y metas de los productos o servicios pagados con el fondo en 2020?
13. ¿Existe un mecanismo de selección de proyectos a los cuales se destinen recursos del fondo? Si es así, ¿existen reuniones de decisión y criterios de priorización del uso del recurso?
14. ¿Se cuenta con un diagnóstico de la problemática pública o necesidad interna al municipio relacionada a los programas a los que se asignan los recursos?
15. ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer los montos y las metas para cada uno de los ejecutores de los recursos para el nuevo ejercicio fiscal?

16. ¿En el proceso de planeación se consideran otras dependencias involucradas (otros municipios, estado) necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa?
17. ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias y/o entidades involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
18. ¿Existe un área dentro de la gestión del fondo dedicada a la planeación?
19. ¿En el proceso de planeación existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
20. ¿Cuáles considera que son los mayores obstáculos que enfrentan en el proceso de planeación?

Programación y presupuestación

21. En la estructura del presupuesto de egresos del municipio, ¿cómo identifican a qué POA's del municipio se destinan los recursos del fondo y qué proporción de recurso federal y municipal reciben éstos?
22. ¿En el proceso de programación y presupuestación existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
23. ¿Cuáles considera que son los mayores obstáculos que enfrentan en el proceso de programación y presupuestación?

Ejercicio y control

24. ¿Cuáles son las principales dependencias que intervienen en el ejercicio y el control físico-financiero del fondo y a cuál orden de gobierno pertenecen?
25. ¿Cómo se da la coordinación interinstitucional entre el personal involucrado en el ejercicio y el control físico-financiero del fondo?
26. ¿Cuáles son las obligaciones y compromisos de cada una de las personas que intervienen en el ejercicio y el control físico-financiero del fondo?
27. ¿Existen mecanismos documentados para verificar que las transferencias de las aportaciones se hacen de acuerdo a lo programado? Si es así, ¿son de conocimiento de todos los operadores?, ¿están estandarizados y son utilizados por todas las instancias ejecutoras del fondo de manera homogénea?

28. ¿Los recursos de FORTASEG 2020 fueron transferidos a tiempo por parte de la federación al municipio?
29. ¿Existen mecanismos para verificar que los productos o servicios pagados con el fondo realmente lleguen a la población o área de enfoque que debe ser beneficiada?
30. ¿En el proceso de ejercicio y control existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
31. ¿Cuáles considera que son los mayores obstáculos que enfrentan en el proceso de ejercicio y control?

Seguimiento

32. ¿Existen mecanismos documentados para el proceso de monitoreo y seguimiento? Si es así, ¿son de conocimiento de todos los operadores?, ¿están estandarizados y son utilizados por todas las instancias ejecutoras del fondo de manera homogénea?
33. ¿Los recursos a los que se destinó el fondo en 2020 están vinculados a un POA con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) o algún otro instrumento que facilite la organización y seguimiento del recurso federal a nivel municipal?
34. ¿Además de los indicadores que se reporta al Secretariado, se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores del fondo? Si es así, ¿se establecieron indicadores para medir las metas y se les dio seguimiento durante 2020?, ¿cuáles fueron los avances?
35. ¿El fondo cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de seguimiento?, ¿es adecuado este sistema?, ¿se utiliza para implementar mejoras en la operación del programa?
36. ¿Existe un documento que dé cuenta de los resultados de monitoreo y seguimiento del ejercicio, uso y destino del recurso?, ¿a qué instancias se informa respecto al monitoreo del ejercicio del recurso y su avance en metas e indicadores?
37. ¿Con qué mecanismos para la implementación sistemática de mejoras del fondo a nivel municipal se cuenta?
38. ¿En el proceso de seguimiento existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?

39. ¿Cuáles considera que son los mayores obstáculos que enfrentan en el desarrollo del proceso de seguimiento?

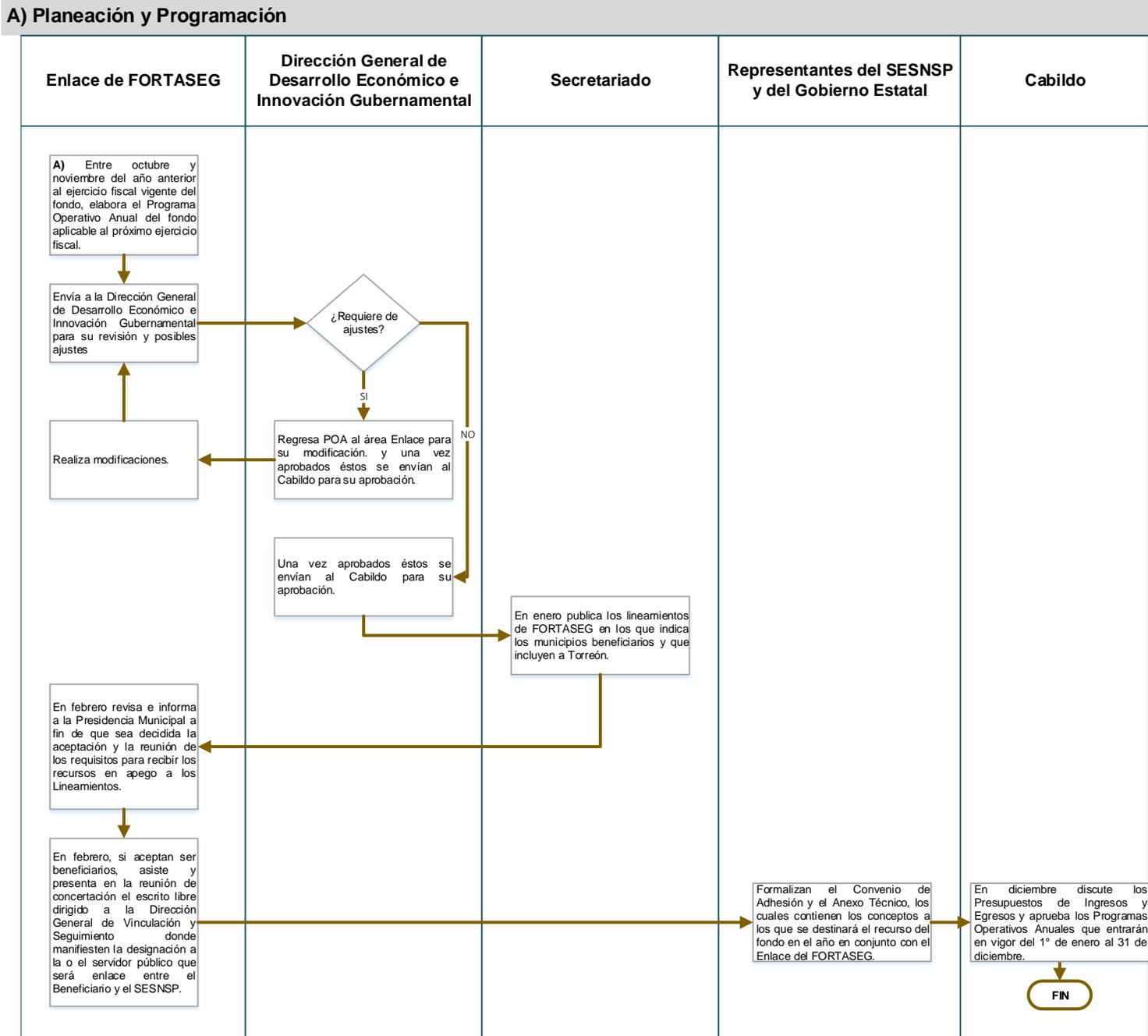
Evaluación

40. ¿Existen mecanismos oficiales internos al municipio para aplicar evaluaciones externas al fondo? Si es así, ¿son de conocimiento de todos los operadores?, ¿están estandarizados y son utilizados por todas las instancias ejecutoras del fondo de manera homogénea?
41. ¿Cuáles son las principales direcciones que intervienen en el proceso de evaluación del fondo?
42. ¿Existen mecanismos para conocer la percepción del personal respecto de los bienes y/o servicios pagados con el Fondo? Si es así, ¿Los hallazgos son utilizados para la mejora continua del fondo?
43. Como parte de la evaluación de desempeño aplicada a FORTASEG 2019 ¿fueron implementadas las recomendaciones propuestas en el informe? En caso de sí, ¿existe evidencia de que las recomendaciones fueron implementadas para mejorar el desempeño del fondo?
44. ¿En el proceso de evaluación existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
45. ¿Cuáles considera que son los mayores obstáculos que enfrentan en el proceso de evaluación?

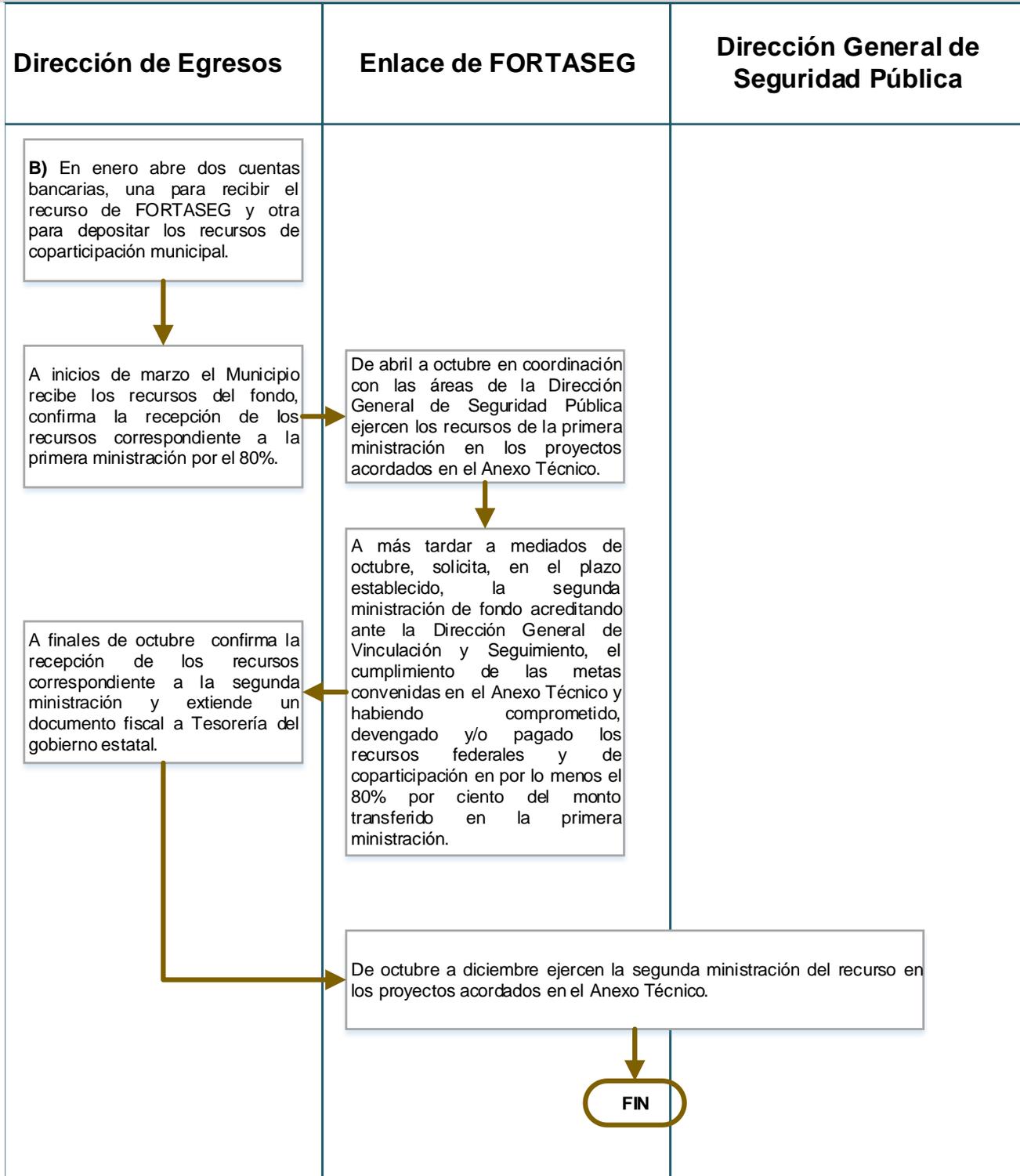
Rendición de cuentas

46. ¿Existen mecanismos documentados para el proceso de rendición de cuentas? Si es así, ¿son de conocimiento de todos los operadores?, ¿están estandarizados y son utilizados por todas las instancias ejecutoras del fondo de manera homogénea?
47. ¿Los informes producto del proceso de rendición de cuentas del fondo están públicos y actualizados?
48. ¿En el proceso de rendición de cuentas existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
49. ¿Cuáles considera que son los mayores obstáculos que enfrentan en el proceso de rendición de cuentas?

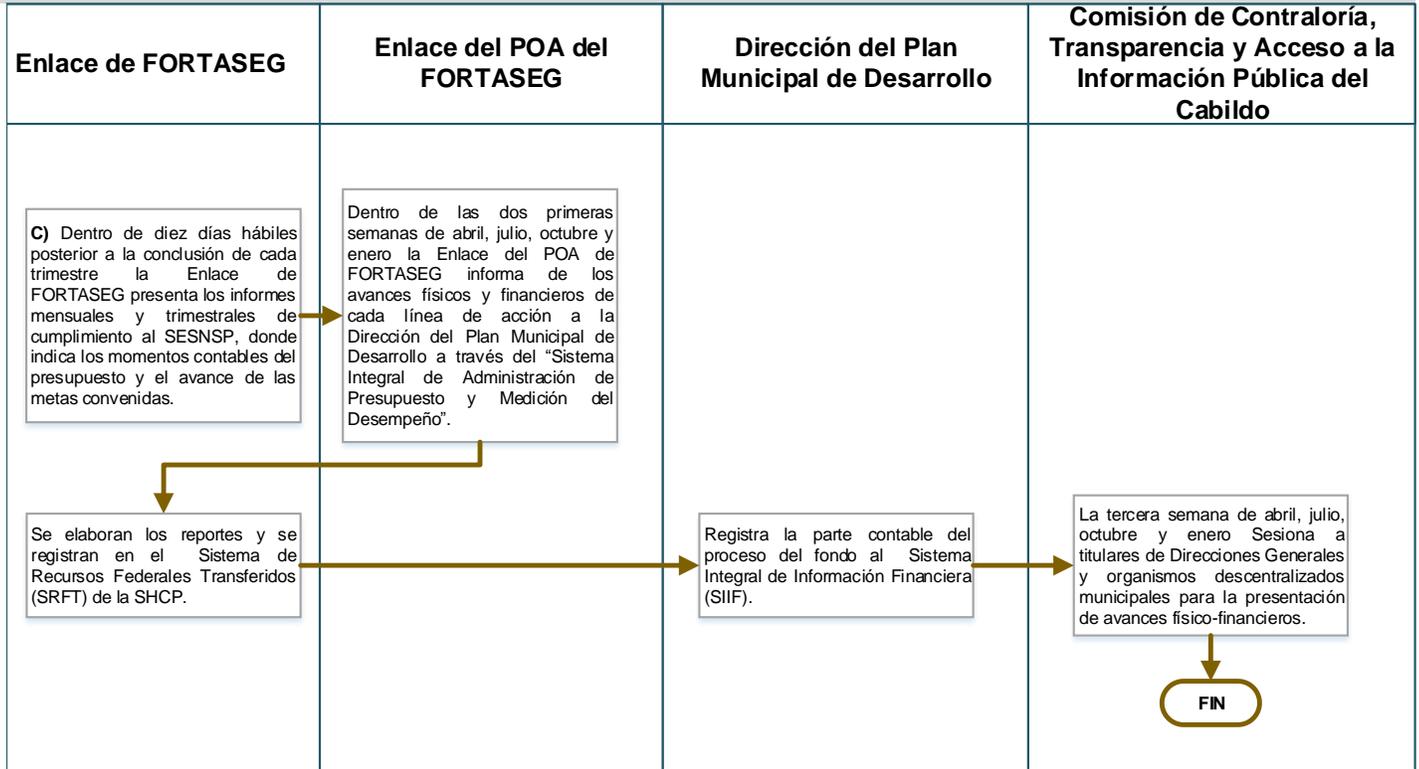
Anexo 3. Diagramas de flujo.



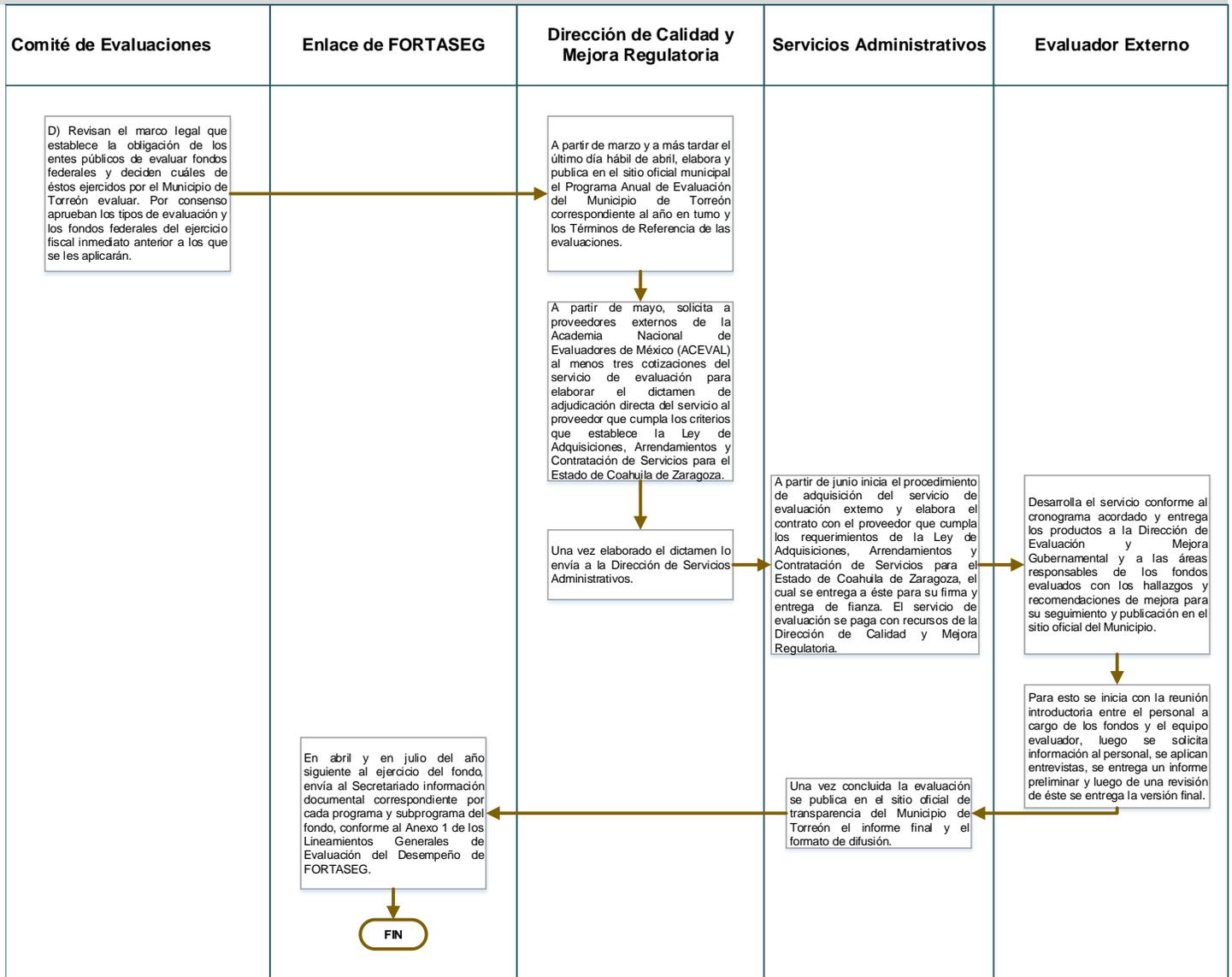
B) Ejercicio y Control



C) Seguimiento



D) Evaluación



E) Rendición de cuentas

