

ANEXO 7. Difusión de los resultados de la evaluación

Formato CONAC

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación.	
Evaluación de Procesos al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal 2022.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación.	
1.3 Fecha de término de la evaluación.	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece.	
Nombre: Lic. Violeta Villasana Chairez	Unidad Responsable: Departamento de Recursos Federales y Estatales
1.5 Objetivo general de la evaluación.	
Efectuar un análisis sistemático de la operatividad del FORTAMUN-DF, valorando su cumplimiento respecto a los objetivos y metas del fondo, como elementos para hacer recomendaciones que den paso a la instrumentación de mejoras.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación.	
<ul style="list-style-type: none">• Detallar la gestión operativa del FORTAMUN-DF a través de sus procesos,, en los distintos niveles de desagregación donde se llevan a cabo.• Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del FORTAMUN –DF, así como como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.• Analizar si la gestión y articulación de los procesos contribuyen al logro de los objetivos del FORTAMUN-DF.• Elaborar recomendaciones generales y específicas que el FORTAMUN-DF pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación.	
El diseño metodológico de la presente evaluación, se encuentra apegado a los TDR Evaluación de Procesos CONEVAL, de tal forma que para la descripción y análisis de los mismos que se llevan a	

cabo para la administración y operación del Fondo en el Municipio de Zacatecas., utilizando los siguientes métodos:

- Análisis de gabinete
- Trabajo de Campo

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos Otros Especifique: Entrega de información por parte de la dependencia.

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

▪ **Análisis de gabinete**

Consisten en el mapeo de la implementación y operación general del Fondo y los actores claves que intervienen, a través de los siguientes instrumentos:

- La normatividad aplicable (Leyes, Reglamento Municipal de uso del Fondo para el año de referencia o sus reglas de operación en su caso, acuerdos).
- Lineamientos General del Fondo 2022.
- Manual de procedimientos, diagnóstico actualizado y a profundidad del problema público que se pretende atender, el cual debe de ser carácter permanente por el dinamismo de los problemas públicos.
- Estudios del marco contextual en el que opera el Fondo (condiciones del destino de los recursos del mismo, análisis de la hacienda pública, proyecciones de ingreso y egresos de futuro, visión de política interna y reingeniería interna, otros).
- Matriz de Indicadores para Resultados del Fondo 2022, así como su grado de cumplimiento.
- Evaluaciones del Fondo y su resumen de resultados.
- Evidencia de la instrumentación de los Aspectos Susceptibles de Mejora de las diversas evaluaciones de manera comparativa.

▪ **Trabajo de Campo**

Mediante el desarrollo de grupos focales con los servidores públicos que intervienen en los procesos de administración (Secretarías de Planeación y Finanzas) y operación (Secretaría de Seguridad Pública), con el objetivo de identificar y comparar los procesos operativos con el marco normativo que regula el Fondo, detectar las formas de interacción, las buenas prácticas e inconsistencias

en su caso, a fin de señalar áreas de oportunidad para mejorar su gestión y resultados, bajo las actividades siguientes:

- Elaboración de ruta crítica que detalle las actividades para la implementación de la evaluación.
- Agenda de trabajo de campo, herramientas, actores a entrevistar y tiempo estimado de aplicación.
- Entrevistas con servidores públicos responsables de la planeación, instrumentación y evaluación del Fondo.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Hasta el ejercicio sujeto a evaluación (2022), el principal referente normativo mediante el cual se fundamenta y sustenta el destino del recurso de este fondo federalizado ha sido el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal sin más normatividad de base, el cual ha servido para atender los fines precisos para lo que es creado y en el caso particular del municipio para la decisión de las inversiones que se consideran después de un análisis de sus ejercicios frente a las necesidades apremiantes, situación que influye para que los resultados de este queden a nivel administrativo.

En lo que respecta a la parte jurídico-normativa, no se localizó documento de orden federal o municipal que fundamente la administración u operación del FORTAMUN-DF, por lo tanto, no existe medio documental a través del cual se pueda sustentar que los procesos que actualmente se ejecutan en la gestión del Fondo son regidos por algún medio diferente al artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal. Lo que desampara a la totalidad de los procesos, ya que del artículo mencionado sólo podemos decir que sirve como fundamento para sustentar la inversión del recurso, no su administración ni operación o la búsqueda de los fines de fortalecimiento de las obligaciones municipales.

Por lo que se pudo constatar en relación al proceso de planeación, este no se lleva a cabo de una manera adecuada, ya que en él se incluyen planear, presupuestar y programar, quedando en evidencia que el municipio sólo realiza un ejercicio de presupuestación programática al inicio del ejercicio fiscal, tomando en cuenta algunas consideraciones básicas de planeación, lo cual ocasiona

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

que el Fondo quede destinado a un análisis a nivel administrativo, aún y cuando en el año 2022 se buscó implementar una Matriz de Indicadores para Resultados (que si bien no fue aprobada ha servido de referente y ejercicio para la nueva gestión pública), pues esta sólo ha servido como un parámetro de referencia para la Secretaría de Administración y Finanzas, pues debido a que no es una MIR propia del Fondo, no contiene especificidades que permitan utilizarla como herramienta de rumbo y medición, monitoreo y mejora continua, condicionando al resto de los procesos. Es necesario dejar claro que la planeación no sólo es un ejercicio directivo de una sola ocasión, es de carácter permanente, lo cual hace necesario construir un sistema organizacional adecuado para ello, donde deben participar las secretarías de Planeación, de Administración y Finanzas, así como la de Seguridad Pública.

Los contenidos e indicadores de la MIR deben revisarse a profundidad, ya que trastocan dos supuestos:

- El primero radica en que la MIR se construyó para atender solamente los requisitos normativos de un modelo de buen gobierno, lo cual no significa que se produzcan las actividades o procesos para alcanzar los postulados de esta.
- La segunda es que, si se apoyan en ella, las actividades no producen los resultados deseados como la baja de la incidencia, la atención y trabajo ciudadano, entre otros, porque existen actores como el C5 que no atienden exclusivamente a Zacatecas municipio, porque su función no es la de policía municipal y porque los programas o acciones planteadas no le corresponde a la corporación en buena medida, entre otros aspectos.

Por su parte en la MIR de obligaciones financieras, debe analizarse, puesto que si estos compromisos fueron adquiridos para la nueva organización del capital humano, procesos de administración y adecuación del mismo si pertenecerían a la nueva gobernanza, si el supuesto no es así entonces habría una inadecuado consideración de lo que se pretende medir, de forma tal que podría caer sólo en el fortalecimiento de la hacienda, para reducir las cargas y luego con otras variables atender la disciplina financiera que no se dio en otros tiempos pasados.

Bajo estas condiciones es de suma importancia verificar las alineaciones de la normatividad, la de PbR, los quehaceres y determinar si estamos actuando correctamente o bajo usos y costumbres.

Para alcanzar puntos de partida adecuados, se inicia con un buen diagnóstico con los elementos suficientes para tomar decisiones, este debe tener incluso un periodo de renovación por las

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

realidades cambiantes de manera acelerada, la construcción de árboles de problemas y de objetivos, siendo fundamental en ello la contribución de las tres secretarías involucradas en esta evaluación, posteriormente dentro del año fiscal, se deben plantear no sólo los registros administrativos de avances o seguimiento sino las formas de gestión pública que permitan observar los avances, retrocesos o estancamientos en el cumplimiento de metas y la producción del servicio de seguridad pública, de forma tal que el riesgo en este caso, con obvia visión de futuro, es el no alcanzar los postulados de la MIR en la reducción de la incidencia delictiva.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

- Experiencia en la administración del FORTAMUN.DF.
- Eficiencia en el ejercicio del Fondo.
- Existencia de mecanismos de transparencias respecto a la administración del Fondo.
- Existencias de evaluaciones de ejercicios anteriores.

2.2.2 Oportunidades:

- Existencia de otros fondos y/o programas destinados a la seguridad pública, con los que se puede coordinar el FORTAMUN-DF, a efecto de fortalecerse y obtener un mayor alcance en sus metas y objetivos.

2.2.3 Debilidades:

- Se miden en su mayoría indicadores de actividades y servicios en los programas de seguridad, y no indicadores de resultados o impacto de incidencia delictiva o prevención social del delito.
- Se carece de un diagnóstico del problema y necesidades de largo plazo del Municipio de Monterrey en materia de agua, drenaje o tratamiento.

2.2.4 Amenazas:

- Falta de alineación estratégica de los tres órdenes de gobierno para cumplir con los fines de la seguridad pública.
- Falta de coordinación entre instituciones de seguridad pública.
- Inseguridad al alza.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

- Inexistencia de Reglas de Operación y Lineamientos del Fondo.
- Eventual disminución de los recursos federalizados.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, forma parte del gasto federalizado programable cuyo objetivo es apoyar en renglones sustantivos para el cumplimiento de las metas y objetivos de gobiernos locales, en el caso del municipio de Zacatecas la mayor parte del destino del recurso del Fondo se aplicó en materia de seguridad pública. Además de esto, el recurso representa la fuente principal de ingresos para el gobierno local, destacando aún más su importancia.

Ante la insuficiente disponibilidad de fuentes propias de ingresos y el inadecuado aprovechamiento de los existentes, se genera una elevada dependencia con los recursos federalizados, situación preocupante ya que desde el año de 2015 se ha presentado una tendencia hacia la disminución del gasto federalizado, lo cual debería de ser causa suficiente para fortalecer la gestión del Fondo y de los recursos propios.

Los cambios estratégicos de los últimos cinco años respecto a la gestión del FORTAMUN-DF, no han tenido resultados que marquen una diferencia significativa en los rubros en los que se ejerció el recurso, como es el caso particular de las inversiones en materia de seguridad pública para el municipio de Zacatecas, siendo una de las causas principales de la profusa, escasa o inexistente normativa del ejercicio del recurso.

La falta de reglas de operación, lineamientos y manuales de procesos que regulen la gestión del Fondo es la causa principal de sus variadas deficiencias, pues no se tiene precisión en los conceptos a los que puede destinarse el recurso, en función de objetivos bien definidos y delimitados. Por lo tanto, una de las recomendaciones principales es la creación de reglas de operación locales del FORTMAUN-DF, así como de lineamientos específicos para cada destino de inversión y un manual de procedimientos como instrumento administrativo, ya que es fundamental para la coordinación, dirección, evaluación y control de la gestión del Fondo, sin dejar de mencionar que se constituiría como el vademécum de consulta en el desarrollo cotidiano de las actividades inherentes al mismo.

La instrumentación de los nueve procesos es fundamental para el engrane correcto y funcional de todo el sistema, pues la falta de uno de ellos repercute negativamente en el subsecuente o subsecuentes, limitando el buen desarrollo de toda la cadena. Para que esto pueda ser posible, además de contar con la normatividad necesaria para ello, es pieza clave el proceso de planeación estratégica que defina las mejores vías para alcanzar metas y objetivos a definir. Es fundamental tener en cuenta que, para poder implementar este proceso, se ocupan insumos como por ejemplo documentos diagnósticos que aporten información del contexto y condiciones de un tema en particular, esto con el fin de aportar elementos que servirán para la implementación de un plan específico con objetivos y resultados planteados y esperados. Para esto es importante que las Secretarías involucradas en la administración y operación del Fondo participen y aporten su experiencia y conocimiento a fin obtener como producto final un documento que contenga no solo el punto al que se quiera llegar, sino también las estrategias para lograrlo, visibilizando contingencias que pudieran afectar el rumbo trazado y las posibles tácticas para superarlas.

Es importante considerar, que, si se toma la decisión de seguir destinando parte del recurso del Fondo a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, es la obligación de esta generar y proporcionar para la adecuada planeación, el programa anual de trabajo de la Secretaría, el cual servirá como documento de apoyo para la definición de estrategias, metas y objetivos de este Fondo. De igual importancia resulta el hecho de identificar los fondos, programas, apoyos o subsidios que coincidan con el criterio de inversión, esto ayudará a que la planeación sea casi certera en cuanto a la definición de sus metas y objetivos, pues se podrá valorar de acuerdo a las bondades de cada uno la adecuada transformación en un bien o servicio para la ciudadanía. Se recomienda desarrollar una integralidad y sinergia entre el FORTAMUN-DF y otras fuentes de ingreso a fin de desplegar una estrategia de planeación integral de su manejo y operación puesto que las metas que se pretendan alcanzar, requieren de sinergias internas y externas, de inversiones en verdadero capital humano, insumos adecuados y suficientes, equipo y formas organizacionales de frontera.

Este proceso, otorga la posibilidad de analizar la factibilidad en los criterios de distribución del recurso, sopesando que elementos fortalecen, incentivan y contribuyen de mejor manera a la obtención de resultados positivos, dejando a un lado la práctica de la asignación inercial cuyo único objetivo es gastar en forma adecuada y no sustantiva.

Se constituye como aspecto relevante contar con mecanismos de medición efectivos y acordes a la realidad institucional, las MIR presentadas por la Secretaría de Administración y Finanzas y por la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, pueden mejorarse significativamente en sus indicadores, no son acordes al contexto y condiciones en que se desarrolla el Fondo. Surge en torno a esto la recomendación de revisar y modificar las MIR, un sistema de medición eficaz no es necesariamente el más extenso sino el suficiente, las matrices proporcionadas son muy amplias y sus descripciones, fórmulas y medios de verificación son poco profundos, difíciles de verificar y no corresponden a parámetros que incidan en el cambio de paradigmas actuales.

El contar con un sistema de medición adecuado y eficiente, contribuye en el desarrollo y ejecución de procesos clave como los de producción y distribución de bienes y servicios, entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios, sin dejar de mencionar que se constituye como una herramienta cíclica que aporta información relevante al próximo proceso de planeación.

Sin lugar a dudas el fortalecimiento de estrategias y acciones de apoyo para incrementar las capacidades institucionales es un tema que merece ser tratado a profundidad, prestando especial atención al recurso humano, en el caso particular es menester el aumento del estado de fuerza de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, pues si no se cuenta con el personal requerido y suficiente, no se podrán ejecutar procesos clave como los de producción y distribución de bienes y servicios, entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios.

De igual importancia es que los actores responsables de los procesos de producción y distribución de bienes y servicios y entrega de apoyos (que básicamente son los beneficiarios directos) cuenten con el conocimiento, habilidades, perfil, capacitación y experiencia adecuados que los haga capaces de ejecutar las actividades y acciones propias de estos. Parte del estado de fuerza actual de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal no cuenta con la Evaluación de Control de Confianza acreditada y vigente, así como tampoco con el Certificado Único Policial, es decir, no poseen la certificación que los califica como aptos para el desempeño de la función policial, cabe mencionar que el CUP se compone por la Evaluación de Control de Confianza (por ingreso o vigencia), la Formación inicial o equivalente, Evaluación de Competencias Básicas o Profesionales y Evaluación del desempeño, teniendo como objetivo garantizar que la población cuente con policías confiables, sin vicios y sin compromisos con otra causa que no sea la de velar por la seguridad.

En este sentido, se precisa que de acuerdo a lo que establece el artículo 139 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, fracción III, se constituye como delito contra el funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la inscripción o registro en la base de datos del personal de las instituciones de seguridad pública, como integrante de una institución de Seguridad Pública a persona que no cuente con la certificación o a sabiendas de que la certificación es ilícita. Fracción IV, la asignación de nombramiento de policía, a persona que no haya sido certificada y registrada en los términos de esta ley. Ordenamientos que se establecen como materia prima en los procesos de solicitud de apoyo y selección de beneficiarios directos.

Un aspecto que habrá que considerarse en la gestión futura del Fondo, es la participación ciudadana, fortalecer la participación social en la gestión, seguimiento, vigilancia y evaluación, incidirá de manera importante en la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas del recurso federalizado. La participación ciudadana debe contemplarse desde la elaboración del diagnóstico con la idea de que en el proceso se definan e implementen estrategias y acciones que fortalezcan su presencia efectiva con el alcance que deben tener en la gestión de recursos públicos. Es importante conocer la satisfacción del usuario después de haber prestado un servicio desde la Secretaría de Seguridad Pública, siempre y cuando no afecte o impacte en la salud emocional de los mismos.

Coadyuvaría también de manera importante que la participación del Órgano Interno de Control a efecto de instaurar o en su caso fortalecer el enfoque preventivo de la actuación de los responsables de la gestión del Fondo, para identificar y atender posibles irregularidades e insuficiencias.

La falta de mecanismos de opinión en todos los procesos, deriva en recomendar el establecimiento de mesas de trabajo permanentes para la revisión de temas relevantes, para que mediante el diálogo y el análisis sea posible definir elementos que contribuyan a una gestión eficiente del Fondo, pero principalmente de los servicios que se desarrollan por su inversión.

Finalmente, se reconoce la importancia que el municipio le da a los procesos de evaluación, aplicando una cultura de evaluación, por lo que resulta necesario que se le dé el seguimiento adecuado a los Aspectos Susceptibles de Mejora a evaluaciones de ejercicios pasados, si es que se quiere fortalecer la mejora continua de la gestión del Fondo y por lógica una adecuada utilización del recurso.

En términos generales y atendiendo lo señalado por la metodología específica del CONEVAL, de acuerdo con lo observado en la presente evaluación, y con la información y comentarios de

funcionarios responsables de la operación, así como de documentación consultada, se determina que la lógica de operación del Fondo funciona de forma inercial en base a experiencias de ejercicios pasados, pues carece en su totalidad de Normatividad de Procesos del Fondo (criterio establecido por el CONEVAL), bajo el entendimiento y los procesos dictados por la Secretaría de Administración y Finanzas. Por lo que se concluye que la tarea principal para que haya cambios sustanciales y de fondo, es generar una normatividad específica que contenga cada uno de los procesos, en sus distintos niveles operativos, a fin de homologar y sistematizar la operación del Fondo.

3.2 Describir brevemente las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Justificar que las inversiones con recurso del FORTAMUN-DF, sean producto de un documento diagnóstico, mediante el cual se pueda identificar el problema público y definir la estrategia de solución focalizada.
2. El Municipio debe prever escenarios de acción ante una posible disminución de recursos del Fondo.
3. Actualizar y redefinir los indicadores actuales de la MIR de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal por indicadores de resultados e impacto que permitan medir los efectos de la política de seguridad pública que se implementa en el Municipio a través de acciones pagadas con recurso del FORTAMUN-DF.
4. Crear el Manual de Operación del FORTAMUN-DF, que contenga las tareas, responsabilidades, procesos, procedimientos y acciones preventivas o correctivas del Fondo.
5. Crear Manuales Específicos para los Proceso de Planeación, Presupuestación, Programación, Implementación, Evaluación y Seguimiento, mediante los cuales se puedan conocer las actividades y pasos a seguir en la ejecución de un proceso.
6. Incluir a la Secretaría de Planeación y de Seguridad Pública Municipal en el proceso de planeación, mediante el cual se definirán las estrategias administrativas y operativas para lograr los objetivos del FORTAMUN-DF.
7. Priorizar acciones en materia de seguridad pública.
8. Incrementar las capacidades institucionales, priorizando el recurso humano.
9. Capacitar al personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, como actores responsables de los procesos de selección de beneficiarios, producción y

distribución de bienes y servicios, entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios, en cuanto a los objetivos, actividades, insumos, productos y tiempos de cada procedimiento en específico.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

M. en G.P. Juan Luis Rivera Ruíz Esparza.

4.2 Cargo:

Director General

4.3 Institución a la que pertenece:

Asociación de Desarrollo Económico Local del Estado de Zacatecas. A. C.
(ADELZAC).

4.4 Principales colaboradores:

M. en E.S.P.P. Itzel Fabiola García Muñoz

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

Jlrre26@hotmail.com

4.6 Teléfono (con clave lada):

492 122 70 23

5. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

5.1 Nombre del programa evaluado:

Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

5.2 Siglas:

FORTAMUN-DF

5.3 Ente público coordinador del programa:

Secretaría de Finanzas y Administración.

5.4 Poder público al que pertenece el programa:

Poder Ejecutivo Poder Legislativo Poder Judicial Ente Autónomo

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:

Federal ___ Estatal ___ Local X

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

5.6.1 Nombre de la unidad administrativa a cargo del programa:

5.6.2 Nombre del titular de la unidad administrativa a cargo del programa (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Nombre: Mtro. Jorge Sánchez de Loera

Unidad administrativa: Secretaría de Finanzas y Administración

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa ___

6.1.2 Invitación a tres X

6.1.3 Licitación Pública Nacional ___

6.1.4 Licitación Pública Internacional ___

6.1.5 Otra (Señalar) ___

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Secretaría de Planeación

6.3 Costo total de la evaluación:

\$ 150,000.00 (Ciento cincuenta mil pesos 00/100 M.N.)

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos propios

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en Internet de la Evaluación:

<https://portal.capitaldezacatecas.gob.mx/contabilidad-gubernamental/vii-programas-federales>

7.2 Difusión en Internet del formato:

Informe Final de la Evaluación y Formato CONAC de la Evaluación