

Evaluación integral
Fondo de Fortalecimiento para la Seguridad
(FORTASEG)
Ejercicio Fiscal 2019
Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León

Informe final

Octubre 2020



**San
Pedro
Garza
García**

GOBIERNO MUNICIPAL



Índice

Índice	I
Glosario de términos	II
Resumen ejecutivo	III
Introducción	1
Características y valoración del programa	5
I. <i>Diseño coherente orientado a resultados.</i>	6
II. <i>Insumos y procesos orientados a la eficiencia, calidad y economía.</i>	20
III. <i>Entorno organizacional pertinente.</i>	25
IV. <i>Resultados y rendición de cuentas.</i>	28
Conclusiones	35
Recomendaciones de mejora y resultados esperados.....	40
Referencias y anexos	45

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.

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.

Lógica causal. Relación racional de los elementos que comprenden el diseño del programa, como son el diagnóstico del problema, la teoría de cambio o metodología del marco lógico del programa, las reglas de operación, el padrón de beneficiarios y los informes de avance físico-financiero.

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 de la planeación 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 de evaluación integral se aplica al Fondo de Fortalecimiento para la Seguridad (FORTASEG), del ejercicio fiscal 2019 del Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León.

El objetivo orientador de la evaluación fue valorar el estado actual del programa en aspectos de diseño, insumos y procesos, entorno organizacional, resultados y rendición de cuentas a efecto de optimizar de forma integral sus elementos y así potenciar sus resultados.

Para cumplir este objetivo la metodología aplicada consistió en la consulta de fuentes de información documental y anecdótica. Se analizaron las características y el desempeño del fondo a partir de la normatividad aplicable, la evidencia derivada de la implementación de los proyectos pagados con el subsidio en el ejercicio fiscal 2019 y la experiencia compartida por el personal involucrado, mediante entrevistas semiestructuradas y dudas.

Este informe se integra por la introducción, que describe el contexto de la evaluación externa, los objetivos que se propuso, así como la metodología aplicada. Luego se expresan las características del programa y la valoración de este a través de 26 preguntas agrupadas en cuatro secciones.

Los hallazgos se basan en la información documental que se compartió al evaluador, en información oficial externa, así como en la experiencia compartida por el personal de seguridad pública mediante una entrevista y un guion de preguntas por correo electrónico.

Se analizaron aspectos del programa relacionados al diseño, la planeación, medición de resultados, la gestión y operación de los recursos, los mecanismos de coordinación, la gestión de riesgos y supuestos, así como los resultados alcanzados y la transparencia.

Como parte de las conclusiones se presenta el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cual enfatiza las recomendaciones que el personal del Municipio vinculado a la operación del subsidio puede atender en el corto plazo, las acciones que puede seguir, los resultados que estas producirían y las áreas responsable de atenderlas.

Introducción

Los programas son intervenciones de los gobiernos en problemáticas cambiantes y complejas que afectan a la población de forma recurrente. Estos programas tienen diferentes aristas, como es el diseño de los documentos normativos y operativos que identifican su lógica; los recursos humanos, materiales y financieros utilizados como insumo; los procesos seguidos; los bienes o servicios producidos y entregados a quienes son beneficiarios; el avance de las metas y los objetivos conforme a una planeación; el entorno organizacional de los entes que intervienen en el programa; y los comportamientos esperados por las personas que ejecutan el programa y por quienes son beneficiarias, por mencionar algunas.

Para informar a la población y a quienes la representan en los gobiernos si estos programas están siendo eficaces, eficientes, costo-efectivos, sostenibles, de calidad, transparentes, apegados al marco legal, es pertinente aplicar una evaluación con una perspectiva externa e independiente de quienes intervienen en el programa, en la medida que estos requieran de información al respecto de estas dimensiones.

Si bien el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) reconoce al menos siete tipos de evaluaciones externas a un programa (diseño, consistencia y resultados, desempeño, impacto, específica, complementaria y procesos), cada una tiene un propósito distinto, y se carece de un modelo para valorar de forma integral un programa en todas sus dimensiones.

Es por lo anterior que esta evaluación integral pretende ofrecer una perspectiva lo más holística posible de este programa presupuestario federal, que si bien representa un subsidio para el Municipio de San Pedro Garza García, indirectamente es una intervención del gobierno municipal en una problemática social: las condiciones de incidencia delictiva. De esta forma se contribuye a aprovechar en una sola evaluación los recursos públicos y privados que esta

implica, así como ofrecer un conjunto de recomendaciones de mejora con utilidad para el programa de al menos tres años a partir de implementadas.

Ante un contexto internacional de ajustes presupuestales y necesidad de los gobiernos de todos los niveles por hacer un uso más eficiente de los recursos públicos limitados con un mayor costo de oportunidad, esta evaluación integral se adapta a esta realidad.

Marco jurídico

A nivel municipal, el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de San Pedro Garza García, Nuevo León establece en su artículo 32, inciso b, las facultades de la Secretaría de la Contraloría y Transparencia en materia de Evaluación y Mejora Gubernamental. Entre estas destacan la aplicación del sistema de control y evaluación al desempeño, informar de los resultados al titular de la dependencia correspondiente y al Ayuntamiento, así como dictar las acciones para corregir irregularidades y verificar su cumplimiento.

Por lo que respecta a la evaluación de la política de seguridad, el artículo 7 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública faculta a las Instituciones de Seguridad Pública federales, estatales y municipales a “Formular políticas integrales, sistemáticas, continuas y evaluables, así como programas y estrategias, en materia de seguridad pública”, “Ejecutar, dar seguimiento y evaluar las políticas, estrategias y acciones, a través de las instancias previstas en esta ley” e “Implementar mecanismos de evaluación en la aplicación de los fondos de ayuda federal para la seguridad pública”. Con relación a FORTASEG en particular, el artículo 5 de los Lineamientos Generales de Evaluación obliga a los municipios beneficiarios de este programa a elaborar un Informe Municipal de Evaluación y una base de datos de las metas alcanzadas.

Además de este marco normativo federal y estatal, el Municipio publicó el *Programa Anual de Evaluación 2020 para Programas Presupuestarios Municipales y de Gasto Federalizado*, así como los *Términos de Referencia para la evaluación*

integral, que sirvieron de guía para esta evaluación. Con base en ambas normas la presente evaluación se planteó los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Valorar el estado actual del programa en aspectos de diseño, insumos y procesos, entorno organizacional, resultados y rendición de cuentas a efecto de optimizar de forma integral sus elementos y así potenciar sus resultados.

Objetivos específicos

- Aprovechar un solo ejercicio evaluativo del programa para proveer un punto de vista externo sistemático con hallazgos relevantes, completos y útiles.
- Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.
- Aportar utilidad en dos sentidos:
 - Toma de decisiones: Informar la toma de decisiones del personal del Municipio implicado en el programa, a fin de intervenir en las problemáticas públicas que afectan a la población sampetrina con mayor eficacia y eficiencia.
 - Aprendizaje colectivo: Aportar hallazgos que permitan al personal y a los demás actores involucrados en el programa identificar las áreas de oportunidad en de esta intervención dentro y fuera del contexto operativo.

A efecto de cumplir los objetivos anteriores la metodología de esta evaluación comprende técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se encontraron explicaciones empíricas sobre la lógica interna y externa, así como sobre la contribución a resultados del programa con base en un análisis e interpretación de información pública y de experiencias de actores involucrados en

su operación. La información de la base de datos del programa se analizó bajo un enfoque cuantitativo, a efecto de inferir hallazgos mediante técnicas de análisis estadístico.

En este sentido, se toma como insumo evidencia documental y anecdótica la cual es sistematizada y analizada conforme al guion de preguntas. La evidencia documental comprende toda aquella información de gabinete disponible en el sitio de transparencia municipal y en sus archivos internos. En cambio, la evidencia anecdótica comprende información generada mediante entrevistas y dudas planteadas por correo electrónico al personal.

Con base en los objetivos y metodología, el informe de la evaluación siguió un formato centrado en la respuesta a un guion de 26 preguntas binarias y agrupadas en cuatro secciones, como muestra la tabla 1.

Tabla 1. Secciones y preguntas de la evaluación.

Secciones	Preguntas
Diseño coherente orientado a resultados.	8
Insumos y procesos orientados a la eficiencia, calidad y economía.	6
Entorno organizacional pertinente.	4
Resultados y rendición de cuentas.	8

Cabe precisar que una limitación para el cumplimiento de los objetivos fue el retraso en la entrega puntual de información documental por el personal del área enlace de FORTASEG en el Municipio en los plazos sugeridos. La contingencia por COVID-19 no fue impedimento para organizar reuniones virtuales con el personal coordinador de la evaluación en el Municipio.

Características y valoración del programa

El subsidio para el Fortalecimiento del desempeño en materia de Seguridad Pública (FORTASEG) es un programa presupuestario federal administrado por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, que sustituyó a partir de 2016 al Subsidio para la Seguridad en los Municipios (SUBSEMUN). Este subsidio de recursos financieros a los municipios y entidades se rige por Lineamientos actualizados cada año. En 2019 FORTASEG se destinó a los siguientes Programas con Prioridad Nacional (PPN), de los cuales se derivan Subprogramas y proyectos con metas convenidas.

- 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.

Con relación al ámbito municipal, FORTASEG 2019 del Municipio de San Pedro Garza García se rigió por los Lineamientos para el otorgamiento de este subsidio emitidos por el SESNSP, por el *Convenio Específico 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, que celebran el SESNSP, el Estado de Nuevo León y los*

municipios de Apodaca, Cadereyta Jiménez, García, General Escobedo, Guadalupe, Juárez, Linares, Salinas Victoria, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García, Santa Catarina y Santiago, así como por el Anexo Técnico de este convenio. La Secretaría de Seguridad Pública (SSP) coordinó la implementación de este subsidio en el Municipio.

Por una parte, el Convenio de Adhesión define las obligaciones del Estado y de los municipios en el proceso de ejercicio de los recursos, la cantidad límite de recursos para distribuir a cada municipio, entre otras especificaciones. Por otra parte, el Anexo Técnico define las metas a las que se compromete el Municipio por cada Subprograma, así como los recursos económicos aprobados para cada uno.

I. Diseño coherente orientado a resultados.

1. ¿El diagnóstico del problema público del programa tiene como fundamento y fin promover, respetar, proteger o garantizar el derecho humano a la seguridad?

FORTASEG es un subsidio entregado a los gobiernos municipales, y en su caso a estatales que ejerzan la función de seguridad de manera coordinada, cuyo objetivo en 2019 fue:

Apoyar el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública 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 Programas con Prioridad Nacional aprobados por el Consejo Nacional de Seguridad Pública (SESNSP, 2019).

Según se infiere de los Lineamientos que rigen FORTASEG este no se orienta directamente a promover, respetar, proteger o garantizar un derecho humano en específico como el derecho a la libertad y seguridad personales, previsto en el artículo 3 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la que México es parte.

Con base en el marco jurídico mexicano se infiere que en la garantía del derecho a la libertad y seguridad personales interviene la federación, las entidades y los municipios con funciones concurrentes y específicas. Por ejemplo, la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, establece en su artículo 7 las atribuciones de las Instituciones de Seguridad Pública federales, estatales y municipales. Entre estas destaca la de “Formular políticas integrales, sistemáticas, continuas y evaluables, así como programas y estrategias, en materia de seguridad pública”. Como fundamento de esta ley está el artículo 115 de la Constitución general, que faculta a los municipios para ejercer la función de seguridad pública.

Tanto por parte del Secretariado como por el Municipio de San Pedro Garza García se carece de un diagnóstico del problema en el que interviene FORTASEG. No obstante, el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 contiene un diagnóstico sobre la seguridad del Municipio con hallazgos vigentes a la fecha y contexto en el que se elaboró, como fue tener la policía municipal y tránsito con mayor confianza de la población por encima del resto de municipios metropolitanos, tener un estado de fuerza de 354 policías en activo, o bien presentar mayor incidencia delictiva en violencia familiar respecto al resto de delitos, así como una mayor concentración de las detenciones en delitos por violencia en un polígono en específico.

Además de estos diagnósticos, existen estadísticas oficiales sobre incidencia delictiva y percepción de seguridad. En materia de incidencia delictiva, el Consejo Nuevo León (2020) emite el *Reporte de Incidencia Delictiva Municipal*, cuyos resultados para San Pedro Garza García en agosto de 2020 se muestran en las tablas 2.1 y 2.2.

Tabla 2.1. Índices de delitos contra la integridad física en San Pedro Garza García (eventos por cada 100,000 habitantes con base en los últimos 12 meses) – Agosto 2020.

Delitos	Lugar nacional	Lugar categoría *	Lugar estatal	Índice municipal	Índice estatal	Índice nacional
Homicidio doloso	1552 / 2457	174 / 186	35 / 51	3,62	16,98	23,77
Feminicidio	1591 / 2457	166 / 186	35 / 51	0,00	1,36	0,76
Lesiones Dolosas	1386 / 2457	159 / 186	42 / 51	38,33	70,13	118,69
Homicidio Culposo	1249 / 2457	130 / 186	36 / 51	6,51	9,87	11,34
Secuestro	2426 / 2457	163 / 186	30 / 51	0,00	0,44	0,77
Trata de personas	1497 / 2457	149 / 186	30 / 51	0,00	0,85	0,43
Extorsión	343 / 2457	61 / 186	15 / 51	8,68	8,55	6,54
Narcomenudeo	552 / 2457	104 / 186	46 / 51	14,46	65,47	58,70
Violencia familiar	360 / 2457	90 / 186	41 / 51	169,21	315,61	166,92
Violencia de género	2018 / 2457	143 / 186	24 / 51	0,00	0,00	2,84
Delitos sexuales	625 / 2457	104 / 186	35 / 51	35,43	63,21	41,87
Violación	941 / 2457	134 / 186	37 / 51	7,95	21,10	12,99
Promedio	1212	131	34			

Tabla 2.2. Índices de delitos patrimoniales en San Pedro Garza García (eventos por cada 100,000 habitantes con base en los últimos 12 meses) – Agosto 2020.

Delitos	Lugar nacional	Lugar categoría *	Lugar estatal	Índice municipal	Índice estatal	Índice nacional
Robo a casa habitación	584 / 2457	112 / 186	25 / 51	39,77	48,36	56,03
Robo a casa habitación con violencia	604 / 2457	110 / 186	16 / 51	3,62	4,74	6,11
Robo a negocio	263 / 2457	93 / 186	6 / 51	47,00	44,41	80,87
Robo a negocio con violencia	571 / 2457	130 / 186	16 / 51	6,51	16,16	42,98
Robo a vehículo	1227 / 2457	171 / 186	21 / 51	20,25	31,69	127,05
Robo de vehículo con violencia	1187 / 2457	158 / 186	23 / 51	5,06	8,00	48,93
Robo a transeúntes	179 / 2457	64 / 186	3 / 51	46,28	27,37	57,31
Robo a transeúntes con violencia	313 / 2457	86 / 186	7 / 51	18,08	16,78	44,30
Total de robos	618 / 2457	138 / 186	26 / 51	237,19	285,52	522,01
Total de robos con violencia	1018 / 2457	150 / 186	23 / 51	36,88	52,46	196,53
Promedio	656	121	17			

Fuente: Consejo Nuevo León (2020, p. 115). Nota: Categoría corresponde a entre 100,000 y menos de 500,000 habitantes.

Como se observa en las tablas 2.1 y 2.2 el Municipio de San Pedro Garza García se encuentra en promedio en el lugar 34 a nivel estatal de incidencia de delitos contra la integridad física, mientras que en incidencia de delitos patrimoniales se encuentra en promedio en el lugar 17.

Según la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) de INEGI, en marzo de 2020 el 76% de la población encuestada en el Municipio de San Pedro Garza García se sintió segura, frente al 24% que se sintió insegura. La percepción de seguridad es la más alta entre los siete municipios metropolitanos que comprende la encuesta. Por otra parte, a nivel metropolitano la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2019 de INEGI reporta que en la Zona Metropolitana de Monterrey las personas encuestadas tuvieron en promedio una percepción de inseguridad en el municipio de 65.5%¹ entre marzo a abril de 2019, lo que ubica a esta zona por debajo del promedio nacional de 68.5% de un total de 34 zonas metropolitanas encuestadas.

A propósito de estos hallazgos relativos al diagnóstico del problema de seguridad del Municipio relacionado indirectamente con FORTASEG, la evaluación de consistencia y resultados a FORTASEG 2018 del Municipio recomendó elaborar un diagnóstico que considerara la “situación territorial de los problemas de seguridad del municipio contextualizada por la del Estado o los municipios aledaños”. A septiembre de 2020 esta recomendación no tuvo avance de implementación.

2. ¿La definición de la población potencial, objetivo y atendida, así como los servicios ofrecidos a esta mediante el programa están orientados a identificar y cerrar brechas de oportunidades entre hombres y mujeres?

FORTASEG 2019 del Municipio se orientó a tres PPN de los cuales en tres proyectos se cuantificó la población meta y la población beneficiada, equivalente a la población objetivo y a la población atendida respectivamente. Las poblaciones fueron *Jóvenes que participaron en el programa Jóvenes Construyendo Prevención, Familias intervenidas en el proyecto de prevención de violencia familiar y de género y Elementos de seguridad pública capacitados.*

¹ Cabe aclarar que el INEGI advierte de un coeficiente de variación medio de esta cifra.

A través del *Subprograma de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana* se implementaron los proyectos de *Prevención de violencia familiar y de género* y *Jóvenes Construyendo Prevención*. En los informes de estos dos proyectos se indican las acciones realizadas y los indicadores de resultados que muestra la tabla 3.

Tabla 3. Indicadores de resultados de los proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia.

Indicador	Medición
Variación porcentual del número total de denuncias por violencia familiar y de género registradas en el territorio de intervención, respecto a la situación inicial.	28.7%
Variación porcentual de la percepción de seguridad de las mujeres y sus familias en las colonias intervenidas, respecto a la situación inicial.	-17%
Variación porcentual del número de delitos contra la mujer en las colonias intervenidas, respecto a la situación inicial.	22.6%
Variación porcentual del número total de delitos cometidos por jóvenes y registrados en el espacio de intervención, respecto a la situación inicial.	-4%
Variación porcentual del número total de faltas administrativas cometidas por jóvenes y registradas en el espacio de intervención, respecto a la situación inicial.	-8%

Fuente: Informes finales de los proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia.

Como se observa las variaciones muestran una disminución de delitos cometidos y faltas administrativas por jóvenes en una proporción relativamente baja, ya que no se tiene mayor información del periodo de medición. No obstante, sobresale un aumento en el número total de denuncias por violencia familiar y de género y de delitos contra la mujer donde se intervino, que coincide con una disminución de la percepción de seguridad de las mujeres y sus familias. Esta problemática amerita revisar el diseño de las acciones implementadas por el Municipio y la causalidad o correlación que tienen con estos dos indicadores.

3. ¿La lógica causal del programa está definida con base en información teórica y empírica del problema, la población que lo padece y de otros programas semejantes o complementarios?

FORTASEG cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados federal, cuyo seguimiento corresponde al Secretariado. El anexo 1 muestra esta MIR en su versión de 2020, ya que la versión 2019 no se encontró disponible. En resumen, la lógica causal del programa es la siguiente.

- Problema y actores involucrados. Se carece de un diagnóstico del problema público en el que interviene el FORTASEG en el Municipio. No obstante, con base en los hallazgos de la pregunta 1 se identifica que la situación negativa comprende las condiciones de inseguridad en el Municipio de San Pedro Garza García reflejadas en una incidencia de delitos contra la integridad física y el patrimonio de las personas, así como en una necesidad de ampliar el estado de fuerza y dignificar de forma tangible las condiciones de la corporación policial, según el PMD 2018-2021.

Por parte del sector público Intervienen en este problema la federación, mediante la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, y en particular el Sistema Nacional de Seguridad Pública; el Estado de Nuevo León, mediante la Secretaría de Seguridad Pública; y el Municipio de San Pedro Garza García mediante la Secretaría de Seguridad Pública. Por parte de la población está un conjunto de personas que ejercen su derecho a la seguridad pública y libertad personal sin intervenir en el derecho de terceros, y está otro conjunto que comete actos ilícitos que vulneran derechos de terceros.

- Impactos. Municipio de San Pedro Garza García con índices delictivos bajos, y un estado de derecho y democracia sostenibles a largo plazo que garanticen el derecho a la seguridad pública y libertad personal de la población que habita y transita por el municipio.

- Resultados. Instituciones de seguridad pública municipales con elementos que cuentan con características para obtener el Certificado Único Policial, las cuales son transversales y de impacto para todos los Programas con Prioridad Nacional.
- Producto. 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 Secretariado.
- Actividades. Entre las más representativas están la firma del convenio de adhesión al FORTASEG y anexo técnico por el Secretariado, el Estado y los municipios, la transferencia de los recursos por la federación a la entidad y al municipio en las ministraciones acordadas, el ejercicio de los recursos en la adquisición de insumos, certificación, capacitación, entre otras actividades convenidas, así como la elaboración del acta de cierre e informe de evaluación.
- Insumos. Comprende recursos financieros de origen federal administrados por el Secretariado, los convenios, anexos técnicos y demás normas vigentes, la infraestructura informática, y el personal público responsable de las etapas del subsidio en todo el ciclo presupuestario (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) (SHCP, s.f.).

4. ¿Los indicadores del programa cumplen con ser claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y de aporte marginal?

El Municipio no cuenta con evidencia pública de indicadores propios para medir el avance físico de los programas pagados con FORTASEG, además de los datos que reporta al Secretariado sobre las metas alcanzadas.

Se proporcionó al evaluador un documento interno con indicadores del Programa Operativo Anual de la Secretaría de Seguridad Pública se reportan estadísticas de incidencia delictiva mensual y tiempo de respuesta de la policía.

No se identificó una medición de los avances de indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 relativos a seguridad pública en la página de transparencia del Municipio, como tampoco indicadores de resultados con metas y diseñados conforme a los criterios CREMAA de esta pregunta, solo 36 indicadores de gestión de los Programas Operativos Anuales de *Dirección de Policía*, *Dirección de Policía Vial*, *Dirección de Prevención Social de la Violencia* y *Dirección del Centro de Control, Comando y Comunicaciones*, algunos con metas en los cuales no aplica ya que esta no depende del personal del Municipio sino que es un dato variable en función a la demanda de un servicio por una población externa.

Estos indicadores representan un insumo de información sobre el desempeño de la política pública de seguridad del Municipio que puede utilizarse por el personal de la SSP al momento de asignar recursos y definir metas para FORTASEG.

Los indicadores del Municipio diseñados de forma complementaria para medir avance de metas y objetivos de FORTASEG son relevantes para medir la eficacia, eficiencia, cobertura, calidad, economía, incluso el impacto de los proyectos a los que se destina este subsidio federal. Asimismo, se ajustan a las necesidades particulares de información del personal municipal. El hecho de no contar con estos implica una limitación a medir los indicadores diseñados por el Secretariado que, si bien cumplen con una función de rendición de cuentas a través del Informe

Municipal de Evaluación, los hallazgos que arrojan están diseñados para ser usados por el Secretariado.

5. ¿Los objetivos y metas del programa se alinean a aquellos objetivos y metas de instrumentos de planeación municipal públicos e intergubernamentales de mayor nivel (estatal, nacional, internacional)?

Los PPN y subprogramas de FORTASEG 2019 se alinean a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de la siguiente forma.

- *Objetivo 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas”.*
 - *16.1 Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.*
 - *16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.*
 - *16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.*
 - *16.a Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.*

Con relación al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 el FORTASEG se vincula con el eje *Política y Gobierno*, la estrategia *Cambio de paradigma en seguridad*, el objetivo *Articular la seguridad nacional, la seguridad pública y la paz* y a los siguientes objetivos estratégicos.

- Coordinar la ejecución del Programa para la Seguridad Nacional del Gobierno, por medio del Consejo de Seguridad Nacional.
- Establecer un Sistema Nacional de Inteligencia.

- Mejorar las capacidades tecnológicas de investigación científica en los ámbitos de seguridad pública, seguridad interior, generación de inteligencia estratégica y procuración de justicia.

Además, el objetivo de FORTASEG se vincula a los siguientes objetivos prioritarios, estrategias y acciones del Programa Sectorial de Seguridad y Protección Ciudadana 2020-2024.

Objetivo prioritario 1.- Mejorar las condiciones de seguridad en las regiones del territorio nacional para construir la paz.

Estrategia 1.2. Fortalecer la carrera policial, los esquemas de profesionalización, la certificación, la especialización y el régimen disciplinario, con enfoque de género, diferenciado e intercultural, para impulsar el desarrollo de los cuerpos policiales en los tres órdenes de gobierno.

Objetivo prioritario 2. Contribuir al fortalecimiento del diseño e implementación de políticas públicas en materia de prevención de la violencia y el delito en el territorio nacional.

Estrategia 2.1. impulsar la integración de diagnósticos en zonas y poblaciones de atención prioritaria a través del intercambio de información en los tres órdenes de gobierno, academia, grupos empresariales y actores sociales para la identificación de riesgos frente a la violencia y la delincuencia.

Objetivo prioritario 4. Fortalecer las capacidades tecnológicas que permitan a las instituciones de seguridad de los tres órdenes de gobierno el intercambio seguro de la información en la generación de inteligencia, prevención y persecución del delito.

Estrategia 4.1. Actualizar la infraestructura en materia de tecnologías de la información y comunicaciones para que las instituciones de seguridad de los tres órdenes de gobierno mantengan la disponibilidad de los servicios tecnológicos.

Estrategia 4.4. Mejorar los procesos de interconexión tecnológica entre las instituciones de seguridad de los tres órdenes de gobierno para facilitar la generación de inteligencia en la prevención, investigación y persecución del delito.

Con relación al Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 las líneas de acción de las estrategias a las que se vincula el objetivo de FORTASEG son la *1.1 Fomentar la participación de la sociedad civil y el sector privado en programas de prevención de la delincuencia y la violencia fundamentados en evidencia, así como en la formación de una cultura de paz y tranquilidad social* y la *2.1 Consolidar una institución policial que brinde seguridad y confianza a la ciudadanía*.

Con base en esta vinculación se identifica que el objetivo de FORTASEG sí está considerado como un objetivo al que autoridades estatales y nacionales e incluso actores intergubernamentales a nivel internacional están interesados en cumplir y destinar recursos para acciones que intervengan en la problemática de inseguridad en la población.

6. ¿La población objetivo y atendida, actividades, productos y metas del programa se complementa o asemeja con aquellas de otros programas?

FORTASEG se complementa y asemeja con los programas estatales y federales que indica el anexo 3. Con base en este anexo se interpreta que FORTASEG es complementario en dos programas nacionales (*Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública en los Estados y el Distrito Federal y Coordinación con las instancias que integran el Sistema Nacional de Seguridad Pública*) y dos estatales (*Prevención social del delito y violencias y Estrategias para la reducción del índice delictivo*) porque se destinan a instituciones estatales de seguridad o directamente a personas de polígonos en alta incidencia delictiva. Asimismo, los indicadores de fin y propósito de estos programas miden la variación de incidencia delictiva estatal o el porcentaje de aprobación de evaluaciones de los elementos de seguridad estatal. En este sentido ningún otro programa de seguridad es semejante a FORTASEG, aun cuando la población beneficiaria de todos los programas es finalmente la población en general que habita en el Municipio y transita por este.

7. ¿El proceso de selección de población beneficiaria del programa se realiza conforme a criterios imparciales y públicos?

En lo que respecta al ámbito federal la cobertura de FORTASEG es a los municipios y alcaldías de México elegibles mediante la unión de los siguientes cuatro subconjuntos.

MP: Municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México con una población en el año 2018 mayor o igual a 100 mil habitantes, o

MF: Municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México fronterizos con una población en el año 2018 mayor o igual a 50 mil habitantes y un porcentaje de la población de 18 años y más que ha presenciado conductas antisociales(3) en los alrededores de su vivienda mayor a una desviación estándar por arriba del porcentaje promedio nacional, o

MPto: Municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México que tuvieran puerto con una población en el año 2018 mayor o igual a 50 mil habitantes y un porcentaje de la población de 18 años y más que ha presenciado conductas antisociales en los alrededores de su vivienda mayor a una desviación estándar por arriba del porcentaje promedio nacional, o

MET: Municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México con un índice de especialización turística mayor a 1.1, con una población en el año 2018 mayor o igual a 50 mil habitantes y un porcentaje de la población de 18 años y más que ha presenciado conductas antisociales en los alrededores de su vivienda mayor a una desviación estándar por arriba del porcentaje promedio nacional.

El resultado de esta fórmula en 2019 indicó que serían elegibles 252 municipios y alcaldías, incluido en estos San Pedro Garza García. De estos, la distribución de

los recursos para FORTASEG 2019 por \$3,930,824,098.00 mdp se hizo con base en la siguiente ponderación de variables.

20% - Población.

20% - Capacidad Policial.

25% - Fortalecimiento de Capacidades Institucionales.

25% - Tamaño del problema.

10% - Criterio de transición.

Ahora bien, con relación al ámbito municipal, el Municipio identificó mediante los subprogramas convenidos en 2019 una población beneficiaria de FORTASEG compuesta por los siguientes grupos, tal como lo muestra la tabla 4.

Tabla 4. Población beneficiaria de proyectos de FORTASEG en la cual aplicó un criterio de selección.

Población beneficiaria	Cantidad convenida	Criterio utilizado para beneficiar a esta población	Cantidad alcanzada	Cumplimiento
Jóvenes que participaron en el programa Jóvenes Construyendo Prevención.	134	El Secretariado estableció esta meta conforme a sus criterios.	134	100%
Familias intervenidas en el proyecto de prevención de violencia familiar y de género.	40		40	100%
Elementos de seguridad pública capacitados.	1,110		1,110	100%

Fuente: Informe Municipal de Evaluación 2019.

Como se indica en la tabla 4 el Municipio no intervino en la selección de estos grupos de personas. No obstante, la documentación por parte del Municipio de las problemáticas o necesidades que estos tienen es menester para justificar la cantidad de servicios de capacitación, asistencia, canalización u otro tipo de intervención que se les ofrezca como parte de FORTASEG u otro programa de seguridad propio.

8. ¿La población atendida por el programa participa en alguna de las etapas de este en colaboración con el ente público responsable?

Actualmente no se cuenta con mecanismos de participación de la población atendida en las etapas de diseño, monitoreo, implementación o evaluación de FORTASEG. Los Lineamientos del programa establecen en el artículo 51 que *“Para efecto de contraloría social, los interesados y la población en general podrán recurrir a la Secretaría de la Función Pública y a las instancias equivalentes en las entidades federativas, alcaldías y municipios, así como al Secretariado Ejecutivo a través de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, a presentar sus quejas, denuncias, sugerencias o reconocimientos respecto a la operación del FORTASEG”*. En este sentido, no se prohíbe que el Municipio pueda implementar mecanismos adicionales de participación de la población beneficiaria en una o varias de las etapas de FORTASEG (sobre todo de aquella externa, como pueden ser personas de familias intervenidas, directivos de escuelas con estudiantes capacitados, por ejemplo), previstos en el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana del Municipio de San Pedro Garza García.

La participación de personas interesadas y de la población en general en mecanismos como la contraloría social tampoco es del todo obligatoria, como se indica en los Lineamientos del FORTASEG 2019. La decisión de implementar este mecanismo es en función del objetivo específico de garantizar un manejo del subsidio apegado al marco legal, o bien de asignar los recursos a necesidades en materia de seguridad que la población identifique prioritarias.

II. *Insumos y procesos orientados a la eficiencia, calidad y economía.*

9. ¿El programa cuenta con una proyección de la demanda anual de insumos para las actividades del programa y de cómo sería cubierta en el corto, mediano y largo plazo?

En el Informe Municipal de Evaluación 2019 el Municipio solo indica las metas y los recursos proyectados a 2020 en dos acciones de profesionalización, que son *Gastos de operación y Reestructuración y homologación salarial de elementos policiales* por \$60,000 y \$1,990,379 respectivamente. Se proporcionó un documento con una proyección de recursos a 2020 para el ejercicio de dos subprogramas y para la evaluación de estos, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Proyección de recursos de FORTASEG de San Pedro Garza García hacia 2020.

Concepto	Recurso
Programa de jóvenes construyendo prevención	500,000.00
Evaluación y seguimiento del programa de jóvenes construyendo prevención	50,000.00
Programa de violencia familiar y de género	500,000.00
Evaluación y seguimiento del programa de violencia familiar y de género	50,000.00
Total	1,100,000.00

Esta estimación de recursos por \$1.1 mdp para estos dos programas representa el 10.2% del presupuesto pagado de FORTASEG 2019 al Municipio. Según la experiencia de la persona enlace operativo ambos programas se fundamentan desde el Plan Nacional de Desarrollo y fueron propuestos por el Secretariado, ya que éste los consideró como problemáticas actuales a nivel nacional.

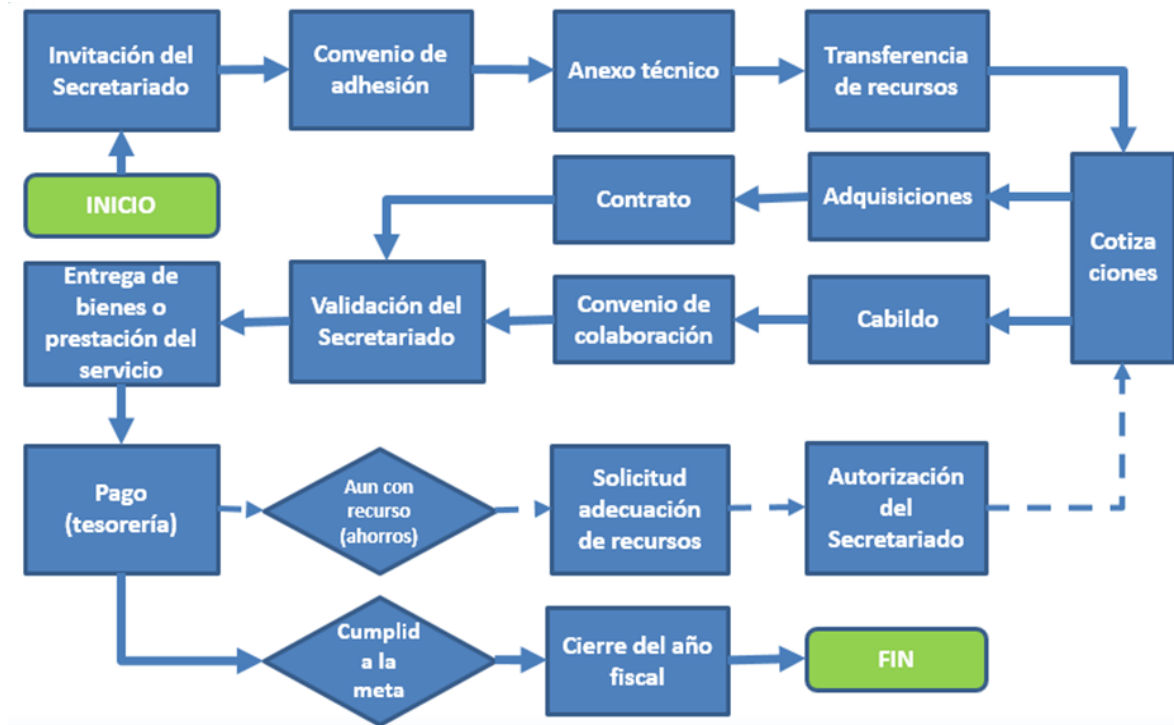
Además de esta proyección de recursos a corto plazo para dos programas, no se tiene una proyección de la demanda anual de insumos para las actividades de FORTASEG y de cómo sería cubierta en el corto, mediano y largo plazo. La

función de esta proyección es identificar la evolución de la necesidad de recursos financieros del Municipio destinados a seguridad pública, conforme evoluciona el problema de incidencia delictiva en escenarios con impacto negativo y probabilidad de ocurrir a futuro en distintos niveles.

10. ¿Los procesos del programa están registrados de forma sistemática definiendo actividades, subactividades, insumos y productos?

Para dar respuesta a esta pregunta se compartió un diagrama de flujo de la ministración de FORTASEG hecho por el personal enlace en el Municipio, el cual se presenta en la gráfica 1.

Gráfica 1. Diagrama de flujo interno al Municipio para la ministración de FORTASEG.



Con base en la gráfica 1 se observa que este diagrama define las principales actividades que ocurren en el ciclo presupuestario de FORTASEG. No obstante,

no es posible analizarlo con base en las etapas sugeridas por el Modelo General de Procesos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, ya que no se trata de un programa social en el que estas apliquen en su mayoría.

Si bien este diagrama es una versión interna se identifican las siguientes áreas de mejora que pueden ser tomadas como áreas de mejora.

- No se indica el objetivo general o específico que pretende cumplir el diagrama para los usuarios de este en el Municipio. Asimismo, no está integrado a un manual de organización o de procedimientos de un órgano del Municipio, el cual esté validado por la Contraloría o el Ayuntamiento.
- Los órganos responsables de las actividades no se indican, como tampoco las fechas límite o plazos aproximados (cuando aplique), en función a los Lineamientos y Anexos la articulación con otros procesos del Municipio.
- Las actividades se redactan de forma resumida de manera que no es posible comprender las especificaciones de la información que entra como insumo o sale como producto a lo largo del diagrama.

11. ¿Los productos generados por cada proceso cuentan con una medición sobre la calidad de estos y de cómo esta es percibida por la población beneficiaria?

No se tiene una medición para medir la calidad de los productos o servicios asociados a FORTASEG ni la percepción de esta por la población beneficiaria directa o indirectamente.

El control sobre la calidad de los bienes o servicios producidos con los recursos de FORTASEG permite conocer si las metas operativas se están cumpliendo conforme a los términos planificados y, en caso de identificar desviaciones, aplicar acciones correctivas oportunamente.

Un indicador aproximado de la calidad del producto de FORTASEG como subsidio es el Certificado Único Policial, ya que evalúa a los elementos de seguridad en Control de Confianza, Formación inicial o equivalente, Evaluación de competencias básicas o profesionales y Evaluación del Desempeño. La persona enlace operativo indicó que de los 351 elementos que conformaron el estado de fuerza policial en 2019 330 obtuvieron el CUP, lo que representa el 94%.

12. ¿El programa sigue medidas de adquisición de insumos que garanticen mejores condiciones en cuanto a calidad, precio y oportunidad?

Con base en la información proporcionada por la Dirección de Adquisiciones del Municipio se identificó un ahorro de recursos pagados con FORTASEG en 2019 por \$245,502.85 pesos en la adquisición de cinco conceptos, de un total de \$6,177,776.45 pesos de monto de suficiencia presupuestal, lo que representó un 4%. El concepto que mayor ahorro tuvo fue la “Adquisición de fornituras de piel y botas premium para elementos de la SSP” con un 16.5%.

13. ¿Los procesos del programa cuantifican el uso de recursos presupuestales, materiales y humanos?

Se proporcionó un diagrama de flujo de las actividades principales que se siguen dentro del Municipio para ejercer los recursos de FORTASEG. No obstante, en este diagrama no se cuantifican ni describen los recursos presupuestales, materiales y humanos necesarios para la implementación de las actividades que comprende el programa al interior del Municipio.

En el sitio de transparencia del Municipio están publicados otros manuales. No obstante, el manual relativo al anterior SUBSEMUN como el manual de organización de la Secretaría de Seguridad Pública son información reservada.

14. ¿El personal responsable del programa sigue un cronograma de trabajo con actividades, fechas, responsables, entregables y metas?

El personal enlace de FORTASEG en el Municipio sigue el diagrama de flujo expresado en la gráfica 1. Además de este no se tiene un cronograma de trabajo anual.

Este cronograma permite identificar de forma secuencial las actividades por ejecutar con determinados insumos, el personal responsable de éstas y la coordinación entre órganos, así como productos entregables con criterios de tiempo, calidad o costo. Las metas operativas en un cronograma son útiles a un nivel operativo y directivo, aunque para efectos de medir resultados reflejados en la percepción o las condiciones de vida de la población en general respecto a la seguridad pública, representan información limitada.

III. Entorno organizacional pertinente.

15. ¿El personal responsable de operar el programa cumple con el perfil del puesto que desempeña?

El manual de organización de la Secretaría de Seguridad Pública publicado en junio de 2013 es información reservada. En este sentido, la respuesta a esta pregunta se planteó en la entrevista a la persona enlace operativo y comentó que su ingreso se dio porque se necesitaba un enlace ya que la persona que estaba desempeñando anteriormente renunció. En adición, comentó que este cargo lo nombra la persona titular de la Secretaría de Seguridad Pública en turno y por un periodo sujeto a la eficiencia de quien lo desempeña.

16. ¿El ente público responsable del programa cuenta con un mecanismo de coordinación con otros entes públicos no responsables del programa pero con incidencia en sus funciones?

La persona enlace comentó que los procesos transversales con otras áreas se basan en las reglas internas municipales y en la normatividad federal en cuanto al manejo de montos para la adquisición de un bien o un servicio. En adición a esto se carece de un mecanismo interno al Municipio de coordinación en el que se identifiquen las actividades, insumos o productos clave de los entes públicos que inciden en las etapas de FORTASEG. No obstante, este mecanismo representa una herramienta útil para documentar la experiencia del personal en el área enlace de FORTASEG y que sirva de guía para el personal nuevo en futuras administraciones.

17. ¿El programa tiene algún registro de cómo se cumplen las acciones esperadas del personal responsable del programa, de la población beneficiaria y de otros actores interesados para cumplir las metas programadas?

No se cuenta con un registro de las acciones esperadas de la población beneficiaria y de otros actores interesados las cuales deban cumplirse de forma secuencial o con base en determinadas características, a fin de lograr las metas programadas de FORTASEG. Esta información es relevante porque indica las conductas esperadas de las personas que intervienen en las actividades de los proyectos pagados con el subsidio que son necesarias para el logro de las metas convenidas y de los resultado a corto, mediano o largo plazo, y que en caso de no ocurrir representan un riesgo importante, adicional a las amenazas externas.

Un documento que establece las bases de estas acciones esperadas es la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en la columna de supuestos. No obstante, aunque la MIR federal de FORTASEG no describe esta información, esto no impide al Municipio describir estos supuestos aplicables a su ámbito de acción.

18. ¿El personal responsable del programa implementa acciones propias o coordinadas orientadas a reducir riesgos que afecten el logro de metas?

No se tiene un plan de riesgos para intervenir en acciones que afecten negativamente el logro de las metas convenidas por el Municipio en FORTASEG. La persona enlace operativo comentó que el área de enlace es gestora y que las principales decisiones del manejo del recurso las establece el Secretariado.

Este plan de riesgos es una herramienta útil que está vinculada al procedimiento o cronograma de trabajo interno al área enlace de FORTASEG en el Municipio. Un plan de riesgos enfocado a FORTASEG puede servir para reducir la probabilidad de hacer reasignaciones de presupuesto o modificaciones de metas por causas

ajenas al Municipio, o bien de evitar hacer reintegros de recursos no ejercidos al final del ejercicio fiscal.

IV. Resultados y rendición de cuentas.

19. ¿Las metas y los objetivos del programa se cumplieron en los términos que establece su planeación?

La tabla 6 muestra los avances de las metas comprometidas en los subprogramas de FORTASEG 2019, las cuales se cumplieron al 100%, lo que implica que no se registró un déficit o superávit en los avances.

Tabla 6. Avance de Cumplimiento de las Metas de FORTASEG 2019.

Programa Prioritario Nacional (PPN)	Subprograma	Meta	Meta Convenida	Meta Realizada	Cumplimiento
Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial.	Fortalecimiento de las Capacidades de Evaluación en Control de Confianza.	Número de Personas Evaluadas en Control de Confianza.	60	60	100%
	Profesionalización de las Instituciones de Seguridad Pública.	Número de Personas Capacitadas.	1,110	1,110	100%
		Número de Personas Evaluadas.	220	220	100%

Fuente: Informe Municipal de Evaluación 2019.

Además de estas metas, no se entregó evidencia de otros indicadores con metas y objetivos por alcanzar en un periodo de tiempo. No obstante es posible generar metas con estadísticas como el estado de fuerza con Certificado Único Policial (CUP), o personas capacitadas que aprobaron un determinado curso o taller. La *Guía para el desarrollo de proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana FORTASEG 2020* establece indicadores denominados de impacto que el Municipio puede medir también en su ámbito interno para informar con mayor precisión la toma de decisiones de la política se

seguridad pública con un enfoque preventivo, más que reactivo a las condiciones de incidencia delictiva.

20. ¿Los datos cuantitativos o cualitativos del programa permiten medir los impactos del programa, es decir los efectos en la población beneficiaria?

Aunque se tiene en el Informe Municipal de Evaluación datos cuantitativos sobre las metas alcanzadas no es posible determinar si hubo efectos positivos o negativos netos en la población beneficiaria que fueran atribuibles a FORTASEG solamente. Esto es debido a que los proyectos que intervinieron en familias con problemas de violencia familiar y de género o que ofrecieron capacitación a policías no contaron desde un inicio con un diseño que permitiera medir los resultados de estos servicios antes y después de haberlo ofrecido.

La elaboración de un diseño experimental de los proyectos de FORTASEG implica un esfuerzo significativo, ya que son necesarios al menos cuatro elementos. Primero, una justificación lógica y coherente entre el problema público y la solución que ofrece el programa mediante bienes o servicios. Segundo, resultados intermedios del programa medidos con fuentes de datos precisas. Tercero, una separación entre la población que se benefició y la que no, es decir, el grupo de tratamiento y el grupo de control. Cuarto, información recolectada antes, durante y después de la aplicación del programa en ambas poblaciones. Asimismo, en materia de seguridad podrían presentarse dilemas éticos de posibles consecuencias negativas al momento de beneficiar a un grupo y a otro no, ya que el derecho a la seguridad es universal.

21. ¿Los datos del programa permiten cuantificar el valor expresado en dinero generado en la población beneficiaria?

Como se expresó en la pregunta anterior, no es posible medir el impacto de los proyectos de FORTASEG. Con base en los datos disponibles en el Informe de

Evaluación Municipal, algunos proyectos pagados con FORTASEG entregan servicios de capacitación, cuidado, información y orientación, pero carecen de una población beneficiaria constante durante un periodo de tiempo.

No obstante, es posible medir en futuros proyectos pagados con FORTASEG a través de un indicador el valor por dinero generado, mediante la cuantificación de las características de una población atendida o área de enfoque (escuelas intervenidas, jóvenes capacitados, familias intervenidas) antes, durante y después del proyecto implementado por el Municipio. Luego, el recurso pagado en estas acciones se divide entre la diferencia de las características anteriores y posteriores a la acción del Municipio y el resultado representaría, por ejemplo, qué porcentaje o cuántos casos de *bullying* menos en escuelas intervenidas, faltas administrativas menos cometidas por jóvenes capacitados o denuncias por violencia doméstica menos en familias intervenidas se dan por cada peso pagado de cada proyecto.²

22. ¿El personal responsable del programa rinde cuentas trimestralmente de los informes sobre el presupuesto ejercido y del avance de las metas con la evidencia justificada suficiente?

El Municipio entregó como evidencia al evaluador el avance financiero de FORTASEG 2019 que presentó al SESNSP como parte del Informe Municipal de Evaluación 2019. Además de este, no se entregaron los informes mensuales o trimestrales. La tabla 7 muestra los momentos contables del presupuesto por PPN y Subprograma.

² Cabe mencionar que este indicador no es de impacto ya que para medirlo es necesario un contrafactual que aisle las variables ajenas a las acciones de los proyectos.

Tabla 7. Presupuesto de FORTASEG 2019 del Municipio de San Pedro Garza García.

Programas y Subprogramas	Convenido	Modificado	Comprometido	Devengado	Pagado	Proporción del total pagado
Aportación Federal (FORTASEG)						
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 Temáticas de Seguridad Pública						
Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana	\$1.344.398,96	\$1.220.400,00	\$1.220.400,00	\$130.000,00	\$130.000,00	1.2%
Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial						
Fortalecimiento de las Capacidades de Evaluación en Control de Confianza	\$222.840,00	\$0,00	\$222.840,00	\$222.840,00	\$222.840,00	2.1%
Profesionalización de las Instituciones de Seguridad Pública	\$3.921.750,00	\$3.761.460,00	\$3.761.460,00	\$3.761.460,00	\$3.761.460,00	35%
Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal y Sistemas Complementarios						
Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal	NA	NA	NA	NA	NA	-
Sistema Nacional de Atención de Llamadas de Emergencia y Denuncias Ciudadanas						
Sistema Nacional de Atención de Llamadas de Emergencia y Denuncias Ciudadanas	NA	NA	NA	NA	NA	-
Sistema Nacional de Información para la Seguridad Pública						
Sistema Nacional de Información (Base de Datos)	NA	NA	NA	NA	NA	-
Tecnologías, Infraestructura y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial						
Fortalecimiento de Programas Prioritarios Locales de las Instituciones de Seguridad Pública e Impartición de Justicia	\$4.464.309,04	\$4.631.676,00	\$4.631.676,00	\$4.631.676,00	\$4.631.676,00	43.1%
Red Nacional de Radiocomunicación	NA	NA	NA	NA	NA	-
Sistema de Videovigilancia	NA	NA	NA	NA	NA	-
Coparticipación FORTASEG						
Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial						
Profesionalización de las Instituciones de Seguridad Pública (Coparticipación)	\$1.990.659,60	\$1.990.659,60	\$1.990.659,60	\$1.990.659,60	\$1.990.659,60	18.5%
Totales	\$11.943.957,60	\$11.604.195,60	\$11.827.035,60	\$10.736.635,60	\$10.736.635,60	100%

Fuente: Informe Municipal de Evaluación de FORTASEG 2019 (SPGG, 2020x).

Como se observa en la tabla 7 el 78% del recurso se destinó a dos subprogramas: *Profesionalización de las Instituciones de Seguridad Pública y Fortalecimiento de Programas Prioritarios Locales de las Instituciones de Seguridad Pública e Impartición de Justicia*. Esto es congruente con las necesidades identificadas en el PMD 2018-2021 relativas a ampliar el estado de fuerza y dignificar de forma tangible las condiciones de la corporación policial.

Según la experiencia de la persona enlace operativo de FORTASEG en el Municipio la información que se tomó en cuenta en el área enlace para decidir en qué PPN y Subprogramas asignar los recursos de FORTASEG 2019 fue tanto las necesidades identificadas por la SSP con base base en la decisión que toma tanto la Coordinación Administrativa y el secretario Ejecutivo, así como los Lineamientos de FORTASEG 2019 y el Catálogo de Conceptos.

23. ¿El programa cuenta con un análisis para determinar en qué medida los resultados a nivel propósito y fin podrían mantenerse al término o ausencia de éste?

Se carece de un análisis sobre la sostenibilidad de los resultados de FORTASEG en el Municipio ante una ausencia de los recursos de este subsidio. Una eventual eliminación de FORTASEG o reducción de los recursos que comprende son escenarios probables, ya que es un subsidio que no está establecido en una ley general que indique su fuente de ingresos, como sí lo están los fondos del Ramo 33, sino en Lineamientos cuya vigencia es anual. No obstante, existen otras fuentes de recursos como el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) o ingresos propios que pueden complementar parcialmente o suplir en su totalidad los recursos de FORTASEG en los conceptos de gasto que comprende.

Es importante mencionar que el gasto público destinado a la seguridad pública en las áreas de prevención del delito, profesionalización de los cuerpos de seguridad, tecnología e infraestructura está vinculado a una función permanente de la

federación, el Estado y los municipios, según el artículo 21 de la Constitución general y el artículo 25 de la Constitución de Nuevo León. Aun así, existe el riesgo externo de una eventual disminución de los recursos de FORTASEG aprobados para el Municipio en años posteriores a 2020, debido a causas actualmente materializadas como una reducción del Presupuesto de Egresos de la Federación, y de menor presupuesto aprobado en aportaciones y subsidios de seguridad.

24. ¿Las recomendaciones de mejora al programa planteadas en evaluaciones o auditorías anteriores se han atendido por el personal responsable del programa en un proceso de mejora continua?

A septiembre de 2020 el área enlace de FORTASEG en el Municipio indicó que no registra un avance de las acciones implementadas para atender las recomendaciones de la evaluación de consistencia y resultados a este subsidio en 2019, como tampoco una justificación de por qué el personal responsable no se ha manifestado sobre la factibilidad de estas.

Esto representa una debilidad ya que, si bien las recomendaciones producto de evaluaciones externas no son vinculantes para el personal responsable de los programas, son un insumo de información relevante para aumentar la eficacia, eficiencia o calidad del programa en lo que compete al Municipio, que en caso de no aprovecharse tendría consecuencias indirectas en la población beneficiaria. Asimismo, esta debilidad deriva en la acumulación de más recomendaciones de mejora adicionales a las de esta evaluación.

25. ¿El padrón de la población beneficiaria del programa o equivalente es de acceso público y protege información personal?

No se proporcionaron padrones de la población beneficiaria en versión pública tanto de personas como jóvenes, mujeres con problemáticas de violencia familiar,

o de elementos de seguridad. En lo que respecta a los elementos, la persona enlace operativo comentó que no se puede tener un padrón por cuestiones de seguridad y no pueden publicarse nombres de elementos.

26. ¿La información susceptible de interés público del programa se hace pública en formato de datos abiertos?

El ejercicio y destino de los recursos de FORTASEG 2019 se publicaron en la Cuenta Pública 2019 (páginas 182 a 184), aunque el formato de la información es un documento escaneado. El documento que representa interés público, porque resume el avance de metas, ejercicio de recursos y problemas o fortalezas de los subprogramas, es el Informe Municipal de Evaluación, el cual no se encontró publicado en el sitio de transparencia municipal. La difusión de este informe contribuye a la rendición de cuentas de la política de seguridad sin comprometer información clasificada o sensible.

En el sitio de transparencia sobre fondos federales y armonización contable no se ha publicado a septiembre de 2020 información relativa a los informes financieros de FORTASEG 2019, aunque esto no significa que los informes mensuales o trimestrales no se hayan enviado puntualmente al SESNSP por el área enlace del subsidio.

Conclusiones

Un hallazgo general de esta evaluación integral a FORTASEG 2019 del Municipio de San Pedro Garza García es que existe un margen amplio de mejora en cuanto al diseño, la operación, el entorno organizacional y la medición de resultados del programa en el ámbito municipal, aun cuando es un programa federal con diseño y operación predefinida por el Secretariado.

En la sección *Diseño coherente orientado a resultados* se concluye que el programa no está lógicamente diseñado por la federación con base en un diagnóstico del problema de la incidencia delictiva articulado a los impactos, resultados, productos, actividades e insumos. Existen programas complementarios a FORTASEG en el ámbito federal y estatal, mas no coincidentes que impliquen una duplicidad de bienes y servicios. Destaca que es predominante la medición de indicadores de gestión en los programas de seguridad pública, de actividades y productos, mas no de resultados o impactos en la población. Asimismo, la decisión de decidir las metas de población beneficiaria está concentrada en el Secretariado.

Como parte de la sección *Insumos y procesos orientados a la eficiencia, calidad y economía* se encontró que se tiene un diagrama de flujo de la ministración del fondo en el Municipio, pero este no contiene elementos específicos de un procedimiento (objetivos, insumos y productos, actividades específicas y responsables de ejecución), como tampoco se vincula a un cronograma de actividades del área enlace de FORTASEG. Se carece de una proyección de recursos de recursos del programa para el Municipio a distintos escenarios a corto, mediano y largo plazo, como de una medición de la calidad de los productos generados por los proyectos. Si bien hubo un ahorro en la adquisición de cinco conceptos, este fue del 4% del monto de suficiencia presupuestal.

Respecto a la sección de *Entorno organizacional pertinente* se encontró que se carece de un mecanismo interno al Municipio de coordinación con otros entes

públicos no responsables del programa pero con incidencia en sus funciones, como también de un registro de las acciones esperadas de la población beneficiaria y de otros actores interesados las cuales deban cumplirse, y de un plan de riesgos para intervenir en acciones que afecten negativamente el logro de las metas convenidas. Esta información, aun cuando no es obligatoria para el Municipio, contar con ella y ponerla en práctica de forma proactiva puede contribuir a una mayor eficacia de las metas y objetivos del programa.

Los hallazgos clave de la sección *Resultados y rendición de cuentas* son que las tres metas convenidas se cumplieron en un 100%, pero no es posible medir el impacto de los proyectos, sino el valor por dinero en los que entreguen servicios a una población o área de enfoque. La atención de las recomendaciones producto de la evaluación anterior y la difusión del Informe Municipal de Evaluación son tareas pendientes.

Por último, a partir del análisis de la información relativa a FORTASEG 2019 del Municipio de San Pedro Garza García, y a efecto de cumplir con el objetivo general de esta evaluación, la tabla 8 presenta la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y las recomendaciones que corresponden a cada una. Se entiende por Fortalezas los factores internos al programa que contribuyen a lograr los objetivos; por Oportunidades los factores externos no controlables por el programa que representan una mejora potencial y pueden contribuir al logro de los objetivos; por Debilidades las carencias u obstáculos internos al programa que limitan el logro de los objetivos; y Amenazas, los factores externos al programa que en caso de ocurrir afectarían negativamente al programa y al logro de los objetivos.

Es importante mencionar que estas recomendaciones son enunciativas por el evaluador, de manera que el personal responsable del programa, 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 Secretaría de Seguridad Pública con facultades relacionadas al programa; interinstitucionales, dirigidas al personal de la SSP y de otros órganos del Municipio involucrados en el programa; e intergubernamentales, dirigidas al personal de la SSP y de otros órganos del gobierno estatal o federal.

Tabla 8. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

Pregunta de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
19. Cumplimiento de metas y objetivos.	El Municipio logró un avance del 100% de todas las metas convenidas en el Anexo Técnico de FORTASEG en 2019.	No aplica.
Oportunidades		
21. Valor público por dinero.	No es posible medir el impacto de los subprogramas de FORTASEG, aunque es posible medir a través de un indicador aproximado el valor por dinero generado en proyectos de prevención social del delito.	01 - Alta - Institucional - Desarrollar y aplicar de forma interna indicadores de los proyectos de prevención social del delito que midan los resultados inmediatos o de corto plazo asociados a estos (valor) por el presupuesto pagado en un periodo de tiempo con FORTASEG (dinero).
Debilidades		
4. Indicadores.	Además de los indicadores de metas convenidas y estadísticas del informe Municipal de Evaluación el Municipio no dispone de indicadores de resultados con metas a corto o mediano plazo, y diseñados conforme a los criterios CREMAA, solo estadísticas de incidencia delictiva mensual y tiempo de respuesta de la policía, así como indicadores de gestión internos que son medidos en los POA de la SSP.	02 - Alta - Institucional - Desarrollar mediciones de indicadores de resultados en materia de seguridad hechos con base en las estadísticas que ya tiene la SSP o con los indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.
8. Participación de la población atendida en las	No se prohíbe que el Municipio pueda implementar mecanismos de participación de la población	03 - Media - Interinstitucional - Analizar la posibilidad de crear un mecanismo de participación de la población beneficiaria en una o varias de las etapas de FORTASEG del Municipio previsto en el

Pregunta de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
etapas del programa.	beneficiaria en una o varias de las etapas de FORTASEG, adicionales a los que establece el artículo 51 de los Lineamientos.	Reglamento de Participación y Atención Ciudadana.
9. Suficiencia presupuestal.	La proyección de recursos financieros de FORTASEG en años posteriores se limita al año 2020 en solo dos acciones y dos programas, sin considerar un mediano o largo plazo ni la evolución del problema de incidencia delictiva en determinados escenarios con impacto negativo y probabilidad de ocurrir a futuro.	04 - Media - Interinstitucional - Desarrollar una proyección de recursos para la totalidad de las áreas que comprende la seguridad pública municipal en función a la evolución de la incidencia delictiva y los resultados a los que el Municipio se comprometa a corto, mediano y largo plazo.
11. Calidad de productos del programa.	Tanto la calidad de los productos o servicios asociados a FORTASEG como la percepción de esta por la población beneficiaria directa o indirectamente no son medidas.	05 - Alta - Institucional - Desarrollar y monitorear al menos un indicador relativo a la calidad de los productos o servicios de los proyectos ofrecidos a los elementos de seguridad, jóvenes o familias intervenidas sean pagados con FORTASEG o con recursos propios.
14. Seguimiento de un cronograma.	El personal enlace de FORTASEG en el Municipio sigue un diagrama de flujo con actividades generales mas no un cronograma de trabajo anual en específico.	06 - Alta - Institucional - Desarrollar un cronograma de trabajo que describa al menos las actividades a cargo del área enlace de FORTASEG en el Municipio, las personas responsables de ejecución y los productos entregables con fechas estimadas.
16. Coordinación interinstitucional.	Se carece de un mecanismo de coordinación interno al Municipio en el que se identifiquen las actividades, insumos o productos clave de los entes públicos que inciden en las etapas de FORTASEG.	07 - Alta - Interinstitucional - Desarrollar un procedimiento, acuerdo o programa de trabajo que indique la coordinación del área enlace de FORTASEG con las demás dependencias del Municipio con incidencia en las etapas del subsidio.
17. Comportamientos de personal, beneficiarios y otros actores.	No se cuenta con un registro de las acciones esperadas de la población beneficiaria y de otros actores interesados las cuales deban cumplirse de forma secuencial o con base en determinadas características, a fin de	08 - Alta - Institucional - Elaborar un plan de actividades orientado a garantizar que se cumplan las acciones esperadas de la población beneficiaria y de otros actores interesados, que sean necesarias para cumplir las metas convenidas de FORTASEG y para reducir la incidencia delictiva en el Municipio.

Pregunta de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
	lograr las metas programadas de FORTASEG.	
18. Gestión de riesgos.	Se carece de un plan de riesgos para intervenir en acciones que afecten negativamente el logro de las metas convenidas por el FORTASEG.	09 - Alta - Institucional - Implementar acciones orientadas a evitar, mitigar, transferir, aceptar o escalar los riesgos que afectan el logro de metas convenidas de FORTASEG por el Municipio.
24. Mejora continua.	Las recomendaciones de la evaluación anterior a FORTASEG no han sido atendidas por el personal, como tampoco se ha indicado una justificación sobre cuáles son factibles.	10 - Alta - Institucional - Elaborar un posicionamiento institucional sobre las recomendaciones de la evaluación anterior a FORTASEG 2018 en el que se indiquen cuáles recomendaciones se considera factible atender y a qué actividades y entregables se compromete el área enlace de FORTASEG para atenderlas.
Amenazas		
23. Sostenibilidad de resultados al término o en ausencia del programa.	Eventual disminución de los recursos de FORTASEG aprobados para el Municipio en años posteriores, a causa de una reducción del Presupuesto de Egresos de la Federación en aportaciones y subsidios de seguridad.	11 - Institucional - Alta - Diseñar un plan de acción para obtener otras fuentes de financiamiento de las funciones de seguridad además de FORTASEG ante una eventual disminución de los recursos que reciba el Municipio en años posteriores por este subsidio.

Recomendaciones de mejora y resultados esperados

Con base en los hallazgos de FODA y las conclusiones, enseguida la tabla 9 presenta una opción de acciones propuestas para atender las recomendaciones, así como el resultado esperado en caso de aplicarlas y los órganos responsables a quienes correspondería coordinar la implementación.

Tabla 9. Acciones propuestas por recomendación, resultados esperados y responsables.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
01 - Alta - Institucional - Desarrollar y aplicar de forma interna indicadores de los proyectos de prevención social del delito que midan los resultados inmediatos o de corto plazo asociados a estos (valor) por el presupuesto pagado en un periodo de tiempo con FORTASEG (dinero).	Organizar reuniones de trabajo con personal involucrado en las etapas de FORTASEG para seleccionar indicadores existentes o diseñar nuevos en materia de prevención social del delito, siguiendo los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable en el desarrollo de una metodología coherente.	Mayor soporte empírico en la asignación de los recursos del subsidio a proyectos que generen mayor valor por dinero.	Secretaría de Seguridad Pública
02 - Alta - Institucional - Desarrollar mediciones de indicadores de resultados en materia de seguridad hechos con base en las estadísticas que ya tiene la SSP o con los indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.	Diseñar indicadores que midan cambios en la percepción o condiciones de seguridad de la población del Municipio a los cuales contribuyan los proyectos de FORTASEG.	Mayor conocimiento de los efectos asociados a los programas de seguridad del Municipio en las condiciones de vida de la población.	Secretaría de Seguridad Pública
03 - Media - Interinstitucional - Analizar la posibilidad de crear un mecanismo de participación de la población beneficiaria en una o varias de las	Organizar una mesa de trabajo grupal entre el personal de las direcciones que intervienen en las etapas de FORTASEG dentro del Municipio para decidir si la opinión o decisión de la población en general puede	Mayor legitimidad de la asignación y del ejercicio de recursos del FORTASEG. Mayor orientación de los recursos del FORTASEG a	Secretaría de Seguridad Pública

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
etapas de FORTASEG del Municipio previsto en el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana.	<p>aportar valor en alguna etapa del programa y hacer más eficaz y eficiente su operación.</p> <p>Diseñar y poner en práctica las acciones que puedan hacer posible esta participación.</p>	las problemáticas de seguridad prioritarias de la población en general.	
04 - Media - Interinstitucional - Desarrollar una proyección de recursos para la totalidad de las áreas que comprende la seguridad pública municipal en función a la evolución de la incidencia delictiva y los resultados a los que el Municipio se comprometa a corto, mediano y largo plazo.	Organizar una mesa de trabajo grupal entre el personal de las direcciones que intervienen en las etapas del FORTASEG para estimar la evolución de la incidencia delictiva y los resultados a los que el Municipio se comprometa dentro de uno a 15 años cuando menos, así como los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para cumplir aquellos resultados en forma de metas medibles.	Mayor orientación de las finanzas municipales en torno a metas y objetivos físico-financieros de seguridad pública a distintos plazos.	Secretaría de Seguridad Pública
05 - Alta - Institucional - Desarrollar y monitorear al menos un indicador relativo a la calidad de los productos o servicios de los proyectos ofrecidos a los elementos de seguridad, jóvenes o familias intervenidas sean pagados con FORTASEG o con recursos propios.	<p>Diseñar uno o varios indicadores de calidad de los productos o servicios de los proyectos ofrecidos a los elementos de seguridad, jóvenes o familias intervenidas, realizar una medición de prueba del indicador para asegurar que arroja hallazgos precisos y confiables.</p> <p>Incluir el indicador al POA de la SSP y monitorearlo.</p>	Mayor control sobre la calidad de los productos y servicios percibida desde la perspectiva de las personas usuarias.	Secretaría de Seguridad Pública
06 - Alta - Institucional - Desarrollar un cronograma de trabajo que describa al menos las actividades a cargo del área enlace de	Identificar las actividades a cargo del área enlace de FORTASEG en el Municipio por cada etapa que comprende, así como las personas responsables de ejecución y los	Mayor compromiso del personal con la entrega en tiempo y forma de los productos del programa.	Secretaría de Seguridad Pública

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
FORTASEG en el Municipio, las personas responsables de ejecución y los productos entregables con fechas estimadas.	<p>productos entregables con fechas estimadas.</p> <p>Plasmar esta información en un cronograma o Programa Operativo Anual.</p>		
07 - Alta - Interinstitucional - Desarrollar un procedimiento, acuerdo o programa de trabajo que indique la coordinación del área enlace de FORTASEG con las demás dependencias del Municipio con incidencia en las etapas del subsidio.	<p>Organizar sesiones de trabajo grupal entre el personal del área enlace de FORTASEG con las demás dependencias del Municipio para identificar al menos las actividades por las que pasa la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de los recursos al interior del Municipio, los responsables de ejecutarlas, insumos de información y criterios de tiempo y calidad de los productos entregables.</p> <p>Desarrollar el procedimiento y hacerlo oficial.</p>	Mayor organización de las funciones del personal del Municipio en torno al programa.	Secretaría de Seguridad Pública en coordinación con el Ayuntamiento, la Tesorería, la Contraloría y la Secretaría de Administración.
08 - Alta - Institucional - Elaborar un plan de actividades orientado a garantizar que se cumplan las acciones esperadas de la población beneficiaria y de otros actores interesados, que sean necesarias para cumplir las metas convenidas de FORTASEG y para reducir la incidencia delictiva en el Municipio.	<p>Identificar las acciones esperadas de la población beneficiaria y de otros actores interesados por cada etapa del programa en el Municipio en las cuales éste pueda incidir.</p> <p>Implementar las actividades necesarias, desde el ámbito de la SSP, para que las acciones esperadas se cumplan y así faciliten el logro de las metas y objetivos.</p>	Mayor eficacia de las metas y objetivos del programa.	Secretaría de Seguridad Pública

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
<p>09 - Alta - Institucional - Implementar acciones orientadas a evitar, mitigar, transferir, aceptar o escalar los riesgos que afectan el logro de metas convenidas de FORTASEG por el Municipio.</p>	<p>Organizar una mesa de trabajo grupal entre el personal de la SSP que interviene en FORTASEG para identificar los principales riesgos asociados a las actividades relativas a las etapas de este programa, el nivel de impacto y probabilidad de ocurrir, así como una acción en respuesta a estos riesgos para evitar, mitigar, transferir, aceptar o escalar aquellos que sean prioritarios.</p> <p>Implementar estas acciones de respuesta a los riesgos y documentar los resultados.</p>	<p>Mayor cumplimiento de objetivos y metas de los proyectos pagados con el subsidio.</p>	<p>Secretaría de Seguridad Pública</p>
<p>10 - Alta - Institucional - Elaborar un posicionamiento institucional sobre las recomendaciones de la evaluación anterior a FORTASEG 2018 en el que se indiquen cuáles recomendaciones se considera factible atender y a qué actividades y entregables se compromete el área enlace de FORTASEG para atenderlas.</p>	<p>Organizar una mesa de trabajo grupal entre el personal de la SSP 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 de las áreas a fin de atenderlas en un plazo específico.</p>	<p>Mayor claridad sobre las acciones a las que se puede comprometer el personal del Municipio para mejorar la operación del programa en su ámbito de acción.</p>	<p>Secretaría de Seguridad Pública</p>

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
<p>11 - Institucional - Alta - Diseñar un plan de acción para obtener otras fuentes de financiamiento de las funciones de seguridad además de FORTASEG ante una eventual disminución de los recursos que reciba el Municipio en años posteriores por este subsidio.</p>	<p>Identificar y definir los escenarios a corto, mediano y largo plazos de una disminución de los recursos del FORTASEG para el Municipio y el efecto que tendría en los programas pagados con este.</p> <p>Definir un plan de acciones al interior del Municipio orientado a suplir gradualmente los recursos del FORTASEG con otras fuentes de ingresos propios o federales.</p>	<p>Mayor sostenibilidad financiera de los programas pagados con FORTASEG y certeza de una fuente de ingreso constante a mediano y largo plazo.</p> <p>Mayor independencia financiera de los programas municipales respecto a los recursos del FORTASEG.</p>	<p>Secretaría de Seguridad Pública</p>

Referencias y anexos

CONEVAL (2019). *Calidad de las evaluaciones del CONEVAL: elementos institucionales y metodológicos*. Obtenido de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/Calidad de las evaluaciones tercera edicion.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/Calidad_de_las_evaluaciones_tercera_edicion.pdf)

Consejo Nuevo León (2020). *Reporte de Incidencia Delictiva Municipal - Estado de Nuevo León - Agosto 2020*. Obtenido de: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/observatory_documents/observatory_document_files/000/000/010/original/REPORTE-municipal_ago2020.pdf?1598280284

Gobierno del Estado de Nuevo León (2016). *Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021*. Obtenido de: [http://datos.nl.gob.mx/wp-content/uploads/Otros/Plan Estatal Desarrollo.pdf](http://datos.nl.gob.mx/wp-content/uploads/Otros/Plan_Estatal_Desarrollo.pdf)

Gobierno del Estado de Nuevo León (2020a). Obtenido de: http://pbr-sed.nl.gob.mx/sites/default/files/029_estrategias_reduccion_indice.pdf

Gobierno del Estado de Nuevo León (2020b). Obtenido de: [http://pbr-sed.nl.gob.mx/sites/default/files/025_Preencion Social Delito Violencias 0.pdf](http://pbr-sed.nl.gob.mx/sites/default/files/025_Preencion_Social_Delito_Violencias_0.pdf)

INEGI (2020). *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU)*. Obtenido de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ensu/tabulados/2020/ensu_tabulados_basicos_marzo_2020_estimaciones_xlsx.zip

Municipio de San Pedro Garza García (2020). *Cuenta Pública 2019 del Municipio de San Pedro Garza García*. Obtenido de: <https://www.sanpedro.gob.mx/transparencia/Archivos2020/pdf/CuentaPublica2019.pdf>

Municipio de San Pedro Garza García (2017). *Manual de Políticas para la generación, seguimiento y evaluación de indicadores y del presupuesto basado en resultados*. Obtenido de: <https://www.sanpedro.gob.mx/Intranet/ManualesTrasparencia/Doc/manuales/76845e45-c1b8-4a5a-b990-c7a3bc88f631.pdf>

----- (2019). *Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021*. Obtenido de: [https://www.sanpedro.gob.mx/pm/Plan Municipal de Desarrollo.pdf](https://www.sanpedro.gob.mx/pm/Plan_Municipal_de_Desarrollo.pdf)

Programa Sectorial de Seguridad y Protección Ciudadana 2020-2024. Obtenido de:

https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596028&fecha=02/07/2020

SESNSP (2019). *Convenio Específico 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 2019, que celebran el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Estado de Nuevo León y los municipios de Apodaca, Cadereyta Jiménez, García, General Escobedo, Guadalupe, Juárez, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García y Santa Catarina.* Obtenido de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/459585/CONVENIO FOR TASEG 2019-NUEVO LE N-NORMAL-6-05-2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/459585/CONVENIO_FOR_TASEG_2019-NUEVO_LE_N-NORMAL-6-05-2019.pdf)

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

----- (2019). *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 ejercicio fiscal 2019.* Obtenido de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5550497&fecha=15/02/2019

SHCP (2020a). *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_oimp.p.xlsx

SHCP (2020b). *Matriz de Indicadores para Resultados P002 Coordinación con las instancias que integran el Sistema Nacional de Seguridad Pública. 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_oimp_p.xlsx

SHCP (2020c). *Matriz de Indicadores para Resultados I011 Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública en los Estados y el Distrito Federal. Ramo 33 – Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados.* Obtenido de:
https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2020/docs/33/r33_oimp_p.xlsx

SHCP (s.f.). *Transparencia Presupuestaria – Glosario – Ciclo presupuestario.* Obtenido de:
<https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Glosario>

Anexo 1. Matriz de Indicadores para Resultados federal de FORTASEG 2020.

Objetivos, Indicadores y Metas de la MIR					
Nivel: Fin					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
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	Número de presuntos delitos de alto impacto del fuero común (homicidio doloso, secuestro, extorsión y robo) registrados en las averiguaciones previas y/o carpetas de investigación reportadas por las procuradurías o fiscalías generales en los municipios FORTASEG en el año t*100000/ población de los municipios beneficiarios en el año t	Otra-Número de presuntos delitos alto impacto del fuero común por cada 100,000 habitantes.	Estratégico - Eficacia - Anual	527.3
Nivel: Propósito					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Las 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	(Elementos aprobados en desempeño / elementos municipales en activo evaluados en desempeño con recursos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	70
	Porcentaje de elementos aprobados en las evaluaciones de control de confianza realizadas con recursos del FORTASEG	(Evaluaciones de Control de Confianza aprobadas / Evaluaciones de Control de Confianza aplicadas con recursos del FORTASEG)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Semestral	75
	Porcentaje de elementos aprobados en las evaluaciones de competencias básicas realizadas con recursos del FORTASEG	(Elementos aprobados en Competencias Básicas / elementos municipales en activo evaluados en Competencias Básicas con recursos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	75
Nivel: Componente					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
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	(Elementos evaluados en desempeño/elementos convenidos a evaluar en los Anexos Técnicos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Semestral	90
	Porcentaje de avance en la capacitación de formación inicial de elementos convenidos con recursos del FORTASEG.	(Elementos capacitados en Formación Inicial / Elementos convenidos a capacitar con recursos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Semestral	75

Objetivos, Indicadores y Metas de la MIR

	Porcentaje de avance en la aplicación de evaluaciones de control de confianza convenidas con recursos del FORTASEG	(Evaluaciones en Control de Confianza Aplicadas/ Evaluaciones en Control de Confianza convenidas en los Anexos Técnicos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Semestral	90
	Porcentaje de Avance en la aplicación de evaluaciones de competencias básicas convenidas con recursos del FORTASEG	(Elementos evaluados en Competencias Básicas/Elementos convenidos a evaluar en los Anexos Técnicos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Semestral	90
Nivel: Actividad					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
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	(Recursos ministrados a los beneficiarios del FORTASEG/Monto federal convenido del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	97
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.	[(Recursos comprometidos + devengados + pagados) / Monto federal convenido del FORTASEG del ejercicio fiscal t] * 100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	92

Fuente: SHCP (2020a).

Anexo 2. Fichas metodológicas de los indicadores.

(El Municipio no dio seguimiento a indicadores propios en materia de seguridad vinculados a los proyectos pagados con FORTASEG).

Anexo 3. Características complementarias y coincidentes con otros programas.

Nombre del programa y dependencia responsable	Propósito	Indicadores de resultados	Cobertura geográfica, población objetivo y apoyo	Coincidente o complementario
Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública en los Estados y el Distrito Federal (FASP) - Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.	Las instituciones de seguridad pública se fortalecen en materia de profesionalización.	Fin - Tasa anual estatal de la incidencia delictiva por cada cien mil habitantes.	Nacional - Entidades Federativas - Aportaciones federales y/o municipios.	Complementario
Coordinación con las instancias que integran el Sistema Nacional de Seguridad Pública - Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.	Las instituciones estatales de seguridad pública 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.	Propósito - Porcentaje de los elementos de las instituciones de seguridad pública estatales que aprobaron su evaluación de Control de Confianza. Porcentaje de los elementos de las instituciones de seguridad pública estatales que aprobaron su evaluación de desempeño. Porcentaje de los elementos de las instituciones de seguridad pública estatales que aprobaron su evaluación de competencias básicas.	Nacional - Entidades federativas - Coordinación para la implementación de los Programas de Prioridad Nacional en su vertiente de recursos humanos.	Complementario
Prevención social del delito y violencias - Secretaría de Seguridad Pública de Nuevo León.	Las personas que habitan en los polígonos de alta incidencia delictiva cuentan con acciones de prevención del delito que mitigan los factores de riesgo que generan violencia y delincuencia.	Propósito - Tasa de variación del índice de factores de riesgo.	Estatal - Personas que habitan en los polígonos de alta incidencia delictiva - Sesiones de orientación de prevención del delito, eventos con enfoque de prevención social, terapias psicológicas, comités ciudadanos, mediaciones.	Complementario
Estrategias para la reducción del índice delictivo - Secretaría de Seguridad Pública de Nuevo León.	Personas que habitan en las zonas de incidencia delictiva del AMM y área rural cuentan con cuerpos de seguridad pública que mantienen la paz y el orden.	Fin - Tasa de variación de la incidencia delictiva estatal por cada cien mil habitantes / definición de Incidencia delictiva: ((delitos denunciados*100,000) / población de la entidad). Propósito - Tasa de variación de la percepción de inseguridad.	Estatal - Personas que habitan en zonas de incidencia delictiva del AMM y área rural - Operativos de seguridad, juntas vecinales, investigación de delitos.	Complementario

Fuente: Gobierno del Estado de Nuevo León (2020a; 2020b) y SHCP (2020b y 2020c).

Anexo 4. Flujogramas de los procesos del programa.

(Se adjuntó la gráfica 1 que muestra el diagrama de flujo para la ministración de FORTASEG).

Anexo 5. Instrumentos para medir la calidad o satisfacción con los productos.

(No se proporcionó un instrumento).

Anexo 6. Límites, articulación, insumos, productos y sistemas de información de los procesos y valoración global cuantitativa.

Proceso: Diagrama de flujo interno al Municipio para la ministración de FORTASEG.		
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	Se inicia con el envío por parte del Municipio seleccionado como beneficiario a la Dirección General de Vinculación y Seguimiento de un oficio de aceptación de adherirse al FORTASEG.
	Fin	Se finaliza con la entrega del acta de cierre del subsidio así como del Informe Municipal de Evaluación.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Aproximadamente hay un plazo de hasta un año y cuatro meses para implementar las actividades que comprenden los Lineamientos del subsidio.
	Personal	Se infiere que intervienen en las actividades del diagrama el SESNSP, el área enlace de FORTASEG, la Dirección de Adquisiciones, la Dirección de Egresos y el Cabildo.
	Recursos financieros	(No se indican, pendiente preguntar en entrevista)*
	Infraestructura	*
	Otros	*
Productos	Productos del proceso	No es posible identificar los productos del diagrama.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No se indica si hay un proceso al cual se vincule.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	*
	Tipo de información recolectada	*
	¿Sirve de información para el monitoreo?	*
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		*
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El objetivo de este diagrama no se indica. Es poco pertinente para cumplir el objetivo de FORTASEG y las metas convenidas, ya que presenta diversas áreas de mejora indicadas en la respuesta a la pregunta 10.

Valoración global cuantitativa de los procesos.

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Diagrama interno de FORTASEG.	No aplica	No es posible determinar si es eficaz o no ya que no tiene un objetivo general o específico.

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Diagrama interno de FORTASEG.	No aplica	No es posible determinar si es oportuno o no ya que no se definen fechas límite o plazos aproximados de las actividades en las que aplique.

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Diagrama interno de FORTASEG.	No	Las actividades generales indicadas en este diagrama son insuficientes para comprender la planeación, operación, seguimiento, evaluación y cierre de FORTASEG, ya que hay otras actividades específicas importantes para el Municipio que no se incluyen.

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Diagrama interno de FORTASEG.	No	Es poco pertinente para cumplir el objetivo de FORTASEG y las metas convenidas, ya que presenta diversas áreas de mejora en materia de diseño, principalmente.

Anexo 7. Matriz de riesgos del programa.

(No se proporcionó información sobre los riesgos asociados FORTASEG identificados por el área enlace. No obstante, se identificó una amenaza con impacto en la sostenibilidad financiera de los proyectos pagados con este subsidio).

Anexo 8. Avance porcentual histórico de los indicadores respecto de sus metas.

(Se adjuntó la Tabla 6. Avance de Cumplimiento de las Metas de FORTASEG 2019, en la cual no se registró un déficit o superávit en los avances).

Anexo 9. Presupuesto del programa conforme a las clasificaciones y momentos contables del CONAC.

(Se adjuntó la Tabla 7. Presupuesto de FORTASEG 2019 del Municipio de San Pedro Garza García. Además de esta no se proporcionó el presupuesto en otra clasificación contable).

Anexo 10. Avance de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora y resultados percibidos por el personal.

(No se registró un avance de las recomendaciones hechas a la evaluación anterior a este programa).

Anexo 11. Guion de las entrevistas aplicadas.

(No se aplicaron entrevistas, solo una sesión de dudas específicas sobre la información).

Anexo 2. Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas del Consejo Nacional de Armonización Contable.

1. Descripción de la evaluación

1.1 Nombre de la evaluación:

Evaluación integral del Fondo de Fortalecimiento para la Seguridad (FORTASEG) del ejercicio fiscal 2019 del Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León.

1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 26/06/2020

1.3 Fecha de término de la evaluación: 12/10/2020

1.1 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece: Personal de la Dirección de Evaluación y Mejora Gubernamental de la Secretaría de la Contraloría y Transparencia:
Lic. Marcela Denisse Leal Alanís, Directora de Evaluación y Mejora Gubernamental,
Biol. Francisco Javier Castillo Santana, Coordinador de Evaluación,
Ing. Edgar Daniel Sáenz Flores, Jefe de Seguimiento y Planeación.

1.2 Objetivo general de la evaluación:

Valorar el estado actual del programa en aspectos de diseño, insumos y procesos, entorno organizacional, resultados y rendición de cuentas a efecto de optimizar de forma integral sus elementos y así potenciar sus resultados.

1.3 Objetivos específicos de la evaluación:

- Aprovechar un solo ejercicio evaluativo del programa para proveer un punto de vista externo sistemático con hallazgos relevantes, completos y útiles.

- Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.
- Aportar utilidad en dos sentidos:
 - Toma de decisiones: Informar la toma de decisiones del personal del Municipio implicado en el programa, a fin de intervenir en las problemáticas públicas que afectan a la población sampetrina con mayor eficacia y eficiencia.
 - Aprendizaje colectivo: Aportar hallazgos que permitan al personal y a los demás actores involucrados en el programa identificar las áreas de oportunidad en de esta intervención dentro y fuera del contexto operativo.

1.4 Metodología utilizada:

Se aplicó un análisis descriptivo e inferencial de la información documental proporcionada por el personal responsable de FORTASEG en el Municipio y encontrada en otros sitios oficiales, también se analizó la información anecdótica compartida por el personal mediante una entrevista y dudas planteadas de forma virtual. En función a las preguntas y los objetivos de la evaluación establecidos en los términos de referencia se interpretaron hallazgos y se sistematizaron en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con una recomendación por cada uno y resultados esperados.

2. Principales hallazgos de la evaluación

2.1 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- El Municipio logró un avance del 100% de todas las metas convenidas en el Anexo Técnico de FORTASEG en 2019.

Oportunidades

- No es posible medir el impacto de los subprogramas de FORTASEG, aunque es posible medir a través de un indicador aproximado el valor por dinero generado en proyectos de prevención social del delito.

Debilidades

- Además de los indicadores de metas convenidas y estadísticas del informe Municipal de Evaluación el Municipio no dispone de indicadores de resultados con metas a corto o mediano plazo, y diseñados conforme a los criterios CREMAA, solo estadísticas de incidencia delictiva mensual y tiempo de respuesta de la policía, así como indicadores de gestión internos que son medidos en los POA de la SSP.
- No se prohíbe que el Municipio pueda implementar mecanismos de participación de la población beneficiaria en una o varias de las etapas de FORTASEG, adicionales a los que establece el artículo 51 de los Lineamientos.
- La proyección de recursos financieros de FORTASEG en años posteriores se limita al año 2020

en solo dos acciones y dos programas, sin considerar un mediano o largo plazo ni la evolución del problema de incidencia delictiva en determinados escenarios con impacto negativo y probabilidad de ocurrir a futuro.

- Tanto la calidad de los productos o servicios asociados a FORTASEG como la percepción de esta por la población beneficiaria directa o indirectamente no son medidas.
- El personal enlace de FORTASEG en el Municipio sigue un diagrama de flujo con actividades generales mas no un cronograma de trabajo anual en específico.
- Se carece de un mecanismo de coordinación interno al Municipio en el que se identifiquen las actividades, insumos o productos clave de los entes públicos que inciden en las etapas de FORTASEG.
- No se cuenta con un registro de las acciones esperadas de la población beneficiaria y de otros actores interesados las cuales deban cumplirse de forma secuencial o con base en determinadas características, a fin de lograr las metas programadas de FORTASEG.
- Se carece de un plan de riesgos para intervenir en acciones que afecten negativamente el logro de las metas convenidas por el FORTASEG.
- Las recomendaciones de la evaluación anterior a FORTASEG no han sido atendidas por el personal, como tampoco se ha indicado una justificación sobre cuáles son factibles.

Amenazas

- Eventual disminución de los recursos de FORTASEG aprobados para el Municipio en años posteriores, a causa de una reducción del Presupuesto de Egresos de la Federación en aportaciones y subsidios de seguridad.

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Existe un margen amplio de mejora en cuanto al diseño, la operación, el entorno organizacional y la medición de resultados del programa en el ámbito municipal, aun cuando es un programa federal con diseño y operación predefinida por el Secretariado.

El programa no está lógicamente diseñado por la federación con base en un diagnóstico del problema de la incidencia delictiva articulado a los impactos, resultados, productos, actividades e insumos. Existen programas complementarios a FORTASEG en el ámbito federal y estatal, mas no coincidentes que impliquen una duplicidad de bienes y servicios. Destaca que es predominante la medición de indicadores de gestión en los programas de seguridad pública, de actividades y productos, mas no de resultados o impactos en la población. Asimismo, la decisión de decidir las metas de población beneficiaria está concentrada en el Secretariado.

Se tiene un diagrama de flujo de la ministración del fondo en el Municipio, pero este no contiene elementos específicos de un procedimiento (objetivos, insumos y productos, actividades específicas y responsables de ejecución), como tampoco se vincula a un cronograma de actividades del área enlace de FORTASEG. Se carece de una proyección de recursos de recursos del programa para el Municipio a distintos escenarios a corto, mediano y largo plazo, como de una medición de la calidad de los productos generados por los proyectos. Si bien hubo un ahorro en la adquisición de cinco conceptos, este fue del 4% del monto de suficiencia presupuestal.

Se carece de un mecanismo interno al Municipio de coordinación con otros entes públicos no responsables del programa pero con incidencia en sus funciones, como también de un registro de las acciones esperadas de la población beneficiaria y de otros actores interesados las cuales deban cumplirse, y de un plan de riesgos para intervenir en acciones que afecten negativamente el logro de las metas convenidas. Esta información, aun cuando no es obligatoria para el Municipio, contar con ella y ponerla en práctica de forma proactiva puede contribuir a una mayor eficacia de las metas y objetivos del programa.

Las tres metas convenidas se cumplieron en un 100%, pero no es posible medir el impacto de los proyectos, sino el valor por dinero en los que entreguen servicios a una población o área de enfoque. La atención de las recomendaciones producto de la evaluación anterior y la difusión del Informe Municipal de Evaluación son tareas pendientes.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

01 - Alta - Institucional - Desarrollar y aplicar de forma interna indicadores de los proyectos de prevención social del delito que midan los resultados inmediatos o de corto plazo asociados a estos (valor) por el presupuesto pagado en un periodo de tiempo con FORTASEG (dinero).

02 - Alta - Institucional - Desarrollar mediciones de indicadores de resultados en materia de seguridad hechos con base en las estadísticas que ya tiene la SSP o con los indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.

03 - Media - Interinstitucional - Analizar la posibilidad de crear un mecanismo de participación de la población beneficiaria en una o varias de las etapas de FORTASEG del Municipio previsto en el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana.

04 - Media - Interinstitucional - Desarrollar una proyección de recursos para la totalidad de las áreas que comprende la seguridad pública municipal en función a la evolución de la incidencia delictiva y los resultados a los que el Municipio se comprometa a corto, mediano y largo plazo.

05 - Alta - Institucional - Desarrollar y monitorear al menos un indicador relativo a la calidad de los productos o servicios de los proyectos ofrecidos a los elementos de seguridad, jóvenes o familias intervenidas sean pagados con FORTASEG o con recursos propios.

06 - Alta - Institucional - Desarrollar un cronograma de trabajo que describa al menos las actividades a cargo del área enlace de FORTASEG en el Municipio, las personas responsables de ejecución y los productos entregables con fechas estimadas.

07 - Alta - Interinstitucional - Desarrollar un procedimiento, acuerdo o programa de trabajo que indique la coordinación del área enlace de FORTASEG con las demás dependencias del Municipio con incidencia en las etapas del subsidio.

08 - Alta - Institucional - Elaborar un plan de actividades orientado a garantizar que se cumplan las acciones esperadas de la población beneficiaria y de otros actores interesados, que sean necesarias para cumplir las metas convenidas de FORTASEG y para reducir la incidencia delictiva en el Municipio.

09 - Alta - Institucional - Implementar acciones orientadas a evitar, mitigar, transferir, aceptar o escalar los riesgos que afectan el logro de metas convenidas de FORTASEG por el Municipio.

10 - Alta - Institucional - Elaborar un posicionamiento institucional sobre las recomendaciones de la evaluación anterior a FORTASEG 2018 en el que se indiquen cuáles recomendaciones se considera factible atender y a qué actividades y entregables se compromete el área enlace de FORTASEG para atenderlas.

11 - Institucional - Alta - Diseñar un plan de acción para obtener otras fuentes de financiamiento de las funciones de seguridad además de FORTASEG ante una eventual disminución de los recursos que reciba el Municipio en años posteriores por este subsidio.

4. Datos de la instancia evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Mtro. Alberto Vélez Valdés

4.2 Cargo: Evaluador

4.3 Institución a la que pertenece: Gubernamétrica

4.4 Principales colaboradores:

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: resultados@gubernametrica.com

4.6 Teléfono: 844 1895641

5. Identificación del programa

5.1 Nombre del programa evaluado: Fondo de Fortalecimiento para la Seguridad.

5.2 Siglas: FORTASEG

5.3 Ente público coordinador del programa:

En la federación: Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

En el Municipio de San Pedro Garza García: Secretaría de Seguridad Pública.

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal

5.6 Nombre de la unidad administrativa y de los titulares a cargo del programa:

Lic. Claudia Patricia Coronado Maldonado, Enlace del FORTASEG.

5.7 Nombre de la unidad administrativa a cargo del programa:

Enlace del FORTASEG de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.

6. Datos de Contratación de la Evaluación

6.1 Tipo de contratación: Adjudicación directa.

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección de Adquisiciones.

6.3 Costo total de la evaluación: \$156,600.00 MXN

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos propios.

7. Difusión de la Evaluación

7.1 Difusión en internet de la evaluación:
https://www.sanpedro.gob.mx/transparencia/Fondos_Federales.asp

7.2 Difusión en internet del formato:
https://www.sanpedro.gob.mx/transparencia/Fondos_Federales.asp