

# Evaluación de Procesos al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal 2022.



**ZACATECAS**  
Ayuntamiento 2021 - 2024



## **Contenido**

<b>I. Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>II. Descripción del Fondo .....</b>	<b>3</b>
<b>III. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo .....</b>	<b>9</b>
<b>IV. Descripción y Análisis de los Procesos para la Gestión y Operación del Fondo</b>	<b>13</b>
<b>1. Planeación.....</b>	<b>17</b>
<b>2. Difusión del FORTAMUN-DF .....</b>	<b>24</b>
<b>3. Solicitud de apoyos .....</b>	<b>24</b>
<b>4. Selección de beneficiarios o beneficiarios bajo demanda.....</b>	<b>25</b>
<b>5. Producción de bienes y servicios.....</b>	<b>29</b>
<b>6. Distribución de bienes y servicios .....</b>	<b>35</b>
<b>7. Entrega de apoyos .....</b>	<b>41</b>
<b>8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos .....</b>	<b>48</b>
<b>V. Hallazgos y resultados.....</b>	<b>53</b>
<b>VI. Amenazas y Fortalezas .....</b>	<b>60</b>
<b>VII. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>62</b>
<b>VIII. Anexos .....</b>	<b>66</b>

## I. Introducción

Para poder conocer la importancia y magnitud de lo que implica una “evaluación”, es importante referir la definición del concepto y sus orígenes. Evaluación, describe la acción y consecuencia de “evaluar”, palabra identificada como verbo, cuya etimología proviene del francés *évaluer*, y se traduce en indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa, asunto o bien, como lo expresan diversos autores, trata de un acto en donde debe emitirse un juicio en torno a un conjunto de información.

Existen doce tipos de evaluación, siendo una de ellas la de procesos, misma que se desarrollará en este ejercicio de valoración.

La Evaluación de Procesos se encuentra normada en el décimo sexto numeral, fracción I, inciso c, de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y es el medio que nos permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales en torno a un determinado programa, con la finalidad de determinar si los procesos que se involucran de inicio a fin, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel propósito, estas últimas derivadas de una matriz de indicador de resultados sólida y coherente, señalando que es en el 2022 donde se inicia en la Presidencia Municipal de Zacatecas con el uso de estas herramientas a efecto de alcanzar la solución de la problemática pública más apremiante en lo local, de manera tal que se inscribe en el ámbito de la nueva gestión pública, siendo el único municipio de la entidad que sigue transitando a nuevos modelos del quehacer gubernamental hasta la fecha.

Dentro de las múltiples bondades que implica realizar una Evaluación de Procesos se encuentran las de conocer los factores que respaldan la planeación hasta la implementación de programas, realizando una revisión focalizada a su dinámica de operación; documentar las buenas prácticas, así como las áreas de oportunidad de la operación para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la identificación de Aspectos Susceptibles de Mejora y cuya aplicación se verá reflejada en el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Sin dejar de mencionar que mediante este tipo de evaluaciones se profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas y de quienes los administran y ejecutan.

En ese sentido es que el Municipio de Zacatecas, a través de la Secretaría de Finanzas y Administración, la de Planeación, así como de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, encabezan la presente Evaluación de Procesos como responsables, ejecutores y usuarios del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal “FORTAMUN-DF”, con la finalidad de generar un análisis puntual de las fases que el Fondo lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de objetivos, sin dejar de lado que la generación de valor social que determina la calidad del servicio o bien público debe considerarse como parte nodal de esta evaluación.

Para el caso en particular, y debido a que es la Secretaría de Seguridad Pública Municipal a la que se destina el mayor porcentaje del recurso otorgado por este Fondo, se analizarán a detalle su funcionamiento, planeación, operación, manuales, procesos internos,

procedimientos y criterios que conllevan a la toma de decisiones para la puesta en marcha y ejecución de la forma en que se realizan las actividades cotidianas, entradas y salidas de insumos, personal y recursos enfocados a la Secretaría con recurso del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (reconociendo que en materia de seguridad pública existen otros recursos que se complementan para atender insumos y otros temas para la operación de los servicios prestados), poniendo particular énfasis en la relación entre su forma de organización y el factor humano elementos clave para la nueva gestión pública y con ello para la reingeniería permanente que debe llevar al fortalecimiento de las instituciones que se involucran y a la generación de un valor social adecuado que es apreciado por la población en general.

En estos quehaceres cotidianos se dan vínculos entre distintas dependencias y áreas, puesto que para poder producir un bien o servicio público es necesario concatenar actividades que se convierten en procesos iniciales, intermedios, finales y de retroalimentación permanente, es decir existe una correlación que permite finalmente llegar hasta el beneficiario para atender la problemática pública específica.

## **II. Descripción del Fondo**

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal FORTAMUN-DF, se encuentra dentro de la categoría de “Gasto Federalizado Programable”, este se integra por fondos y programas cuyo destino está condicionado en los términos establecidos por su normativa.

Según el documento denominado “Fiscalización Superior del Gasto Federalizado de la Cuenta Pública 2021. Primera Entrega”, los recursos del Gasto Federalizado, representan la principal fuente de ingresos de los gobiernos locales, de tal forma que se les caracteriza de relevantes para los municipios, siendo el caso que nos ocupa; concurriendo tal relevancia que los hace significativamente dependientes de estos con los cuales sería prácticamente imposible realizar los quehaceres esenciales o cumplir varias obligaciones de este orden de gobierno.

La naturaleza esencial del FORTAMUN-DF, radica en un primer momento en fortalecer las haciendas públicas municipales, para que los gobiernos locales cuenten con mejores capacidades para atender el mandato del artículo 115 Constitucional (federalismo, desconcentración, descentralización y la agenda básica del municipio), el cual versa sobre el establecimiento del Municipio Libre, su división territorial y la organización política y administrativa de los estados, estableciendo las siguientes bases:

- Cada municipio será administrado por un Ayuntamiento de elección popular directa, sin autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado;
- Los municipios administrarán libremente su hacienda; y
- Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica.

De lo anterior, podemos concluir con la definición que la Dirección General de Presupuesto y Programación de los Ramos Generales: “Los ramos cuya asignación de recursos se prevé en el Presupuesto de Egresos derivada de disposiciones legales o por disposición expresa de la Cámara de Diputados en el Presupuesto de Egresos, que no corresponden al gasto directo de las dependencias, aunque su ejercicio está a cargo de éstas”. Para el caso concreto del FORTAMUN-DF, siempre ha sido el objetivo desde su creación, formar municipios generadores de su propia política social, cimentada con estos esfuerzos que hace la federación intentando que se fortalezcan a través de sus estructuras económicas, mediante la recaudación hacendaria como principal fuente; para que sean independientes y generen sus propias formas de subsistencia, la cual se dará por propia inercia a través de una adecuada gestión en la administración adecuada de dichos recursos.

Dicho lo anterior, no se debe perder de vista que el mandato Constitucional en el numeral 115, establece de forma puntual las bases de la organización política y administrativa de todo municipio, de tal suerte que, es prerrogativa fundamental que el destino de los recursos públicos sean ejercidos de manera responsable, buscando no solo la comprobación y buen ejercicio del gasto, sino que con miras a que estos obtengan una ganancia superior, que no necesariamente se vea cristalizada en rendimientos o disposición de recurso en general, sino en beneficios palpables que fortalezcan a la población municipal y en plena consecuencia a la calidad de vida de la quienes habitan en ellos.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Dirección General de Programación y Presupuesto “A”, es la dependencia encargada de la emisión de reglas para la distribución y administración del recurso.

Es a través del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) con recursos federales, el documento a través del cual se dan a conocer los montos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

El Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, realiza la distribución correspondiente del Fondo, en proporción directa al número de habitantes con que cuente cada Entidad Federativa, basándose en la información estadística más reciente emitida por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Una vez realizada la dispersión por parte de la federación, las Entidades serán las responsables de distribuir el recurso a los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

La importancia del FORTAMUN-DF, se encuentra plasmada en el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal.

**Artículo 37.-** *Las aportaciones federales que, con cargo al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, reciban los Municipios a través de las Entidades y Demarcaciones Territoriales por conducto del Distrito Federal, se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales,*

*mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes. Respecto de las aportaciones que reciban con cargo al Fondo a que se refiere este artículo, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, tendrán las mismas obligaciones a que se refiere el artículo 33, apartado B, fracción II, incisos a) y c) de esta Ley. (LCF)*

Vale la pena centrarse en el hecho de que las aportaciones federales para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (actualmente Alcaldías), serán destinados a la satisfacción de sus requerimientos, estableciendo prioridades en el siguiente orden:

- 1) Cumplimiento de obligaciones financieras;
- 2) Pago de Derechos y Aprovechamientos por concepto de Agua;
- 3) Descargas de Aguas Residuales;
- 4) Modernización de los Sistemas de Recaudación Locales;
- 5) Mantenimiento de infraestructura; y
- 6) Atención de las necesidades directamente vinculadas con la Seguridad Pública de sus habitantes.

Para el ejercicio fiscal 2022, el municipio de Zacatecas recibió un total de **\$111,164,053.00) Ciento once millones ciento sesenta y cuatro mil, cincuenta y tres pesos)** de recursos del Fondo de Aportaciones a los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, después del cambio de la distribución.

Con este fondo, se les da la oportunidad a los municipios de modernizar su estructura administrativa y financiar sus requerimientos de gasto para garantizar estrategias administrativas y como resultado de ello, el logro de sus metas y objetivos para alcanzar el desarrollo.

En cuanto a programas institucionales, queda claro que son los capitales federalizados del FORTAMUN-DF y los del FISDMF, la principal fuente de recursos de los municipios, lo que se refleja en la posibilidad de movilidad para la generación de servicios y obra pública para quienes más lo necesitan, de otra forma si no se contarán con estos recursos los municipios en general colapsarían.

En principio de cuentas, el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal FORTAMUN-DF, se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación con recursos federales, tal y como lo establece el artículo 36 de la Ley de Coordinación Fiscal y que para el caso de los municipios consiste en:

***Artículo 36.- El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, se determinará anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación con recursos federales, por un monto equivalente, sólo para efectos de referencia, como sigue:***

- a) *Con el 2.35% de la recaudación federal participable a que se refiere el artículo 2° de esta Ley, según estimación que de la misma se realice en el propio presupuesto, con base en lo que al efecto establezca la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio. Este Fondo se enterará mensualmente a los municipios por partes iguales, por conducto de los Estados, de manera ágil y directa sin más limitaciones y restricciones, incluyendo aquellas de carácter administrativo, que las correspondientes a los fines que se establezcan en el artículo 37 de este ordenamiento; y*
- b) *... (LCF).*

Posteriormente, una vez determinado el monto general para el Ejercicio Fiscal correspondiente, la distribución se realiza tomando como base el factor poblacional, en sus variantes de población residente y población flotante, datos que se obtienen del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); de igual manera, la Ley de Coordinación Fiscal en su ordenamiento 38, establece la forma de distribución:

***Artículo 38.-*** *El Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, distribuirá el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal a que se refiere el inciso a) del artículo 36 de esta Ley, en proporción directa al número de habitantes con que cuente cada Entidad Federativa, de acuerdo con la información estadística más reciente que al efecto emita el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.*

*Para el caso de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, su distribución se realizará conforme al inciso b) del artículo 36 antes señalado; el 75% correspondiente a cada Demarcación Territorial será asignado conforme al criterio del factor de población residente y el 25% restante al factor de población flotante de acuerdo con las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.*

*Las Entidades a su vez, distribuirán los recursos que correspondan a sus Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, en proporción directa al número de habitantes con que cuente cada uno de los Municipios y Demarcaciones Territoriales antes referidos. (LCF).*

Como se puede observar, el Fondo de Aportaciones a los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, se caracteriza por dar a sus beneficiados la libertad de elegir el destino de sus recursos, en ese sentido, es que el Municipio de Zacatecas, para el año 2022 aplicó el Fondo en:

DESTINO DEL RECURSO	MONTO
<b>Obligaciones financieras:</b>	
▪ Pago de pasivos y obligaciones financieras (Cuotas patronales IMSS, cuotas INFONAVIT y cuotas RCV)	\$ 50,308,365.16
<b>Seguridad Pública:</b>	
▪ Pago de sueldos a personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública	\$ 38,839,840.21
▪ Pago de despensas a personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública	\$ 3,259,640.00
▪ Pago de primas vacacionales a personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública	\$ 1,057,897.19
▪ Pago de aguinaldo a personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública	\$ 5,398,088.60
▪ Seguro de vida de personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública	\$ 2,700,221.84
<b>Pago de Derechos y Aprovechamientos por concepto de Agua:</b>	
▪ Pago de derechos de agua	\$ 9,600,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 111,164,053.00</b>

\*FUENTE: Portal de transparencia del Municipio de Zacatecas. 2023

Es decir, el 46.12 % del total del recurso se destinó a seguridad pública, el 45.25 % a obligaciones financieras y el 8.63% a pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua.

En consideración a lo anterior, se observó que el Municipio de Zacatecas no se basó en ningún documento diagnóstico que identificara algún problema público o bien las necesidades internas del Municipio mediante el cual pudieran determinar el destino de los recursos, sino que se basaron únicamente en lo que establece el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, por tanto en las necesidades recurrentes en los ejercicios como se han presentado, apoyándose en las condiciones que para el caso ofrece el programa en los rubros de destino previamente clasificados.

De igual forma, se observa que la prioridad para la aplicación de los recursos del Fondo fueron seguridad pública y obligaciones financieras.

El municipio ejerció en su totalidad los recursos y éstos fueron destinados a los rubros que previamente fueron autorizados por el Cabildo Municipal, canalizados mediante la programación establecida para el efecto y dirigida a los 3 grandes rubros señalados en el cuadro anterior.

En lo que respecta al rubro de seguridad pública, los principales objetivos del FORTAMUN-DF 2022 los pudimos encontrar en la MIR de la Dirección de Seguridad Pública Municipal, así como sus respectivos indicadores siendo los que predominan de eficacia y eficiencia, es decir los de gestión.

Para el rubro de pago de obligaciones financieras se cuenta con la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Administración y Finanzas.

Para el rubro correspondiente a pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua no se cuenta con ningún documento que soporte el uso y destino del recurso del Fondo.

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 la MIR.
- 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 el servicio del c5 no es de la 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 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.

### **III. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo**

#### **Objetivo General**

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.

#### **Objetivos Específicos**

- Detallar la gestión operativa del FORTAMUN-DF a través de sus procesos, en los distintos niveles de desagregación donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del FORTAMUN-DF, así 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.

La evaluación de procesos se instrumenta a través de dos aproximaciones: el análisis de gabinete y el trabajo de campo, mediante técnicas, métodos y procedimientos derivados de los enfoques de investigación cuantitativa y cualitativa.

#### **▪ Análisis de gabinete**

Consistente 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 del uso del Fondo para el año de referencia o sus reglas de operación en su caso, acuerdos).
- Lineamiento General del Fondo 2022.
- Manual de procedimientos. Diagnóstico actualizado y a profundidad del problema público que se pretende atender, el cual debe ser de 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 ingresos 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 resumen de resultados.
- Evidencia de la instrumentación de las recomendaciones resultado de las evaluaciones anteriores.
- Informes de implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora de las diversas evaluaciones de manera comparativa.

Se comienza con la solicitud de varios documentos y bases de datos, que consisten en:

- Documentos y bases de datos solicitados a las Secretarías de Planeación y de Seguridad Pública Municipal, lo cual implica la transversalidad y operación de agencia entre la planeación, administración e implementación (bajo el supuesto de que existen procesos internos y vinculantes, es decir que no se dan inercias que solo obedecen a la necesidad de hacer un correcto gasto de recursos).
- Normatividad para la operación del programa (leyes, reglamentos, manuales que se relacionen con la planeación, operación y cierre del programa).
- ASM atendidos de la evaluación de los ejercicios anteriores.
- Reglas de operación establecidas con las disposiciones federales y locales.
- Anteproyecto presupuestal.
- Programación presupuestal (calendarios fiscales y metas operativas) de los últimos 3 años.
- Informe final de cierre operativo de los últimos 3 años.
- Expediente técnico del programa 2022.
- Diagnósticos de la DSPM de los últimos 3 años que soporten el ejercicio de recursos y acciones de los 3 últimos años.
- MIR 2022 y su grado de cumplimiento.
- Padrón de beneficiarios (Elementos de la DSPM certificados, programas y acciones derivadas de las líneas de operación, de trabajo o estratégicas de seguridad municipal, estos últimos se reflejan en la prestación de servicios de seguridad pública).
- Resultados operativos del programa del ejercicio 2022 con base a los elementos programados y metas alcanzadas.
- Autorización del Cabildo que avale el uso y destino del recurso del Programa y reglas de operación que direccionaron al rubro de seguridad el gasto.
- Otros documentos y bases de datos solicitados a la Secretaría de Finanzas y Administración:
  - Expediente administrativo para la solicitud o justificación del uso del recurso, recepción, seguimiento y cierre.
  - Calendario de distribución apegado a la planeación anual y programa.
  - Reportes de avances en el cual se pueda verificar el monto erogado, padrón de beneficiarios, metas diversas derivadas de la MIR o de tablero de control, registros del avance físico del Programa y avance financiero del Programa.
  - Manual de procedimientos y operación del recurso.

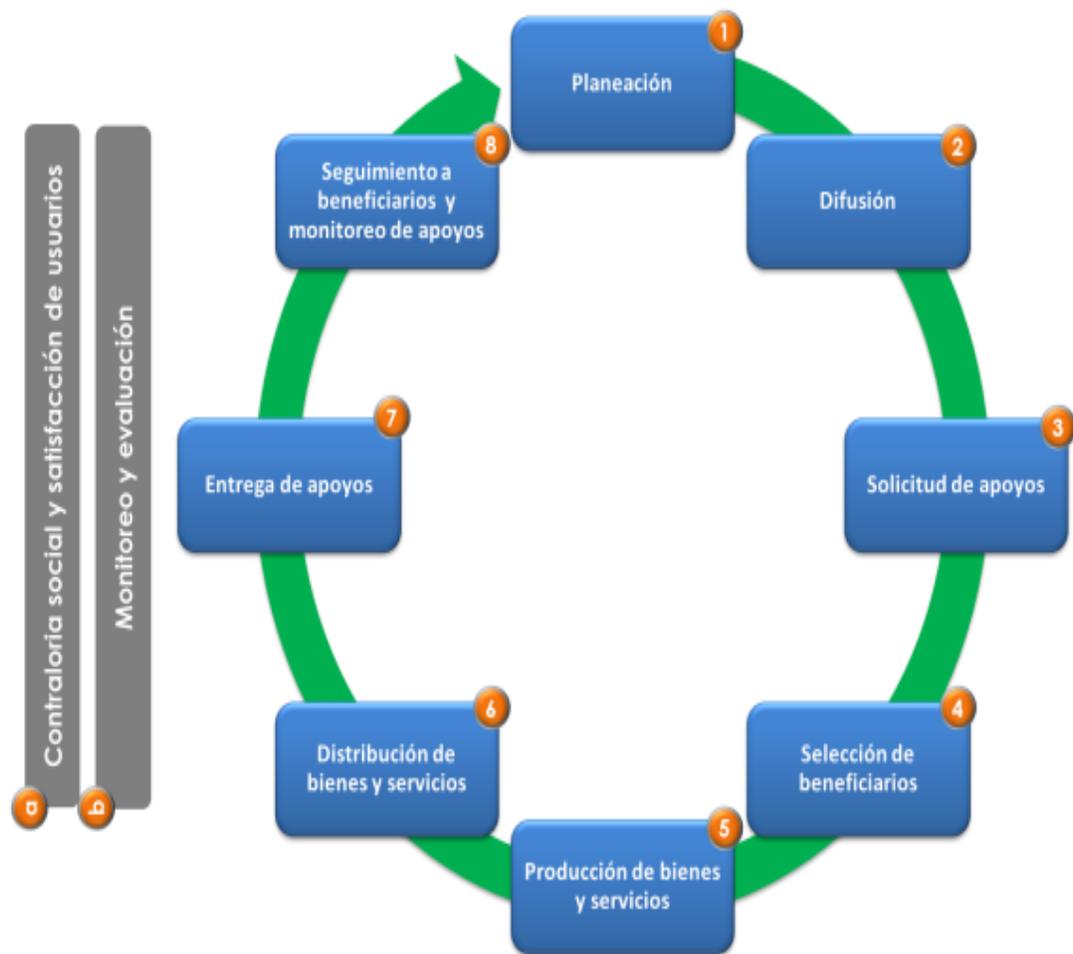
- Documentos o normatividad que permitan visualizar las formas de gestión que vinculan a las secretarías de Finanzas y Tesorería, Planeación y Seguridad Pública.

## ▪ Trabajo de Campo

Mediante 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.

Es importante mencionar que el diseño metodológico de la presente evaluación, se encuentra apegado al Modelo general de procesos del 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, se toma como base el siguiente:



\*Fuente: CONEVAL, TDR Procesos 2017

Si bien es un modelo general, se entiende que en el caso del Fondo en cuestión hay dos destinatarios finales, siendo estos los policías que ejecutan los programas derivados de la Ley General de Seguridad Pública y el Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica, que requieren de formación, saberes, insumos, equipo y el pago por los servicios prestados; así como por otro los ciudadanos hombres y mujeres que reclaman los servicios de la corporación y del sistema de justicia.

## IV. Descripción y Análisis de los Procesos para la Gestión y Operación del Fondo

Analizar los procedimientos que conforman la gestión operativa de un programa o como en este caso de un Fondo con recurso federalizado, involucra la realización de un análisis meticuloso para identificar los componentes que contribuyen a la obtención o no de un objetivo determinado. Tal análisis está integrado por valoraciones de calidad, alcance, tiempo, costo, satisfacción, pertinencia y rendición de cuentas; y es lo que en la materia se conoce como valoración o evaluación de procesos. De lo derivado de dicho análisis (hallazgos), se detallarán los puntos fuertes en cada fase del ciclo de procesos, así como las áreas de oportunidad y con ellas sugerencias y alternativas de acción que finalmente habrán de fortalecer a lo que como ya mencionamos conforma la gestión operativa del Fondo 33, para que los recursos que se aplican en determinados rubros tengan impacto a través de la generación de valor social.

Comenzaremos nuestro análisis a partir de la Matriz de identificación y equivalencia de los procesos aplicables al FORTAMUN-DF 2022 la cual se generará con los resultados obtenidos de los cuadros focales para la identificación de los procesos que actualmente se generan y llevan a cabo en las Secretarías y Dirección involucrada.

### MATRIZ DE PROCESOS IDENTIFICADOS EN LA GESTIÓN DEL FORTAMUN-DF 2022

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	OBJETIVO	RESPONSABLE
Planeación	Formular el anteproyecto presupuestal del FORTAMUN-DF para el ejercicio fiscal correspondiente.	Establecer calendarios fiscales y metas operativas del Fondo.	Secretaría de Administración y Finanzas.
Planeación	Formular el cierre operativo del ejercicio en operación.	Generar el informe final del cierre operativo del ejercicio en operación.	Secretaría de Administración y Finanzas.
Planeación	Elaboración del expediente técnico del Fondo.	Integrar expediente técnico para la autorización de recursos presupuestales para su operación en el siguiente ejercicio fiscal.	Secretaría de Administración y Finanzas.
Selección de beneficiarios	Revisión del expediente del personal de la Secretaría de Seguridad Pública.	Integrar el padrón de beneficiarios directos del FORTAMUN-DF.	Subsecretaría de Recursos Humanos.
Producción de bienes y servicios	Elaborar la solicitud de autorización de recursos, ante la Secretaría de Finanzas, del Gobierno del Estado de Zacatecas,	Contar con la autorización de los recursos para implementar convenios y/o acuerdos de los productos y servicios	Secretaría de Administración y Finanzas.

	para la operación del FORTAMUN-DF.	obtenidos del destino del Fondo.	
Distribución de bienes y servicios	Elaborar solicitud de dispersión de nómina.	Contar con el depósito del recurso en la nómina del personal de la Secretaría de Seguridad Pública.	Subsecretaría de Recursos Humanos y Secretaría de Seguridad Pública.
Entrega de apoyos	Realizar la dispersión de nómina.	Cubrir el pago de sueldos y otras prestaciones a personal de la Secretaría de Seguridad Pública.	Secretaría de Administración y Finanzas.
Seguimiento a beneficiarios	Obtención de reportes del sistema informático transaccional de los apoyos del FORTAMUN-DF.	Obtener avance físico del programa Obtener el avance financiero del programa.	Secretaría de Administración y Finanzas.
Monitoreo y Evaluación	Instrumentar la atención de evaluaciones internas y externas al Fondo.	Conocer buenas prácticas y áreas de oportunidad en la gestión del Fondo, para determinar si cumple o no con sus objetivos.	Secretaría de Planeación de Secretaria de Administración y Finanzas

De la Matriz realizada y posterior a su análisis, se identifican y clasifican los procesos que integran la gestión del Fondo de Aportaciones a los Municipios y Demarcaciones Territoriales del D.F. para el ejercicio fiscal 2022, y se muestran a través de la siguiente:

### FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS AL FORTAMUN-DF 2022

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre y describa brevemente)
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	<b>Planeación:</b> Actualización de la normatividad, elaboración de las MIR's.
	2	<b>Presupuestación:</b> Elaboración de anteproyecto presupuestal.
	3	<b>Programación:</b> Elaborar cierre operativo.
	4	<b>Programación:</b> Integración de expediente técnico para autorización de recursos.
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales		

características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	5	<b>Revisión de expedientes:</b> Integración de padrón de beneficiarios directos.
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	6	<b>Solicitud de autorización de recursos:</b> Contar con la autorización de los recursos para implementar convenios y/o acuerdos de los productos y servicios.
<b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	7	<b>Solicitud de dispersión de nómina:</b> Contar con el recurso necesario para depositarlo en la nómina de los beneficiarios directos.
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	8	<b>Dispersión de nómina:</b> Pago de sueldos y otras prestaciones a beneficiarios directos.
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	9	<b>Reportes trimestrales:</b> Se obtiene el avance físico y financiero del Fondo.
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
<b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	10	<b>Evaluaciones externas:</b> Para conocer buenas prácticas y áreas de oportunidad en la gestión del Fondo para determinar si cumple con sus objetivos.
<b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</b>		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia
<b>No fueron identificados procesos que no coinciden con el Modelo general propuesto por el CONEVAL</b>		

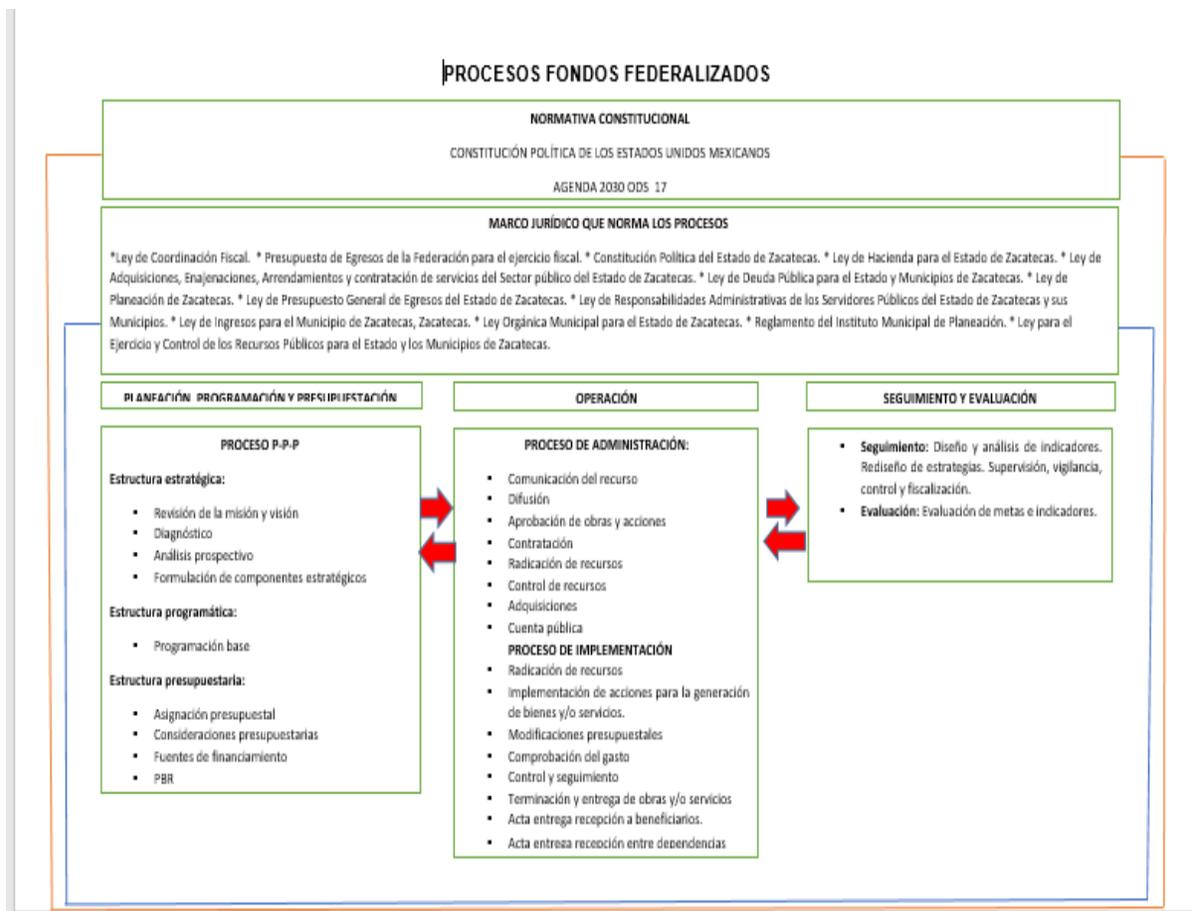
De la valoración realizada a la Matriz y Ficha de Identificación y Equivalencia de los procesos aplicables al FORTAMUN-DF, que llevan a cabo los involucrados en sus etapas de planeación, programación, presupuestación, operación, seguimiento y evaluación,

estamos en condiciones de determinar el grado de consolidación operativa del Fondo, identificando lo siguiente:

### MATRIZ PARA IDENTIFICAR EL GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL FORTAMUN-DF 2022

Proceso	Existen documentos que norman los procesos	Los procesos están estandarizados	Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	Cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Planeación	<b>Parcialmente</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>No</b>
Difusión	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>
Solicitud de apoyos	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>
Selección de beneficiarios	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>
Producción de bienes y servicios	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>No</b>	<b>No</b>
Distribución de bienes y servicios	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>
Entrega de apoyos	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>No</b>
Seguimiento a beneficiarios	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>No</b>
Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>
Monitoreo y Evaluación	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>No</b>	<b>No</b>

Derivado de esta matriz, se establecen los elementos que sirven para contribuir a una mejor identificación de la etapa de cada proceso y de sus actividades que o componentes, así como la normatividad que fundamenta su realización, se anexa el siguiente cuadro de procesos generales estandarizados para Fondos Federales.



En este orden de ideas, procederemos al análisis individual de cada uno de los procesos que se llevan a cabo para el Fondo de Aportaciones de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal en la vertiente de inversión en seguridad pública, valorando a detalle en cada uno las actividades, componentes, actores; límites del proceso y su articulación con otras áreas, dependencias o actores que permitan la generación del bien o servicio; los insumos y recursos utilizados; los productos; los sistemas de información; la coordinación; la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla; su importancia estratégica y los mecanismos de opinión con los que cuenta.

## 1. Planeación

Etapa que considera actividades de planeación, programación y presupuestación, para determinar metas en tiempos establecidos, indicadores verificables, recursos humanos, materiales y financieros necesarios, así como las principales actividades y métodos a seguir, para el logro de objetivos definidos.

*1.1 Actividades, componentes y actores (incluye la concepción de la planeación y el diseño, así como su reingeniería) que integran el desarrollo del proceso.*

En esta primera parte de los procesos que involucra el Fondo de Aportaciones a los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, no fue posible identificar el proceso de planeación en su más estricta concepción, y por la revisión realizada a la Evaluación Híbrida practicada al Fondo para el ejercicio fiscal 2021, podemos dar cuenta que se destaca esta misma situación, y que en los hallazgos se señaló que el municipio de Zacatecas únicamente realiza una presupuestación programática para definir el destino del recurso del Fondo de acuerdo a las situaciones que se tienen en el contexto temporal del momento en el que se realiza.

Para la presente evaluación, se da cuenta de una actividad que bien pudiera ser catalogada como subproceso derivado del de planeación, y se define como implementación de la Matriz de Indicadores de Resultados que objetivamente puede identificarse dentro de la categoría referente a actualización de la normatividad. Esta actividad la realiza la Secretaría de Planeación con información proporcionada por la Secretaría de Administración y Finanzas, así como la de Seguridad Pública, y se considera benéfica para la administración y operación del Fondo por establecer y contener la definición de los objetivos y metas que habrán de alcanzarse, utilizando como herramientas de monitoreo y seguimiento los indicadores de gestión que de igual forma fueron definidos.

Actividad	Componentes	Actores	Productos
1) Elaboración de la MIR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados operativos del año fiscal anterior.</li> <li>▪ Padrón de beneficiarios actualizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Planeación.</li> <li>▪ Secretaría de Administración y Finanzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores de gestión.</li> </ul>

De igual manera, se identificó el proceso de presupuestación, ejecutado por la Secretaría de Administración y Finanzas; aquí se realizan las actividades correspondientes a la elaboración del anteproyecto del presupuesto del FORTAMUN-DF para el ejercicio fiscal inmediato, y la actividad referente a la elaboración del cierre operativo del Fondo.

Actividad	Componentes	Actores	Productos
1) Elaboración del anteproyecto del presupuesto del	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados operativos del año fiscal anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Administración y Finanzas a través del área de presupuestación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anteproyecto presupuestal del FORTAMUN-DF.</li> </ul>

FORTAMUN-DF	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Padrón de beneficiarios actualizado.</li> <li>▪ Observaciones y ajustes de la SHCP en caso de haberlas.</li> <li>▪ Resultados de auditorías realizadas.</li> </ul>		
-------------	---	--	--

Dentro de este proceso, también se lleva a cabo la programación del recurso procedente del Fondo, igualmente ejecutada por la Secretaría de Administración y Finanzas, contempla la elaboración del expediente técnico para la autorización de recursos y la elaboración del cierre operativo del Fondo.

Actividad	Componentes	Actores	Productos
1) Elaboración del cierre operativo del Fondo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información generada del ejercicio programático y presupuestal.</li> <li>▪ Informes trimestrales</li> <li>▪ Padrón de beneficiarios directos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Administración y Finanzas a través del área de presupuestación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Línea base para la elaboración del anteproyecto de presupuesto del Fondo.</li> </ul>
2) Integración de expediente técnico para autorización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Padrón de beneficiarios directos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Administración y Finanzas a través del área de presupuestación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oficio de autorización de recursos emitido por la Secretaría de Finanzas del Estado.</li> </ul>
3) Validación del padrón de beneficiarios (policías).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes trimestrales.</li> <li>▪ Solicitud de dispersión de nómina</li> <li>▪ Informe de cierre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsecretaría de Recursos Humanos</li> <li>▪ Secretaría de Administración y Finanzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Padrón de beneficiarios validado</li> <li>▪ Expediente técnico</li> </ul>

4) Elaboración del expediente técnico del Fondo	presupuestal y operativo del ejercicio fiscal anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Administración y Finanzas</li> </ul>	actualizado para trámite de autorización de la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado.
---	--	---	---

### *1.2 Límites del proceso y articulación con otras áreas, dependencias o actores que permiten la generación del bien y servicio*

De los procesos de planeación, programación y presupuestación identificados como llevados a cabo en la actualidad para la administración y operación del FORTAMUN-DF, hay un engrane adecuado, pues lo que se realizó en el ejercicio 2022 delimita perfectamente la línea de partida del siguiente proceso, se obtuvieron productos para procesos posteriores y se articuló adecuadamente entre áreas administrativas como Planeación, Administración y Finanzas y la Subsecretaria de Recursos Humanos, de manera interna, pues se realizaron procesos que requirieron de una articulación externa, como por ejemplo los que involucraron a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado.

### *1.3 Insumos y recursos*

Determinar si los insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

*a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?*

En lo que respecta a los procesos de presupuestación y programación, los tiempos en que se realizan son totalmente adecuados, se advierte la existencia de una calendarización de actividades y subprocesos bastante adecuada, pues no solamente se cumple con las actividades internas, sino que se prevén las que involucran a instancias externas para cumplir en tiempo y forma.

El proceso de planeación debido a que actualmente es ejecutado por la Secretaría de Administración y Finanzas en un 90% se ajusta a los tiempos establecidos, sin embargo, la valoración a este criterio no es totalmente idónea, ya que la Secretaría de Planeación únicamente aporta la Matriz de Indicadores para Resultados, cuando lo adecuado sería que realizara la planeación estratégica del Fondo en todas sus etapas.

*b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?*

Los procesos de planeación, programación y presupuestación, son atendidos casi en su totalidad por personal adscrito a la Secretaría de Administración y Finanzas, quienes cuentan con la capacidad y expertise necesarios para la realización de las funciones que se llevan a cabo en estos procesos, mayoritariamente es personal que tiene una amplia antigüedad en el puesto y desempeño adecuado en las funciones que se valoran en este ejercicio.

En cuanto al personal dependiente de la Secretaría de Planeación que interviene en este proceso, se considera que cuenta con amplias capacidades y conocimiento para implementar y ejecutar los procesos de planeación.

Finalmente, y derivado de los procesos en que interviene la Subsecretaría de Recursos Humanos, es importante mencionar que los actores involucrados provienen desde la Secretaría de Seguridad Pública, dotando de información oportuna y suficiente a la Subsecretaría de Recursos Humanos, quien provee a la de Administración y Finanzas.

*c) Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?*

Los recursos financieros para la operación de los procesos de planeación, programación y presupuestación son suficientes para ejecutarlos cabalmente, en tiempo y forma, pues son procesos administrativos ampliamente conocidos por quien los ejecuta, aunque la falta de un diagnóstico profundo limita su crecimiento, es decir el número de beneficiarios directos o policías no es factor actual para determinar las necesidades de personal.

*d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?*

Se da cuenta que las Subsecretarías de Administración y Finanzas, Planeación, Seguridad Pública y la Subsecretaría de Recursos Humanos, involucradas en este proceso, cuentan con la infraestructura suficiente para llevarlo a cabo.

Cada una de estas tiene áreas específicas como las de planeación, presupuestación, programación, egresos, ingresos, nómina y en el caso de la Secretaría de Seguridad Pública, se cuenta con un enlace administrativo para Recursos Humanos, todas estas áreas cuentan con espacios físicos idóneos para el desempeño y realización de las funciones que se refieren.

*1.4 Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?*

Los procesos que actualmente se llevan a cabo son generados en su totalidad de productos, que como ya fue señalado sirven de bases o insumo para ejecutar un subsecuente y son los siguientes:

- 1) Indicadores de gestión.
- 2) Anteproyecto presupuestal del FORTAMUN-DF.
- 3) Línea base para la elaboración del anteproyecto de presupuesto del Fondo.
- 4) Oficio de autorización de recursos emitido por la Secretaría de Finanzas del Estado.
- 5) Padrón de beneficiarios validado
- 6) Expediente técnico actualizado para trámite de autorización de la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado.

*1.5 Sistemas de información: ¿los sistemas de información en las distintas etapas del FORTAMUN-DF funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?*

En lo que respecta a la presupuestación y programación y por ende a sus respectivas actividades (subprocesos) como la elaboración del anteproyecto del presupuesto del FORTAMUN-DF, elaboración del cierre operativo del Fondo, integración del expediente técnico para la autorización de recursos y elaboración del expediente técnico del Fondo, todas estas realizadas por la Secretaría de Administración y Finanzas, se realizan con los sistemas informáticos que utiliza dicha secretaría, de tal suerte que la información generada articula fuentes de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores locales.

Hablando de la validación del padrón de beneficiarios directos (elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública), y como ya fue mencionado, la información generada al respecto tiene su origen en la propia Secretaría de Seguridad Pública, siendo el enlace de recursos humanos quien se encarga de proveer la información de los elementos en activo a la Subsecretaría de Recursos Humanos, quien autoriza y da el visto bueno, para así canalizarla a la Secretaría de Administración y Finanzas, estos canales de información si bien están en constante comunicación, no tienen la eficiencia deseada, pues la información generada en la SSP se captura de forma manual y se entrega en físico a la Subsecretaría de Recursos Humanos, en donde se vuelve a capturar para alimentar el sistema informático de recursos humanos.

*1.6 Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?*

En lo referente a la presupuestación y programación y por ende a sus respectivas actividades (subprocesos) como la elaboración del anteproyecto del presupuesto del FORTAMUN-DF, elaboración del cierre operativo del Fondo, integración del expediente técnico para la autorización de recursos y elaboración del expediente técnico del Fondo, todas estas realizadas por la Secretaría de Administración y Finanzas no se detectó problema alguno de coordinación entre los actores involucrados para tales actividades internas, ni las que involucran a la SHCP y la Secretaría de Finanzas del Estado.

Por otro lado, el proceso de planeación con la actividad de elaboración de la MIR, no fluye en su totalidad debido a que para su implementación solo existe coordinación para el envío y recepción de información documental, careciendo de interacciones para debatir, analizar, dar opiniones, para así tomar las mejores decisiones cuanto al destino del Fondo.

En cuanto a la validación del padrón de beneficiarios, la coordinación entre la Secretaría de Seguridad Pública y la Subsecretaría de Recursos Humanos es buena y se podría calificar como adecuada. Se hace hincapié de que esta coordinación no es eficiente y no hay tal entre la Secretaría de Seguridad Pública con las Secretaría de Administración y Finanzas y la de Planeación.

#### *1.7 Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.*

Primeramente, debemos tener en cuenta que para contextualizar se deben de considerar un conjunto de circunstancias que rodean una situación para poder entenderla, y que las condiciones en que se desarrolla conforman un conjunto de circunstancias que determinan el estado de algo. Para el caso en particular el proceso de planeación y por derivado los de presupuestación y programación no se consideran pertinentes en el contexto y condiciones en que se desarrollan pues como ya fue señalado, no existe un proceso adecuado de planeación estratégica que tenga de referente un documento diagnóstico con las particularidades del problema que se pretende atender.

El hecho de destinar el recurso del Fondo en su mayor parte a la Secretaría de Seguridad Pública, crea dos categorías de beneficiarios, los directos, que son los elementos en activo de esta secretaría que reciben mediante el capítulo 1000 recurso FORTAMUN; y los beneficiarios indirectos, que son todas y todos los habitantes del municipio, a quienes habrán de garantizárseles su derecho fundamental de vivir con seguridad, la salvaguarda de su integridad, preservar sus libertades, el orden y la paz públicos.

En ese sentido, se valora que no hay pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla, pues no son consideradas circunstancias que identifiquen a los beneficiarios directos y los factores requeridos para garantizar el otorgamiento del apoyo derivado del Fondo, a manera de servicio de seguridad pública.

#### *1.8 Importancia estratégica, sus características relacionadas.*

La importancia estratégica del proceso de planeación es de total relevancia, ya que es en esta parte en la cual se definen los objetivos que se pretenden lograr, considerando los procesos, actividades, acciones, insumos y recursos disponibles.

El 60% de las probabilidades de éxito o fracaso de la administración, operación y ejercicio del recurso del Fondo depende de este proceso. Para poder desarrollarlo y ejecutarlo eficaz y eficientemente se deben contemplar las etapas de diagnóstico, estructura organizacional, análisis del contexto y condiciones actuales, objetivos estratégicos y las estrategias que se realizarán para alcanzar los objetivos propuestos.

#### *1.9 Mecanismos de opinión.*

Actualmente no hay mecanismos mediante los cuales los actores involucrados en este proceso puedan dialogar, discutir puntos de vista y proponer mejoras para el proceso, de forma sistemática e institucionalizada.

Al ser este considerado de relevante importancia estratégica, es indispensable que se establezcan mecanismos de opinión (mesas de trabajo periódicas) con los servidores públicos que contribuyen en algún momento de este proceso, pues para que sea desarrollado adecuadamente no debe ser solo un ejercicio de presupuestación y programación, sino que se debe visualizar como la herramienta que permita realizar la definición y alcances de un problema público, lo que permitirá trazar la ruta a seguir para incidir en él, impactándolo positivamente a través de la generación de valor social.

## **2. Difusión del FORTAMUN-DF**

Proceso sistemático que los responsables del Fondo llevan a cabo y mediante el cual se proporciona información sobre las principales características de este, sus beneficios, y si se dirige a una población determinada.

No hay evidencia de que se realice este proceso de difusión del FORTAMUN-DF en el municipio de Zacatecas, esto debido a que no existen reglas de operación ni manuales en los que se establezcan mínimamente criterios generales de la gestión del recurso. Al faltar lo señalado, se da cuenta de lo laxo que resulta destinar, administrar y operar tan solo tomando como referencia el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal.

## **3. Solicitud de apoyos**

Proceso que implica el desarrollo de acciones mediante instrumentos y /o mecanismos, cuyo objetivo es recibir, registrar y sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.

Se da cuenta de que al ser la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, la principal beneficiada del recurso del Fondo al destinarse este al pago de sueldos a personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública, pago de despensas a personal operativo de la Corporación, pago de primas vacacionales a personal operativo de Seguridad Pública, pago de aguinaldo a personal operativo del Cuerpo de Seguridad Pública y Seguro de vida de personal operativo de Seguridad Pública, no hay evidencia de ningún documento de solicitud por parte de esta Secretaría, mediante el cual se pida la inversión del Fondo en los rubros antes señalados.

Al ser operado el FORTAMUN-DF inercialmente bajo la óptica meramente administrativa, únicamente se cuenta con un oficio de solicitud de dispersión de nómina, que elabora la Subdirección de Recursos Humanos y que envía a la Secretaría de Administración y Finanzas.

## 4. Selección de beneficiarios o beneficiarios bajo demanda

Proceso para seleccionar a los beneficiarios, su producto es el padrón de beneficiarios.

Proceso que se subdivide en subprocesos, derivado de que por el destino del recurso del Fondo se describen dos tipos de beneficiarios:

- a) **Beneficiarios directos: Elementos de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal que reciben los beneficios del recurso del FORTAMUN-DF reflejado en prestaciones.**
- b) **Beneficiarios indirectos: Población que recibe los beneficios del FORTAMUN-DF en forma de servicio de seguridad pública.**

### 4.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.

#### a) *Selección de beneficiarios directos.*

Para el caso de este subproceso, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, provee a través del enlace con la Subdirección de Recursos Humanos el listado de elementos de seguridad pública que conforma el estado de fuerza y que se encuentran aprobados y acreditados por el Centro Estatal de Evaluación, Control y Confianza.

Posteriormente la Subdirección de Recursos Humanos analiza la información recibida y de considerarlo procedente emite el oficio de solicitud de dispersión de nómina para el pago de despensas a personal operativo de Seguridad Pública, pago de primas vacacionales a personal operativo de Seguridad Pública, pago de aguinaldo a personal operativo de Seguridad Pública y Seguro de vida de personal operativo de Seguridad Pública, según corresponda, a la Secretaría de Administración y Finanzas.

Finalmente, la Secretaría de Administración y Finanzas a través del área de Egresos en coordinación con la de programación, realizan los movimientos necesarios para que el recurso del Fondo se aplique a lo solicitado.

Se detecta la ausencia de procedimientos normados de este subproceso, sólo se tienen calendarios y oficios de determinación de los tiempos para realizar los trámites pertinentes.

#### b) *Selección de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*

En el caso de este subproceso, y al ser la Seguridad Pública el bien o servicio generado tras la aplicación del destino del recurso del Fondo, es la Secretaría de Seguridad Pública Municipal la encargada de este.

Como ya se ha señalado anteriormente, según el artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Seguridad Pública es una función del Estado, a cargo de la Federación, las entidades federativas y los Municipios, cuyos fines son salvaguardar la vida, las libertades, la integridad, el patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden

público y la paz social; esta no puede sujetarse a seleccionar a quien o no se le otorga, sin embargo se cuenta y se trabaja con criterios preestablecidos para la priorización en la atención a mujeres, niñas, niños, adolescentes y población vulnerable que solicite el auxilio o intervención del personal de Seguridad Pública Municipal.

Se detecta la ausencia de procedimientos normados por parte de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal y se da cuenta de los elementos en activo, han recibido capacitación correspondiente a Protocolos de Actuación, así mismo se reconoce la existencia de protocolos mínimos de actuación.

#### *4.2 Límites del proceso y articulación con otras áreas, dependencias y actores que permiten la generación del bien y servicio*

##### *a) Selección de beneficiarios directos.*

Este subproceso se delimita en un inicio desde el análisis y la generación de información que se hace en la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, hasta la ejecución de acciones necesarias para realizar la dispersión del recurso para el pago de despensas a personal operativo de Seguridad Pública, pago de primas vacacionales a personal operativo de Seguridad Pública, pago de aguinaldo a personal operativo de Seguridad Pública y Seguro de vida de personal operativo de Seguridad Pública que realizan las áreas de programación y egresos de la Secretaría de Administración y Finanzas.

La articulación detectada en este subproceso es la que se genera entre la Secretaría de Seguridad Pública Municipal y la Subsecretaría de Recursos Humanos y la de esta con la Secretaría de Administración y Finanzas.

##### *b) Selección de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*

Subproceso en el que se identifican como límites la solicitud de apoyo como tal para recibir el auxilio o intervención de los elementos policiacos, a través de llamada telefónica a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, a través de reporte realizado al 066 y 911 o por solicitud personal. Este proceso sugiere la articulación entre la Secretaría de Seguridad Pública Municipal a través de los elementos que atienden el reporte y la ciudadanía que recibe el apoyo o intervención.

#### *4.3 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.*

##### *a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?*

Para el caso de la selección de beneficiarios directos el tiempo en que se realiza el proceso si es el adecuado, se constata que la Subsecretaría de Recursos Humanos, proporciona al enlace de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal un cronograma con las actividades que se deben de ejecutar.

En lo que respecta a la selección de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, no se tiene evidencia de que la selección de acuerdo a la priorización de atención, se realice en tiempos idóneos para su atención.

*b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?*

En lo que respecta al subproceso de selección de beneficiarios directos, el personal involucrado es suficiente, cuenta con el perfil y capacitación para realizar las funciones inherentes.

En el caso del subproceso de selección de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, no se cuenta con el personal suficiente, no hay documento normativo para determinar si el personal tiene o no el perfil requerido (como el caso de divisiones especializadas) y se da cuenta que si tienen la capacitación necesaria para realizar sus funciones.

*c) Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?*

Para la selección de beneficiarios directos no hay un recurso específico destinado, se opera con el recurso destinado a las secretarías y subsecretarías que intervienen en este proceso.

El recurso financiero destinado a la selección de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, puede considerarse como suficiente, tomando en cuenta que únicamente se prioriza a quien se le dará la atención.

*d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?*

La infraestructura utilizada para la selección de beneficiarios directos, así como la capacidad instalada para llevar a cabo el proceso, es suficiente hasta el momento.

Para el subproceso de selección de beneficiarios indirectos o bajo demanda se cuenta con la infraestructura y capacidad adecuadas para el caso de reportes vía telefónica en línea directa a la policía municipal, el 066 y 911; se cuenta con la infraestructura más no con la capacidad adecuadas para el caso de solicitudes realizadas vía llamada telefónica a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.

*4.4 Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?*

En el caso de ambos subprocesos los productos generados del proceso, son insumo indispensable para ejecutar al proceso subsecuente de producción de bienes y servicios.

En lo que respecta al producto derivado de la selección de beneficiarios directos, consistente en oficio mediante el cual se solicita la dispersión de la nómina de elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública, se asegura el pago de todos los conceptos anteriormente enlistados, garantizando la generación del servicio de seguridad pública.

Para el caso de la selección de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, la acción de priorizar la atención por parte de elementos policiacos, son el insumo que servirá de referente para otorgar la atención o intervención.

*4.5 Sistemas de información: ¿los sistemas de información en las distintas etapas del FORTAMUN-DF funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?*

En cuanto al subproceso de selección de beneficiarios directos, el sistema para proveer información de la Secretaría de Seguridad Pública a la Subsecretaría de Recursos Humanos es inexistente, se trabaja de manera rudimentaria enviando la información en físico, misma que es capturada en el sistema que maneja Recursos Humanos, para posteriormente enviarla a la Secretaría de Administración y Finanzas (a través del área de Egresos). En términos generales, cumple con su objetivo, percatándonos de que se pudiera ser más eficientes si se contara con sistemas en línea.

En lo referente al subproceso de selección de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal cuenta con sistemas de información adecuados que proveen de información a nivel central y para quienes ejecutan, ya sea por reportes generados mediante 066 o 911, por reportes realizados vía telefónica a la SSPM o por reporte hecho personalmente.

*4.6 Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?*

*a) Selección de beneficiarios directos.*

En este subproceso, la coordinación entre quien funge como enlace de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal ante la Subsecretaría de Recursos Humanos es adecuada, reiterando que se puede efficientar más mediante la instrumentación de sistemas informáticos que servirán para reducir tiempo y evitar hacer doble trabajo.

En lo referente a la coordinación entre la Subsecretaría de Recursos Humanos y la Secretaría de Administración y Finanzas, se considera que esta es adecuada para la implementación del proceso que actualmente se lleva a cabo.

b) *Selección de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*

En el caso de este subproceso, la coordinación no solo es entre secretarías, por la naturaleza de lo que se acciona en este, existe coordinación entre la Secretaría de Seguridad Pública Municipal y el Secretariado Ejecutivo Estatal de Seguridad Pública, quien administra el número de atención a emergencias ciudadanas o del Sistema Nacional de Atención a Emergencias Ciudadanas, valorándose con un acoplamiento adecuado para este rubro.

De igual manera la coordinación entre actores (todos de la SSPM) para la implementación del subproceso en lo que respecta a llamadas o reportes a través del número de teléfono de esta secretaría, así como en lo referente a los que se realizan de manera personal o directa.

#### *4.7 Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla*

El proceso de selección de beneficiarios es totalmente pertinente, ya que mediante este se determina en segundo plano, el destino del recurso del Fondo sin dejar de mencionar que este proceso a final de cuentas influye de sobre manera en el logro de las metas y objetivos definidos.

#### *4.8 Importancia estratégica, sus características relacionadas.*

La importancia estratégica de este proceso se considera relevante, en el sentido de que la selección de beneficiarios determinará a final de cuentas si se cumplieron o no los objetivos y metas establecidas, con el valor social que implica el cumplimiento de la seguridad pública.

#### *4.9 Mecanismos de opinión.*

Actualmente no hay mecanismos mediante los cuales los actores involucrados en este proceso puedan dialogar, discutir puntos de vista y proponer mejoras para el proceso.

Al ser este considerado de relevante importancia estratégica, es indispensable que se establezcan mecanismos de opinión (mesas de trabajo periódicas) con los servidores públicos que contribuyen en algún momento en este proceso, pues para que sea desarrollado adecuadamente se deben considerar aspectos operativos que trascenderán en un determinado momento impactando en un tema sensible como o es la seguridad pública.

## **5. Producción de bienes y servicios**

Proceso que involucra herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuáles se obtienen bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios.

Proceso que se subdivide en subprocesos, derivado de que por el destino del recurso del Fondo se producen:

a) *Producción de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.*

Este subproceso refiere a la serie de acciones que se llevan a cabo para que los beneficiarios directos reciban el bien (reflejado en el pago de los diferentes conceptos ya señalados) que se origina mediante la inversión del recurso del FORTAMUN-DF.

b) *Producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía.*

Subproceso que se identifica por ser mediante el cual se proporcionará el servicio de seguridad pública, brindado por los beneficiarios directos hacia los beneficiarios indirectos o bajo demanda.

5.1 *Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.*

a) *Producción de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.*

Este subproceso está integrado por personal de la Secretaría de Administración y Finanzas, de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal y de la Subsecretaría de Recursos Humanos, las actividades y componentes se detallan a continuación:

Actividad	Componentes	Actores
1) Elaboración de la solicitud de autorización de recursos, ante la Secretaría de Finanzas, del Gobierno del Estado de Zacatecas, para la operación del FORTAMUN-DF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto de Egresos del año correspondiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de presupuestación de la Secretaría de Administración y Finanzas.</li> </ul>
2) Solicitud de dispersión de nómina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de elementos en activo de la SSPM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enlace de recursos humanos de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.</li> <li>Área de nóminas de la Subsecretaría de Recursos Humanos.</li> </ul>
3) Dispersión de nómina para el pago de vales de despensa, prima vacacional, aguinaldo y seguro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud de dispersión de nómina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de egresos de la Secretaría de Administración y Finanzas.</li> </ul>

de vida, según corresponda.		
-----------------------------	--	--

b) *Producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía.*

Los actores involucrados en este subproceso son los elementos en activo catalogados como beneficiarios directos que recibieron recurso del FORTAMUN-DF como bien, reflejado en vales de despensa, prima vacacional, aguinaldo y seguro de vida. Las actividades y componentes se detallan a continuación:

Actividades	Componentes	Actores
1) Prevenir, investigar, perseguir el delito y las infracciones administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportes a través del sistema de emergencias 066 y 911.</li> <li>▪ Reportes a través de la línea telefónica de la SSPM.</li> <li>▪ Reportes realizados directamente.</li> <li>▪ Patrullaje.</li> <li>▪ Sectorización.</li> <li>▪ Plan anual de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.</li> </ul>
2) Sancionar las infracciones administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportes a través del sistema de emergencias 066 y 911.</li> <li>▪ Reportes a través de la línea telefónica de la SSPM.</li> <li>▪ Reportes realizados directamente.</li> <li>▪ Detenciones en general y flagrantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.</li> </ul>

*5.2 Límites del proceso y articulación con otras áreas, dependencias y actores que permiten la generación del bien y servicio.*

a) *Producción de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.*

Los límites de este subproceso radican en un extremo con la actividad consistente en la realización de la solicitud de autorización de recursos ante la Secretaría de Finanzas del Estado y en otro extremo con la actividad referente a la dispersión de nómina para los pagos ya señalados. La primera con una articulación entre gobierno municipal y gobierno estatal.

b) *Producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía.*

Este subproceso se delimita en las actividades derivadas de los reportes realizados mediante el sistema de emergencias 066 y 911, entre la SSPM y el Secretariado Ejecutivo Estatal de Seguridad Pública. En los reportes realizados a través de la línea de teléfono de la propia SSPM, generando una articulación entre actores (elementos), específicamente entre el área de radiocomunicación y personal designado al sector en donde se atenderá el reporte. Finalmente, por actividades por los reportes realizados de manera personal, la articulación se da entre elementos de la SSPM.

### *5.3 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.*

*a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?*

En cuanto al subproceso de producción de bienes para los elementos en activo y administrativos de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, el tiempo en que se realizan las actividades que integran esta parte es adecuado conforme a lo que actualmente se ejecuta y acorde a la planificación hecha al inicio del año fiscal.

En lo referente al subproceso de producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía, no se cuenta con evidencia mediante la cual se pueda constatar que el tiempo en que se realiza es el adecuado y acorde a lo planificado.

*b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?*

El personal involucrado en el subproceso de producción de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, es suficiente para las actividades que actualmente se realizan, el perfil con el que cuentan también es acorde a las actividades realizadas y es personal que ha permanecido una amplia temporalidad desempeñando las mismas funciones, por lo que se considera que estas son ejecutadas correctamente.

En el caso del subproceso de producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía, no se cuenta con el estado de fuerza mínimo requerido, en cuanto al perfil, se precisa que no hay documentación normativa que permita constatar este rubro y en cuanto a la capacitación, se observa que los beneficiarios directos son elementos de la SSPM que mínimamente cuentan con la acreditación en control de confianza.

*c) Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?*

En lo que respecta al subproceso de producción de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, no hay un recurso específico destinado, se opera con el recurso destinado a las secretarías y subsecretarías que intervienen en este.

El recurso financiero destinado al subproceso de producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía, actualmente resulta insuficiente, pues de acuerdo a las condiciones que guarda la seguridad pública en el municipio de Zacatecas, se requiere de una mayor inversión para tratar de generar de mejor manera este servicio. Es importante mencionar que, debido a la falta de un adecuado proceso de planeación del Fondo, no se consideran aspectos como el aumento del estado de fuerza y los gastos que esto conlleva, después de haber presupuestado y programado el recurso a inicio de año.

d) *Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?*

La infraestructura para desarrollar el subproceso de producción de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, es adecuada para las actividades que actualmente se implementan.

Refiriéndonos al subproceso de producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía, se considera que tanto la infraestructura como la capacidad instalada no son suficientes ni adecuadas para la generación de este.

5.4 *Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?*

a) *Producción de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.*

El producto generado en este subproceso es uno de los insumos básicos para la ejecución del subproceso de producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía, pues para que un elemento policiaco desempeñe sus funciones, entre otras muchas cosas requiere del pago por los servicios prestados.

b) *Producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía.*

El producto de este subproceso forma parte del engranaje mediante el cual funciona la maquinaria que genera la seguridad pública del municipio, es decir, es indispensable la generación del servicio, para posteriormente poder brindarlo a la ciudadanía, ya sea por obligación normada o por solicitud.

5.5 *Sistemas de información: ¿los sistemas de información en las distintas etapas del FORTAMUN-DF funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?*

- a) *Producción de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.*

Para realizar este subproceso sólo se observó la utilización de sistemas informáticos en las actividades que realizan la Subsecretaría de Recursos Humanos y la Secretaría de Administración.

- b) *Producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía.*

No hay evidencia de la utilización de algún sistema informático usado en este subproceso.

*5.6 Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?*

- a) *Producción de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.*

En este subproceso se observa una adecuada coordinación entre actores, dependencias y órdenes de gobierno involucrados, sin embargo, se advierte la posibilidad de hacerlo más eficiente mediante la implementación y utilización de sistemas informáticos para el enlace de la Secretaría de Seguridad Pública, con la Subsecretaría de Recursos Humanos.

- b) *Producción del servicio de seguridad pública a la ciudadanía.*

En lo que respecta a este subproceso, se da cuenta que la coordinación entre órdenes de gobierno no es la adecuada para poder producir el servicio, pues no hay compatibilidad entre lo que la Secretaría de Seguridad Pública Municipal requiera para su estado de fuerza y lo programado por mencionar solo un ejemplo por el Instituto de Formación Policial, institución encargada de la capacitación; incluso se evidencia la falta de coordinación entre la Subsecretaría de Recursos Humanos, Secretaría de Planeación y Evaluación, Secretaría de Administración y Finanzas y la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, con el simple hecho de la falta de planeación, dejando al Fondo solo a nivel de cumplimiento administrativo.

*5.7 Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.*

La existencia de los subprocesos confirma su pertinencia, sin embargo, se ha dejado claro que los procesos y subprocesos no han sido desarrollados adecuadamente considerando el contexto y las condiciones en que se desarrollan, ratificando que la falta de planeación estratégica limita de sobre manera la posibilidad de generar valor social a través de la esfera de la seguridad pública.

*5.8 Importancia estratégica, sus características relacionadas.*

La importancia estratégica de este proceso, se constriñe a la buena ejecución de las actividades que conforman cada uno de los subprocesos, pero, además, dependen de la buena ejecución de otros como el de planeación y selección de beneficiarios.

*5.9 Mecanismos de opinión: ¿existen mecanismos para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios, respecto de los bienes y servicios que ofrece el FORTAMUN-DF?*

Actualmente no hay mecanismos mediante los cuales los actores involucrados en estos subprocesos puedan dialogar, discutir puntos de vista y proponer mejoras para el proceso en general.

Al ser este considerado de relevante importancia estratégica, es indispensable que se establezcan mecanismos de opinión (mesas de trabajo periódicas) con los servidores públicos que contribuyen en algún momento en este, pues para que sea desarrollado adecuadamente se deben considerar aspectos operativos, administrativos y de planeación que trascenderán en un determinado momento impactando en un tema sensible como o es la seguridad pública, por lo tanto, en el valor social generado.

## **6. Distribución de bienes y servicios**

Proceso en el cual se llevan a cabo acciones y se implementan mecanismos a través de los cuáles se obtienen los productos que serán entregados a los beneficiarios del Fondo, definiéndose la forma en que se entregarán.

Este contiene subprocesos, derivados de quienes hacen uso del Fondo y lo que estos producen como servicio, considerándose para esta evaluación los directos e indirectos o beneficiarios bajo demanda

- a) Distribución de bienes a beneficiarios directos.**
- b) Distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.**

### *6.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.*

*a) Distribución de bienes a beneficiarios directo.*

Las actividades que se desarrollan para hacer efectiva la distribución del bien consistente en los pagos ya señalados anteriormente a los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, radican en la elaboración del oficio de solicitud de dispersión de nómina que realiza la Subsecretaría de Recursos Humanos, y la dispersión del recurso para efectuar los pagos que correspondan según la programación, que lleva a cabo el área de egresos de la Secretaría de Administración y Finanzas.

- b) *Distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*  
En lo que concierne a la distribución del servicio de seguridad pública a los beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, los actores que forman parte de este subproceso son los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal que atienden los reportes a través del sistema de emergencias 066, llamada telefónica a la SSPM, o quien recibe una solicitud de manera directa o presencia un hecho que contravenga las disposiciones en materia de seguridad pública. Las actividades que comprenden este subproceso son en relación al reporte que se recibe.

#### 6.2 Límites del proceso y articulación con otras áreas, dependencias y actores que permiten la generación del bien y servicio.

- a) *Distribución de bienes a beneficiarios directos.*  
El límite que se observó para poder realizar este subproceso, es la sujeción que tiene la Subsecretaría de Recursos Humanos a recibir del enlace de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal la información de los elementos en activo o beneficiarios directos, a los que se les realizarán pagos por diversos conceptos. De igual manera, este subproceso limita la ejecución del subproceso denominado Distribución del servicio de Seguridad Pública.
- b) *Distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*  
Como ya se señaló, este subproceso se limita con el anterior, pues el pago de conceptos de nómina, es uno de los elementos indispensables para que los elementos de la SSPM trabajen.

Este subproceso es uno de los más complejos, y se articula de manera importante con la entrega del servicio. Depende totalmente de este subproceso que la atención a un reporte por cualquiera de las vías ya multicitadas se realice con oportunidad y eficiencia, relevando el hecho de que se habla de situaciones que comprometen todo el espectro que implica la seguridad pública de una o más personas. La articulación observada aquí se da entre órdenes de gobierno, áreas de la SSPM, diversos actores de la misma Secretaría, sin dejar de mencionar la articulación entre instituciones de seguridad pública que de manera coordinada atienden según el ámbito de sus competencias un mismo reporte, como puede ser la Policía Estatal Preventiva, Protección Civil Municipal o Estatal, Policía de Investigación, etcétera.

#### 6.3 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

- a) *Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?*
- El tiempo en que se realiza la distribución del bien a los beneficiarios directos como actualmente se hace, es adecuado y conforme a los

tiempos establecidos en la calendarización de la que tienen conocimiento los actores involucrados.

- En cuanto al tiempo de distribución del servicio de seguridad pública a los beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, no existe documento que norme esta dimensión, por lo que el tiempo se sujeta a la disponibilidad de recurso humano y material para poder brindar la atención que amerita el reporte recibido.

*b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?*

- El personal involucrado en el subproceso de distribución de bienes a beneficiarios directos, es suficiente para las actividades que actualmente se llevan a cabo en este subproceso, como ya se ha mencionado, el perfil con el que cuentan para desempeñar sus actividades de igual forma es adecuado.

Hacemos hincapié en que esta dimensión se valora en base a lo que actualmente se ejerce en el proceso o subproceso que no necesariamente es lo que debe de hacerse para la gestión adecuada del mismo.

- En lo concerniente al subproceso de distribución del servicio de seguridad pública a los beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, este resulta insuficiente, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal no cuenta con bastante personal para cubrir de manera eficiente y eficaz esta dimensión, en cuanto al perfil requerido, se da cuenta de que no existe documento normativo que sirva de referencia para su valoración; en cuanto a la capacitación, se advierte que el personal de la SSPM cuenta por lo menos con formación inicial.

*c) Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?*

- En lo que respecta al subproceso de distribución de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, no hay un recurso específico destinado, se opera con el recurso destinado a las secretarías y subsecretarías que intervienen en este.
- En cuanto a la dimensión de recurso financiero del subproceso de distribución del servicio de seguridad pública a los beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, es importante enfatizar que, el recurso del Fondo es insuficiente para garantizar la operación del subproceso y por ende del proceso en general, pues para brindar el servicio de seguridad pública en las condiciones actuales, los presupuestos destinados han quedado rebasados ante las realidades sociales, sin dejar de mencionar que la falta de planeación estratégica

abona a que los recursos destinados no se aprovechen y por lo tanto no se logren los objetivos planteados.

d) *Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?*

- La infraestructura para desarrollar el subproceso de distribución de bienes para los elementos en activo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, como actualmente se lleva a cabo, es adecuada y se utiliza la infraestructura en la que operan las Secretarías y Subsecretarías involucradas.
- La utilización de la infraestructura para la realización del subproceso de distribución del servicio de seguridad pública a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, es la exclusiva de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, valorándola como suficiente en el sentido estricto de lo que implica el concepto, refiriéndose a las instalaciones en las que se lleva a cabo la acción de llevar la seguridad pública a un lugar determinado.

6.4 *Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?*

a) *Distribución de bienes a beneficiarios directos.*

Los productos resultantes de este subproceso son los pagos de despensas a personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública, pago de primas vacacionales a personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública, pago de aguinaldo a personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública y Seguro de vida de personal operativo de la Dirección de Seguridad Pública, realizados en tiempo y forma según corresponda, la información del padrón de beneficiarios directos generada, la cual servirá para la elaboración de los reportes trimestrales para la SHCP.

b) *Distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*

Como producto de este subproceso tenemos la designación de personal operativo que atenderá el reporte de solicitud de apoyo por cualquiera de las vías que ya se han citado.

6.5 *Sistemas de información: ¿los sistemas de información en las distintas etapas del FORTAMUN-DF funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?*

- a) *Distribución de bienes a beneficiarios directos.*  
No hay sistemas de información especiales del FORTMAUN-DF para ejecutar este subproceso, los sistemas de información empleados, son los utilizados cotidianamente por la Subsecretaría de Recursos Humanos y los de la Secretaría de Administración y Finanzas.
- b) *Distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*  
Los sistemas de información que se utilizan en este subproceso, funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores, y no se constriñen solo a dotar de información a la SSPM, sino que de acuerdo al reporte recibido y a la atención que se le brindará, los sistemas de comunicación e información se abren, dotando a otros actores involucrados, como a la Policía Estatal Preventiva, Protección Civil Municipal o Estatal, Policía de Investigación, etcétera.

*6.6 Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?*

- a) *Distribución de bienes a beneficiarios directos.*  
En este subproceso se observa una adecuada coordinación entre actores, pues las actividades realizadas se desarrollan fluidamente respetando los tiempos establecidos en los cronogramas de actividades.
- b) *Distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*  
Pese a que los sistemas de información y comunicación son adecuados y constituyen una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores, la coordinación en este subproceso es lamentable, pese a que no existe documento que muestre evidencia de esta dimensión, la revisión de redes sociales, noticias impresas y medios de información, arrojan la seria falta de coordinación entre actores, órdenes de gobierno e instituciones, pues este subproceso se liga estrechamente al proceso denominado entrega de apoyos, en el cual se constata que en un mismo hecho o reporte intervienen “x” número de actores con las mismas atribuciones, desprotegiendo y desatendiendo otros hechos o reportes que requieren de su intervención.

*6.7 Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla*

- a) *Distribución de bienes a beneficiarios directos.*  
Las actividades y procedimientos contenidos en este subproceso aportan debidamente a la obtención del producto final de este proceso, que es la distribución del servicio de seguridad pública a los beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, en sus justos límites.
- b) *Distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*

Las actividades y procedimientos contenidos en este subproceso no son las adecuadas para la obtención del producto final, que es la entrega del servicio de seguridad pública a los beneficiarios directos o beneficiarios bajo demanda, pues pese a que no existe documento normativo alguno que se pueda utilizar para sopesar esta dimensión, el análisis de los resultados de encuestas como la Encuesta de Victimización y Percepción, la Encuesta de Seguridad Pública Urbana, muestran resultados alarmantes de la opinión del desempeño de las corporaciones de seguridad pública municipal, de la percepción de inseguridad que se vive en el municipio, mostrando la realidad en cuanto al contexto en que se desarrolla.

#### *6.8 Importancia estratégica, sus características relacionadas.*

*a) Distribución de bienes a beneficiarios directos.*

La importancia estratégica que tiene este subproceso, radica en el pago que se hace a los beneficiarios directos por los conceptos que ya se han mencionado, de manera oportuna según sea el caso, condicionando de cierta manera la adecuada ejecución del subproceso denominado distribución del servicio de seguridad pública a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda y al proceso denominado entrega de apoyos.

*b) Distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*

La importancia estratégica que tiene este subproceso, radica básicamente en la entrega física del servicio de seguridad pública a la ciudadanía de manera oportuna, pronta y eficaz, al grado que permita salvaguardar la vida, las libertades, la integridad, el patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden público y la paz social

#### *6.9 Mecanismos de opinión: ¿existen mecanismos para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios, respecto de los bienes y servicios que ofrece el FORTAMUN-DF?*

En lo que respecta al subproceso de distribución de bienes a beneficiarios directos, actualmente no hay mecanismos propios mediante los cuales los actores involucrados en estos subprocesos puedan dialogar, discutir puntos de vista y proponer mejoras para el proceso en general.

Al ser este considerado de relevante importancia estratégica, es indispensable que se establezcan mecanismos de opinión (mesas de trabajo periódicas) con los servidores públicos que contribuyen en algún momento en este, pues para que sea desarrollado adecuadamente se deben considerar aspectos operativos, administrativos y de planeación que trascenderán en un determinado momento impactando en un tema sensible como es la seguridad pública, por lo tanto, en el valor social generado.

En cuanto al subproceso de distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, se da cuenta que la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, tiene a disposición de la ciudadanía la línea de teléfono directa, para poder realizar quejas o comentarios respecto del servicio.

Cabe resaltar que además, existen mecanismos de opinión del dominio público como las encuestas que trimestralmente da a conocer el INEGI, tales como la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad, cuyo contenido permite visualizar la opinión de la ciudadanía en aspectos como la percepción de seguridad, el grado de confianza en las instituciones de seguridad pública, la percepción que se tiene sobre su desempeño, la expectativa social sobre la tendencia del delito, sensación de inseguridad por temor a delito, por mencionar solo algunos.

## **7. Entrega de apoyos**

Proceso que involucra un conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuáles los beneficiarios reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo

Contiene 2 subprocesos, al igual que en el proceso anterior:

- a) Entrega de apoyos a beneficiarios directos.**
- b) Entrega de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.**

### *7.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.*

#### *a) Entrega de apoyos a beneficiarios directos.*

Los actores involucrados directamente en este subproceso, son los que forman parte del área de egresos de la Secretaría de Administración y Finanzas, siendo el último eslabón de la larga cadena de procesos que se llevan a cabo para que los beneficiarios directos vean reflejado el apoyo a manera de bien, en sus percepciones económicas personales, con el pago de los conceptos que ya hemos citado, y que es posible por la ejecución de dispersión de nómina que se realiza cada que esta es solicitada a través del oficio correspondiente de la Subsecretaría de Recursos Humanos.

#### *b) Entrega de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*

Los actores involucrados en este subproceso, son múltiples, y podemos enunciar a las personas que reciben el reporte a través de las líneas de emergencia 066 o 911, quien capta el hecho a través de la línea directa de la SSPM, o bien los elementos de seguridad que acogen un reporte de manera directa o que atestiguan un hecho en flagrancia.

Los componentes identificados van desde la recepción del reporte a través del sistema de emergencias 066 o 911, la recepción del reporte a través de la línea directa de la SSPM, la captación del hecho de manera directa o el atestiguamiento de un ilícito en flagrancia.

Las actividades que integran el desarrollo del proceso de los reportes recibidos a través del sistema de emergencias 066 o 911, radican en una vez realizado, se comunica inmediatamente a la corporación a la que le compete por territorio y/o atribuciones, esto en relación al hecho que se notifica; una vez recibido por la corporación correspondiente, se asigna a quien atenderá, considerando el hecho en particular, el lugar, o la disponibilidad de personal que se encuentra en base o patrullando.

Respecto a los reportes recibidos a través de la línea directa de la SSPM, el área de análisis canaliza inmediatamente, y se atiende tomando en consideración el tipo de información recibida, el lugar y la disponibilidad de personal que se encuentra en base o patrullando. En cuanto a los reportes generados directamente, se atienden por los elementos que lo recibieron, previo análisis de las circunstancias, esto para determinar si el hecho amerita de la presencia de más elementos, otras corporaciones o grupos especiales en caso de haberlos; finalmente en el caso de atestiguamiento de un ilícito en flagrancia, se procede de la misma forma que en el punto anterior.

## *7.2 Límites del proceso y articulación con otras áreas, dependencias y actores que permiten la generación del bien y servicio.*

### *a) Entrega de apoyos a beneficiarios directos.*

Este subproceso ejecutado por el área de egresos de la Secretaría de Administración y Finanzas, se limita por la realización del oficio de solicitud de dispersión de nómina que elabora la Subsecretaría de Recursos Humanos, de la disponibilidad del recurso, producto de la solicitud de disposición de recurso que realiza el área de programación de la Secretaría de Administración y Finanzas. Aquí se genera articulación entre está, la Subsecretaría de Recursos Humanos, Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado y Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

### *b) Entrega de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*

En primer lugar, este subproceso se limita e incluso se puede decir que se condiciona, con la ejecución del subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios directos, pues el fin de desempeñar un trabajo es poder percibir una remuneración económica. Además de esto, se identifican otros límites como la canalización oportuna, en tiempo y forma del reporte generado a través del sistema de emergencias 066, 911, a la línea directa de la SSPM, así como a la reacción que se tenga ante el atestiguamiento de un hecho ilícito en flagrancia.

Sin lugar a dudas, se determina la articulación entre órdenes de gobierno, cuando los reportes se realizan a través del sistema de emergencias 066 o 911, entre instituciones de seguridad a través de la coadyuvancia en correspondencia a sus funciones y atribuciones, misma situación entre dependencias al involucrarse la Fiscalía, siendo todos aquellos que intervienen en un mismo nivel y orden de gobierno y que forman parte de diferentes unidades, como la de análisis, reacción, proximidad, género, entre otras.

### *7.3 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.*

*a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?*

- Los tiempos empleados en el subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios directos en lo que actualmente se ejecuta, son adecuados y conforme a lo planificado y programado para que la entrega del bien sea en tiempo y forma.
- Por lo que respecta a esta dimensión en el caso del subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, no existe forma diferente a la opinión ciudadana para poder dar cuenta de esto, por lo que analizando los resultados de la ENSU 2022, pudimos constatar que, la Policía Municipal Preventiva obtuvo una valoración del 27.1% en cuanto a consideración de un efectivo desempeño; 31.1% en el rubro de confianza en autoridades, siendo la media nacional 47.9%.

*b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?*

- El personal involucrado en el subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios directos, es suficiente para las actividades que actualmente se realizan, el perfil con el que cuentan también es acorde a las actividades realizadas y es personal que ha permanecido una amplia temporalidad desempeñando las mismas funciones, por lo que se considera que estas son ejecutadas correctamente.
- En cuanto a la valoración de la dimensión del personal que interviene en el subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, primero es imprescindible entender que, nos referimos como apoyo al servicio de seguridad pública a cargo del municipio, que esta es un problema público multifactorial y que el recurso del FORTAMUN-DF destinado a la Secretaría de Seguridad Pública se complementa para los fines que se persiguen en la materia con otros recursos, subsidios o programas. Sin embargo, aun y cuando este Fondo que se evalúa es solo una parte coadyuvante para enfrentar el universo que implica en estos tiempos la seguridad pública, el análisis nos da como resultado que el personal que tiene como propósito entregar este servicio es insuficiente ante la demanda, condiciones y realidad que se viven en el municipio de Zacatecas. De acuerdo a lo contenido en el Modelo Óptimo de la Función

Policial, emitido por el Secretariado Ejecutivo Nacional del Sistema de Seguridad Pública, el estándar mínimo nacional corresponde a 1.8 policías por cada mil habitantes; la Organización de las Naciones Unidas considera como estándar internacional 2,8 policías por cada mil habitantes.

Se hace referencia a que el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, informa que en las entidades federativas se registra un promedio de 0.8 policías por cada mil habitantes.

c) *Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?*

- En lo que respecta al subproceso de distribución de entrega de apoyos a los beneficiarios directos, no hay un recurso específico destinado, se opera con el destinado a las secretarías y subsecretarías que intervienen en este.
- En el caso del subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, se considera una situación similar que la detallada en la dimensión del personal, pues el Fondo sujeto a la presente evaluación no es destinado a cubrir todas las necesidades que en materia de seguridad pública tiene el municipio.

Basándonos estrictamente en lo que señala el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal, el recurso del FORTAMUN-DF se destina a necesidades vinculadas con la seguridad pública, en ese tenor, es difícil establecer un parámetro de medición o valoración mediante el cual podamos determinar la suficiencia de un concepto en específico, más cuando como es el caso, la inversión se realiza para el pago de conceptos como despensas, prima vacacional, seguro de vida y aguinaldos, es decir, de conceptos que forman parte de la compensación económica por la realización de un trabajo, lo que implica la estricta valoración entre pago por un servicio, desempeño y resultados.

A efecto de poder emitir un juicio de valor, se analizaron los resultados de las encuestas ENSU y ENVIPE 2022, en las cuáles se determina que la valoración considerada como efectiva por el desempeño de la Policía Municipal Preventiva de Zacatecas, Zacatecas, se encuentra muy por debajo de la media nacional, siendo esta de 45.2% mientras que el municipio cuenta con 27.1%. Situación similar con el rubro de confianza en la institución municipal, destacando el preocupante segundo lugar a nivel nacional en cuanto a percepción de inseguridad.

Reiterando que los problemas de seguridad pública son multicausales y multifactoriales, se considera que los recursos financieros para la operación de este subproceso, son insuficientes en cuanto al Fondo por sí mismo.

d) *Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?*

- La infraestructura para desarrollar el subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios directos, como actualmente se lleva a cabo, es adecuada y se

utiliza la infraestructura en la que operan las Secretarías y Subsecretarías involucradas.

- La utilización de la infraestructura para la realización del subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, es la exclusiva de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, valorándola como suficiente en el sentido estricto de lo que implica el concepto, refiriéndose a las instalaciones en las que se lleva a cabo la acción seguridad pública para distribuirla a un lugar determinado.

#### *7.4 Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?*

##### *a) Entrega de apoyos a beneficiarios directos.*

Los productos de este subproceso son dos, el más importante es el recurso financiero que reciben los beneficiarios directos y que se refleja en su nómina, trasciende en la operación estratégica. El segundo, es el reporte de movimiento de cuenta, lo que sirve de insumo para la generación del informe trimestral, en el que se da registro de los montos ejercidos del Fondo, su importancia es administrativa.

##### *b) Entrega de apoyos a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda.*

De este subproceso se obtienen diversos insumos, posteriormente a que la corporación de seguridad pública municipal atiende un reporte recibido a través del sistema de emergencia 066 o 911, o de la línea directa de la SSPM, directamente, o en atención al atestiguamiento de un ilícito o falta administrativa, se obtienen como producto amonestaciones, multas, arrestos, traslados, puestas a disposición ante jueces calificadores, resguardos, custodias y atención a víctimas en general, que servirán de insumo principal para un nuevo proceso, mismo que se tiene que llevar a cabo en coordinación con otros actores, dependencias y órdenes de gobierno, como por ejemplo la remisión de detenidos, comparecencias o canalización de menores, por mencionar algunos.

#### *7.5 Sistemas de información: ¿los sistemas de información en las distintas etapas del FORTAMUN-DF funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?*

##### *a) Entrega de apoyos a beneficiarios directos.*

Los sistemas de información utilizados por la Secretaría de Administración y Finanzas para la ejecución de este subproceso, funciona de manera adecuada conforme a la realidad actual de la gestión del Fondo, que son fuente de información para el monitoreo continuo no solo de este subproceso en particular, sino de diferentes procesos en diversas etapas del ciclo, como por ejemplo en la de planeación.

*b) Entrega de apoyos a beneficiarios indirecto o beneficiarios bajo demanda.*

Los sistemas de información empleados en este subproceso, no son exclusivos de la operación del FORTAMUN-DF, se utilizan los propios de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, mismos que tienen posibilidad de apertura o acceso para proveer u obtener información de otras instituciones de seguridad u órdenes de gobierno.

*7.6 Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?*

*a) Entrega de apoyos a beneficiarios directos.*

La coordinación entre actores involucrados en la realización de este subproceso es adecuada, se torna básicamente entre personal de la Secretaría de Administración y Finanzas que conforman las áreas de egresos y programación. Aunque no hay una relación directa entre órdenes para este caso, si se da mediante las formas de distribución y los tiempos estipulados para el deposito del fondo al municipio.

*b) Entrega de apoyos a beneficiarios indirectos.*

En lo conducente a este subproceso, suceden situaciones similares a las especificadas en el subproceso de distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, pues pese a que los sistemas de información y comunicación son adecuados y constituyen una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores, la coordinación en este subproceso es un tanto deficiente, aun y cuando no existe documento que muestre evidencia de esta dimensión, la revisión de redes sociales, noticias impresas y medios de información, arrojan la falta de coordinación entre actores, órdenes de gobierno e instituciones, constatando que en un mismo hecho o reporte intervienen diversos actores con las mismas atribuciones, desprotegiendo y desatendiendo otros hechos o reportes que requieren de su intervención, pues pareciera que en esta caso se asiste dependiendo no de la coordinación sino de la disposición de la corporación o la cercanía al acontecimiento.

*7.7 Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.*

*a) Entrega de apoyos a beneficiarios directo.*

La pertinencia de este subproceso es acorde a su importancia administrativa y adecuada en atención a las condiciones y contexto originadas a través de la

presupuestación y programación del Fondo, la Secretaría de Administración y Finanzas cumple en los periodos de tiempo establecidos para la entrega de los apoyos a los beneficiarios directos.

*b) Entrega de apoyos a beneficiarios indirectos.*

Para poder valorar la pertinencia de este subproceso se consultaron de nueva cuenta los resultados emitidos por el INEGI, correspondientes a las encuestas ENSU y ENVIPE 2022, mediante las cuales podemos constatar que la ciudadanía estima en porcentajes muy bajos la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño de la corporación de seguridad pública municipal, situación que de alerta, ya que sin lugar a dudas la pertinencia de este subproceso es de alta magnitud de acuerdo al contexto social en que se vive y en las condiciones actuales en las que la seguridad pública cada vez más es un quehacer difícil de ejercer o concretar.

*7.8 Importancia estratégica, sus características relacionadas.*

*a) Entrega de apoyos a beneficiarios directos.*

Al ser este subproceso de naturaleza y valor administrativo, las actividades que marcan su importancia versan en el registro de movimientos en los sistemas administrativos, a través de los cuáles se verifica el cumplimiento de la aplicación de los recursos del Fondo, como resultado de la gestión del pago de conceptos de despensas, prima vacacional, aguinaldo y seguro de vida a personal de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, así como retenciones específicas para el pago de compromisos en el caso de algunos miembros de la corporación.

*b) Entrega de apoyos a beneficiarios indirectos.*

Este subproceso es de importancia estratégica, pues como se señaló en la dimensión de productos del subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, la adecuada ejecución de este rubro del proceso, es parte toral para el buen desempeño y ejecución de nuevos procedimientos llevados a cabo por actores, instituciones, dependencias y órdenes de gobierno con facultades y atribuciones diferentes a las de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, que por los resultados de la ejecución de procesos y subprocesos primarios, repercuten en temas de alta complejidad como por ejemplo la incidencia delictiva.

*7.9 Mecanismos de opinión: ¿existen mecanismos para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios, respecto de los bienes y servicios que ofrece el FORTAMUN-DF?*

*a) Entrega de apoyos a beneficiarios directos.*

Actualmente no hay mecanismos propios mediante los cuales los actores involucrados en estos subprocesos puedan dialogar, discutir puntos de vista y proponer mejoras para el proceso en general.

Al ser este considerado de importancia estratégica, es indispensable que se establezcan mecanismos de opinión (mesas de trabajo periódicas) con los servidores públicos que contribuyen en algún momento en este, pues para que sea desarrollado adecuadamente se deben considerar aspectos operativos, administrativos y de planeación que trascenderán en un determinado momento impactando en un tema sensible como o es la seguridad pública, por lo tanto, en el valor social generado. La forma de organización basado en una nueva gestión y el clima de diálogo son esenciales en estos aspectos.

*b) Entrega de apoyos a beneficiarios indirectos.*

Se da cuenta que la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, tiene a disposición de la ciudadanía la línea de teléfono directa, para poder realizar quejas o comentarios respecto del servicio. Sin embargo, no hay una relación más fuerte con la ciudadanía, lo cual debe construirse para propiciar procesos de encuentro y pertenencia.

Cabe resaltar que además, existen mecanismos de opinión del dominio público como las encuestas que trimestralmente da a conocer el INEGI, tales como la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad, cuyo contenido permite visualizar la opinión de la ciudadanía en aspectos como la percepción de seguridad, el grado de confianza en las instituciones de seguridad pública, la percepción que se tiene sobre su desempeño, la expectativa social sobre la tendencia del delito, sensación de inseguridad por temor a delito, entre otros.

## **8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

Acciones y mecanismos mediante los cuales se comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

### *8.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.*

No se cuenta a nivel municipal con un proceso normado de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo, la única actividad de seguimiento registrada es ejecutada por la Secretaría de Administración y Finanzas y a través de sus áreas de egresos y programación, consistente en el análisis de los reportes transaccionales, en el que se registran las entregas del bien a los beneficiarios directos, para posteriormente realizar los

informes trimestrales y cierre del Fondo. Podría decirse que se debiese tomar en cuenta la carrera policial y el desempeño en materia de inversión en capital humano.

### *8.2 Límites del proceso y articulación con otras áreas, dependencias y actores que permiten la generación del bien y servicio.*

Este proceso se limita con el de entrega de apoyos, a través de la generación de reportes transaccionales que realizan las áreas de egresos y programación de la Secretaría de Administración y Finanzas, y se articula con la actividad de elaboración del cierre operativo del Fondo y por ende con la SHCP y la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado.

### *8.3 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.*

a) *Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?*

El tiempo en que se realiza el seguimiento y monitoreo de apoyos a beneficiarios directos es conforme al calendario que establece anualmente la Secretaría de Administración y Finanzas y al que se tienen que alinear la Secretaría de Seguridad Pública y la Subsecretaría de Recursos Humanos. En este caso los procesos que actualmente rigen al Fondo, son suficientes.

b) *Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?*

El personal involucrado en el seguimiento de apoyos a beneficiarios directos es suficiente en atención a las actividades que actualmente se realizan, el perfil con el que cuentan los involucrados también es acorde a las actividades realizadas y es personal que ha permanecido una amplia temporalidad desempeñando y mejorando sus funciones, por lo que se considera que estas son ejecutadas correctamente.

c) *Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?*

El recurso financiero destinado al seguimiento de apoyos a los beneficiarios directos, no es específico o exclusivo del Fondo, se opera con el recurso predestinado a las secretarías y subsecretarías que intervienen en este.

d) *Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?*

La infraestructura para realizar el seguimiento de apoyos a beneficiarios directos como actualmente se lleva a cabo, es adecuada y se utiliza la infraestructura en la que operan las Secretarías y Subsecretarías involucradas.

*8.4 Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?*

Los productos obtenidos del seguimiento a beneficiarios directos son la generación del informe trimestral y el cierre operativo del Fondo, el primero, sirve de insumo para ejecutar el segundo y este último lo es de un nuevo proceso de planeación estratégica, programación y presupuestación.

*8.5 Sistemas de información: ¿los sistemas de información en las distintas etapas del FORTAMUN-DF funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?*

En este proceso se utilizan los sistemas de información de la Secretaría de Administración y Finanzas, y son de uso del personal de diferentes áreas de esa secretaría, dando cuenta de ser fuentes de información para las actividades que implica el desarrollo del proceso y como insumo para anteriores y subsecuentes.

*8.6 Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?*

La coordinación entre actores involucrados en la realización de este subproceso es adecuada, se torna básicamente entre personal de la Secretaría de Administración y Finanzas que conforman las áreas de egresos y programación.

*8.7 Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.*

La pertinencia de este subproceso es acorde a su importancia administrativa y adecuada en atención a las condiciones y contexto originadas a través de la presupuestación y programación del Fondo, la Secretaría de Administración y Finanzas cumple en los periodos de tiempo establecidos para la entrega de los apoyos a los beneficiarios directos.

*8.8 Importancia estratégica, sus características relacionadas.*

El seguimiento de apoyos a beneficiarios directos posee una significativa importancia estratégica, en el sentido de que mediante este proceso se verifica la correcta administración del Fondo, se supervisa la adecuada distribución del recurso a manera de bien, que en este caso es el pago de conceptos de despensa, prima vacacional, aguinaldo y seguro de vida a personal adscrito a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal. Este proceso retroalimenta al de planeación.

### *8.9 Mecanismos de opinión.*

Actualmente no hay mecanismos mediante los cuales los actores involucrados en este proceso puedan dialogar, discutir puntos de vista y proponer mejoras para el proceso.

## **A) Contraloría social y satisfacción de usuarios**

Proceso adecuado en el que los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias respecto a la operación del Fondo.

El FORTAMUN-DF no cuenta con reglas de operación federales, estatales o municipales, mediante las cuáles los usuarios o beneficiarios puedan informarse para saber acerca de los procedimientos que se deben llevar a cabo a efecto de presentar quejas, denuncias o sugerencias sobre la operación del mismo.

Este proceso en esencia debe ser desarrollado sí por los administradores y operadores estratégicos, pero es de vital importancia la presencia del órgano de Control Interno del Municipio para que las acciones de fiscalización y control se ejecuten en estricto apego a la transparencia y rendición de cuentas.

## **B) Evaluación**

En este proceso se analizan el funcionamiento y resultados producto de la aplicación del recurso proveniente del Fondo. Se utiliza como herramienta de mejora para las futuras gestiones, así como de referente de buenas prácticas y generación de aprendizaje.

En lo interno no existe un sistema de evaluación permanente que especifique que las inversiones del fondo en cuestión, den los resultados esperados, se mejore el sistema organizacional o se impacte en la productividad y eficiencia.

En lo externo, como en esta evaluación de procesos, se involucran los actores que a lo largo de los procesos de la gestión del FORTAMUN-DF han intervenido y que forman parte de las Secretarías de Planeación, Administración y Finanzas, Seguridad Pública Municipal y Subsecretaría de Recursos Humanos, a través de la realización de actividades mediante las cuáles se dota de información a agentes evaluadores externos, para conocer la táctica de la administración y operación del Fondo. Los componentes que sirven al desarrollo de este proceso son informes, reportes, bases de datos, entrevistas, grupos focales, análisis de encuestas y consulta de medios de información.

Se articula prácticamente con todas las áreas involucradas a través de la designación de una persona que servirá de enlace. El límite del proceso de evaluación es con el de planeación estratégica.

Generalmente el tiempo de este proceso es marcado por la evaluada, y el evaluador se sujeta a este. Para que sea de provecho se recomienda se termine antes de que comiencen los procesos para el siguiente ejercicio fiscal de planeación, programación y presupuestación.

El personal designado para atender las cuestiones que implican la evaluación, es el que forma parte de las secretarías y subsecretaría involucradas en el Fondo y en el servicio, sin embargo, quienes tienen un mayor contacto con los agentes externos, es el personal de la Secretaría de Planeación, quienes por la naturaleza de las funciones que llevan a cabo en esta, cuentan con el perfil y capacitación requeridos para realizar sus funciones.

No se dan procesos adecuados de evaluación de los resultados de la inversión en el capital humano que debe desempeñar las funciones de seguridad, sin embargo, la parte de programación y ejercicio es adecuada y realizada por la Secretaría de Finanzas y Administración.

El producto obtenido de la evaluación externa es el informe ejecutivo del Fondo de Aportaciones a los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal FORTAMUN-DF, del Municipio de Zacatecas, Zacatecas, el cual es un insumo de gran importancia para la ejecución del proceso de planeación estratégica.

Se observó una buena coordinación entre actores involucrados en la gestión del Fondo, gracias a ello se obtuvo la información basta y necesaria para poder realizar la valoración de los procesos del Fondo.

Sin embargo, como se ha señalado en materia de prestación de servicios de seguridad, es necesario fortalecer las acciones entre los órdenes de gobierno.

Este proceso es clave para que la evaluada este en posibilidades de aprovechar las ventanas de oportunidad en la gestión operativa y administrativa del Fondo, para que los resultados no solo sean a nivel informe financiero, sino que el Municipio aproveche el recurso federalizado y lo vea materializado en los resultados de encuestas en materia de seguridad pública o en el valor social que desea la comunidad.

Es significativa la importancia estratégica de este proceso, como proveedor de información que retroalimenta a tomadores de decisiones para los próximos ejercicios, permitiéndoles una planeación eficaz y eficiente que aporte valor agregado a las metas y objetivos.

Este proceso se caracteriza por las actividades para conocer la opinión de múltiples actores que intervienen en la administración y operación del FORTAMUN-DF, derivado de esto se está en posibilidades de ofrecer recomendaciones de calidad, que servirán de herramienta de mejora continua en cada uno de los procesos que integran la gestión del Fondo.

## V. Hallazgos y resultados

### *a) Valoración global*

La presente evaluación de procesos realizada al Municipio de Zacatecas, Zacatecas se llevó a cabo en los meses de julio, agosto y septiembre del año 2023, para valorar los procesos y actividades, estratégicas, administrativas y operativas a través de las cuáles se ejecutó el Fondo de Aportaciones a los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF) en el ejercicio fiscal 2022.

Es importante señalar que la descripción y análisis de los procesos para la gestión y operación del Fondo se hicieron en base a lo detectado a través del trabajo de campo realizado por la evaluadora en el que, mediante entrevistas, grupos focales, cuestionarios y ejercicios de identificación de procesos, los funcionarios responsables aportaron la información que se ha desarrollado en cada uno de los componentes del ciclo que se toma de referencia del CONEVAL.

El FORTAMUN-DF a través de los años, ha sido administrado y operado por la Secretaría de Administración y Finanzas, caracterizándose por un buen desempeño administrativo derivado de las buenas prácticas implementadas, en la vertiente objeto de este trabajo es importante reconocer que se conjugaron con otras Secretarías y Subsecretarías como la Secretaría de Seguridad Pública Municipal a través de su enlace con Recursos Humanos y la Subsecretaría del mismo nombre, aprovechando el capital humano disponible para cumplir en tiempo y forma con los requerimientos que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público exige, así como con actividades que se relacionan con la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado. Lo que muestra parte de una gestión adecuada en materia de articulación y comunicación a nivel interno y externo en algunos procesos; de igual manera se destaca el hecho de que el personal que actualmente administra el Fondo, cuenta con la experiencia, el perfil, la capacidad y expertís suficientes para realizar las funciones que les corresponden.

Antes de puntualizar los hallazgos y resultados detectados en cada uno de los procesos, es fundamental señalar que la administración y operación del FORTAMUN-DF está llena de particularidades y limitaciones, debido a que no tiene reglas de operación o lineamientos para su ejercicio, herramientas indispensables para marcar la pauta del uso pertinente del Fondo y los resultados que pueden surgir de ello.

De manera general consideramos que la parte de administración del fondo a nivel financiero es adecuada, pero no contempla las acciones sustantivas que se derivan de ese buen manejo. Incluso se efectúan prácticas que llevan a contar con información antes de los plazos trazados por la federación de forma trimestral para alimentar las plataformas. No es igual con la parte de administración a nivel organizativo y direccional, pues de manera reiterada se ha ejecutado de forma incompleta este proceso, omitiendo la parte más importante, que es la planeación estratégica, lo cual da como resultado que la parte operativa sea deficiente en el servicio de seguridad o valor social generado, esto se demuestra con los resultados de la Encuesta de Victimización y Percepción de Seguridad

y la Encuesta de Seguridad Pública Urbana publicadas por el INEGI, en las que la ciudadanía manifiesta su descontento en el grado de eficiencia de sus autoridades, la poca confianza en la corporación de seguridad pública municipal y en donde la falta de visión de una adecuada estrategia de seguridad se refleja a través de los resultados de incidencia delictiva y cifra negra o cifra oculta.

La falta de un programa anual de trabajo de la Secretaría de Seguridad Pública, aunado a la falta de planeación del FORTAMUN-DF para atender las necesidades de seguridad pública del municipio, han ocasionado la intrascendencia del Fondo, para la población no hay un antes ni un después de este, pues no hay resultados palpables que indiquen la definición de metas y objetivos que contribuyan a garantizar el derecho fundamental de vivir con seguridad, la salvaguarda de la integridad, la preservación de las libertades, el orden y la paz públicos.

### ***b) Principales problemas detectados en la normatividad***

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 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 Fianzas, 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 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.

### ***c) Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas***

## Áreas de oportunidad

**Normatividad específica.** De la descripción y análisis de los procesos del

FORTAMUN-DF tal y como ya se informó, se da cuenta de la existencia de dos Matrices de Indicadores para Resultados, de la Secretaría de Administración y Finanzas y de la de Seguridad Pública Municipal, las cuáles fungen como instrumento normativo y de medición del Fondo. Una vez atendidas las recomendaciones en torno a ellas, servirán como herramienta para la elaboración de la normatividad específica e integral que contenga la totalidad de los procesos normados y homologados, contribuyendo a que los mismos tengan correspondencia entre sí y por ende lógica en el flujo administrativo y operativo a fin de mejorar en gran manera la gestión del Fondo y finalmente obtener las metas y objetivos propuestos.

**Planeación.** Actualmente la Secretaría de Administración y Finanzas ejecuta en un 90% este proceso, por lo que sin lugar a dudas un área de oportunidad es la participación de las Secretarías de Planeación y Seguridad Pública Municipal, así como de la Subsecretaría de Recursos Humanos. Esto con el fin de que el Fondo responda a fines mucho más allá que los administrativos, en otras palabras, que genere impacto positivo a través de cambios de las condiciones de seguridad pública que actualmente tiene el municipio.

**Difusión.** Con la simple implementación de este proceso se producen cambios, hasta el ejercicio fiscal 2022 no se instrumentaba el proceso de difusión hacia la ciudadanía y por ende de la relación corresponsable entre esta y las dependencias que aparecen en esta evaluación, situación que confirma la deficiencia del proceso de planeación estratégica. La falta de uno de los procesos ocasiona que el ciclo se rompa y que el cauce que debe seguir el Fondo se vea obstruido, al haber difusión, se le otorga la oportunidad a la población objetivo de enterarse y conocer sobre los apoyos o servicios que pueden recibir; además de contribuir con el derecho de acceso a la información de interés para las y los ciudadanos.

**Solicitud de apoyos.** Como ya fue señalado en su momento, este se divide en dos subprocesos, el primero, solicitud de apoyo de beneficiarios directos y el segundo, solicitud de apoyo de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, entendiendo que los beneficiarios directos son aquellos que se encuentran adscritos en la Secretaría de Seguridad Pública Municipal y que reciben recurso del Fondo (apoyo) materializado en el pago de conceptos tales como despensa, prima

vacacional, aguinaldo y seguro de vida; mientras que los últimos son todas las personas que reciben el servicio (apoyo) de seguridad pública. Se detectó que este proceso no se desarrolla en su totalidad, se carece de una solicitud por parte de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal mediante la cual, pida ser la beneficiada con el recurso del Fondo; y es esto justamente un área de oportunidad para fortalecer desde la planeación estratégica, se dejarían de obviar procesos por parte de la Secretaría de Administración y Finanzas lo que evitaría que el FORTAMUN-DF se siga administrado y operado inercialmente, solventando y atendiendo cuestiones puramente administrativas.

**Selección de beneficiarios.** El área de oportunidad en el subproceso de selección de beneficiarios directos radica en la implementación de un sistema informático en el cual la/el enlace de Recursos Humanos de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal pueda cargar y enviar la información base del personal operativo que cumple con los requisitos para poder ser beneficiario, a la Subsecretaría de Recursos Humanos, para que ésta solo revise y valide, sin tener que realizar nuevamente la captura de tal información. Esto contribuiría en la reducción de tiempos, además de eficientar el trabajo administrativo.

En cuanto al subproceso de selección de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, podemos concluir en base a entrevistas con personal operativo y administrativo de la SSPM, que la forma en que este subproceso se efectúa en teoría es conforme a la distinción o valoración que hace un individuo operativo, en base a su experiencia y a la información recibida y captada de la solicitud de apoyo; destacando el hecho de que se cuenta con protocolos de actuación que no son tomados en cuenta o considerados para ejecutar de manera adecuada este subproceso.

**Producción de bienes y servicios.** En el subproceso de producción de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, la complejidad de este va implícita en su propia denominación, pues producir, originar, crear la seguridad pública implica mucho más que la elaboración de un simple oficio, para poder instaurar este servicio, se deben contemplar aspectos de mayor relevancia como el recurso humano. El capital humano ideal para ejecutar este subproceso, es aquel que cuenta con una evaluación de control de confianza acreditada y vigente, pero que además se caracteriza por encontrarse en apego a lo establecido por el Programa Rector de Profesionalización, y está capacitado para en base a los conocimientos adquiridos y a la práctica de ellos, sea capaz de producir desde lo particular partes que en lo colectivo se transformarán en el servicio al que nos referimos. Hasta el término del ejercicio fiscal 2022, todos estos aspectos que conforman al subproceso de producción del servicio de seguridad pública, no son tomados en cuenta en su totalidad, pues la falta de normatividad de base como por ejemplo de manuales de carácter organizativo y procedimental y por consecuencia de planeación estratégica, hacen invisible a la parte más importante y trascendental, que es la definición de metas y objetivos que repercutan y no queden solo plasmados en papel en materia de persecución del delito,

investigación, prevención o sanciones administrativas entre otros. Por lo que se considera que un área de oportunidad para este subproceso se encuentra en la profesionalización del estafó de fuerza de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.

**Distribución de bienes y servicios.** El subproceso de distribución de servicios a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda tiene características que lo hacen intangible. Se reitera el hecho de la falta de manuales que sirvan de base para el mejor y adecuado proceder, en este caso la distribución del servicio de seguridad pública depende del producto de la valoración personal del subproceso anterior, sí en base a la experiencia que da el trabajo diario, quedando incierta la certeza de que la decisión fue la correcta. El trabajo operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal es producto de la planeación a corto plazo que definen los altos mandos, el trabajo operativo inmediato, no puede ser planeado, ya que este resulta de una solicitud de apoyo recibida por cualquiera de las vías que ya se han mencionado, y su atención se sujeta a la pericia de toda una cadena de actores, desde quién atiende la solicitud, hasta quién acude a ella, y lo primero que se debe entender es que la vida, seguridad, bienestar, tranquilidad y paz de una persona o comunidad no pueden pender de si quien la preserva cuenta con la capacidad indispensable para por lo menos determinar la prioridad en la que se atenderá una solicitud y posteriormente definir la forma en que el servicio se hará llegar a quien lo pide. Sin lugar a dudas, es menester que la SSPM, implemente manuales de organización, de procedimientos y funciogramas que correspondan a la lógica del flujo de la cadena operativa a nivel interno y externo, con procesos normados y homologados reconocidos por todas las áreas que intervienen y sus integrantes, facilitando el canal de información y los procesos operativos internos.

**Entrega de apoyos.** En lo que respecta al subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, vale la pena señalar que lo más urgente de atender para que este proceso se pueda desarrollar adecuadamente, es la suficiencia en el estado de fuerza de la SSPM, la falta del Certificado Único Policial para algunos elementos en activo, la inexistencia de manuales de procedimientos y, la escasa comunicación que existe entre esta y otras corporaciones, lo que finalmente entorpece que se brinde una atención adecuada a cada solicitud de apoyo e incluso que a causa de esta deficiencia se deje de atender un reporte debido a que varias corporaciones o elementos acuden a un mismo lugar. La deficiencia en el estado de fuerza, es una situación que se debe contemplar en el proceso de planeación, pues la presupuestación realizada para el ejercicio fiscal que corresponda es en base a la plantilla laboral de la SSPM, no se contempla, al menos con el recurso del Fondo, la posibilidad de que en el transcurso del año se incorpore más personal de manera sucesiva y un plazo para alcanzar la meta. Esta situación hace evidente que factores no planeados, desajustarían por completo la manera en cómo se administra y opera el Fondo.

Es importante señalar que, de no llevar a cabo mejoras en lo señalado, existe el riesgo permanente de no cumplir con los objetivos trazados en el gobierno local o con aquellos de otros órdenes de gobierno que se afianzan también al cumplimiento de la visión de los

mismos, como el caso de la suficiencia en el estado de fuerza o de los componentes constitucionales que señalan las funciones de la seguridad.

**Seguimiento a beneficiarios.** En lo referente al subproceso seguimiento a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, es importante que la Secretaría de Seguridad Pública establezca mecanismos mediante los cuáles y en apego a sus funciones y atribuciones, instaure componentes de alcance al subproceso de entrega de apoyos a beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda, a través de los cuáles se pueda constatar que el reporte fue atendido, si la atención recibida fue la adecuada y demás particularidades de cada caso. El seguimiento a beneficiarios es una herramienta de gran utilidad para el proceso de planeación estratégica, pues de aquí se pueden tomar elementos de diversas índoles, tanto a nivel operativo como administrativo.

## **Cuellos de botella**

**Falta de planeación estratégica.** Carecer de planeación estratégica compromete en su totalidad la gestión del Fondo, sobre todo en su parte operativa. Como ya hemos dado cuenta, la falta de esta se hace visible desde la inexistencia de procesos, hasta la insuficiencia de recurso humano operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal. Y no simplemente es contratar para solventar esta deficiencia, sino contratar bajo el criterio de calidad. La planeación sin lugar a dudas es un proceso que delimita, estructura, define, mide, monitorea, crea rutas, marca pautas, pero sobre todo define qué es lo que se quiere lograr, como se logrará, las mejores formas de hacerlo y las opciones existentes para que el Fondo alcance metas, logre objetivos y cree valor social.

**Complejidad y falta de visión en las MIR's.** Las Matrices de Indicadores para Resultados de las Secretarías de Administración y Finanzas y de Seguridad Pública Municipal, no están diseñadas con componentes y actividades que encuadren en el contexto y condiciones de estas Secretarías y del municipio obviamente, en consideración a su contenido, pareciese que fueron elaborados para solventar aspectos normativos únicamente y no como un instrumento de referencia administrativa y operativa.

## Buenas prácticas

Se identifican como buenas prácticas la calendarización anual que hace la Secretaría de Administración y Finanzas, bajo la cual trabajará en conjunto con la Subsecretaría de Recursos Humanos y esta a su vez con la Secretaría de Seguridad Pública Municipal a través del enlace de Recursos Humanos, para la generación de la información referente al personal operativo que será beneficiario del FORTAMUN-DF con el pago de vales de despensa, prima vacacional, aguinaldo y seguro de vida.

Así como la realización de informes y alimentación de las plataformas correspondientes en plazos menores a los señalados por la SHCP, se adiciona que el personal de egresos está calificado para realizar las actividades que les son inherentes al Departamento al que pertenecen, es decir que conocen el proceso total que hay que desempeñar.

## VI. Amenazas y Fortalezas

El análisis FODA es una herramienta de planeación que sirve para la identificación y visualización de factores internos y externos de una situación concreta y sus consecuencias en torno al Fondo.

La identificación de estos pares de reacción (amenazas y fortalezas) del Fondo ayudan a los funcionarios responsables de su gestión a contar con información que les permita una mejora en la toma de decisiones, a fin de trazar líneas de acción y estrategias que permitirán la consecución de metas y el logro de objetivos definidos.

***Fortalezas (Elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Fondo, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito).***

**Experiencia en la administración del FORTAMUN-DF.** Las y los funcionarios y servidores públicos que intervienen en el Fondo, reconocen que es un programa que conocen ampliamente, muchos de ellos han adquirido experiencia por su desempeño laboral en las áreas involucradas, lo que les ha permitido ejercer adecuadamente los recursos que les son destinados al municipio anualmente.

**Eficacia en el ejercicio del Fondo.** Tras la revisión de bases de datos, se está en condiciones de asegurar que en el ejercicio fiscal 2022, los recursos del FORTAMUN-DF fueron ejercidos en su totalidad, en tiempo y forma.

**Existencia de mecanismos de transparencias respecto a la administración del Fondo.** El municipio cuenta con mecanismos de transparencia, como los reportes trimestrales que genera del ejercicio del gasto de los programas federales, estos son cargados en la información financiera reportada en la Plataforma Nacional de Transparencia, los cuáles pueden ser consultados en la página oficial del Municipio de Zacatecas.

**Existencia de evaluaciones de ejercicios anteriores.** El municipio se ha creado una cultura de la evaluación, por lo que cuenta con los resultados, informes, conclusiones, recomendaciones y aspectos susceptibles de mejora de evaluaciones de ejercicios pasados, lo que se traduce en una herramienta de información para el proceso de planeación estratégica.

***Amenazas (factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del Fondo).***

**Falta de alineación estratégica de los tres órdenes de gobierno para cumplir con los fines de la seguridad pública (por el recurso que el Fondo aporta a este asunto público).** La planeación de temas de seguridad pública, tiene que ser un asunto en el que participen los tres órdenes de gobierno, a efecto de contar con Programas de Trabajo homologados, en donde impere la comunicación y coordinación a efectos de eficacia y eficiencia para poder brindar el servicio.

**Falta de coordinación entre instituciones de seguridad pública.** La falta de coordinación compromete la entrega del servicio a quien lo solicita, genera duplicidad de atención por parte de corporaciones municipales y estatales y la falta de atención en otros casos.

**Inseguridad al alza.** Las condiciones de seguridad pública que se viven actualmente en el Estado de Zacatecas y por ende en el municipio del mismo nombre son factores determinantes para el logro de metas y objetivos bien definidos a través de la planeación estratégica.

**Inexistencia de Reglas de Operación y Lineamientos del Fondo.** La definición de metas y objetivos se deja a discreción del municipio, el hecho de no contar con parámetros y referencias exactas para la administración y operación del Fondo, ha generado la falta de resultados importantes.

**Eventual disminución de los recursos federalizados.** Debido a una caída de la Recaudación Federal Participable a consecuencia de una recesión o crisis económica, lo que implica la reducción de metas a nivel municipal.

## VII. Conclusiones y recomendaciones

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.

Se recomienda que la planeación, presupuestación, ejecución, evaluación, entre otros aspectos, se dé en forma coordinada entre las secretarías de Administración y Finanzas, Seguridad Pública y Planeación, entendiendo que estos elementos fundamentales están en movimiento de manera tal que de aquí se deben derivar las reingenierías sucesivas en materia de gestión pública y de acierto en el desarrollo de programas.

Es necesario establecer sistemas de administración de personal y de requisiciones entre las áreas a efecto de contar con herramientas de eficiencia en el manejo de personal en todo sentido y en lo referente al cumplimiento en tiempo y forma de insumos y herramientas necesarias para llevar a cabo la función de seguridad pública en base a la normatividad aplicable.

El desarrollo de los colectivos que trabajan en cada uno o en múltiples procesos como capital humano, requieren de nuevos sistemas organizacionales que les permitan generar en mayor medida el valor social que tanto demanda y califica la población.

## VIII. Anexos

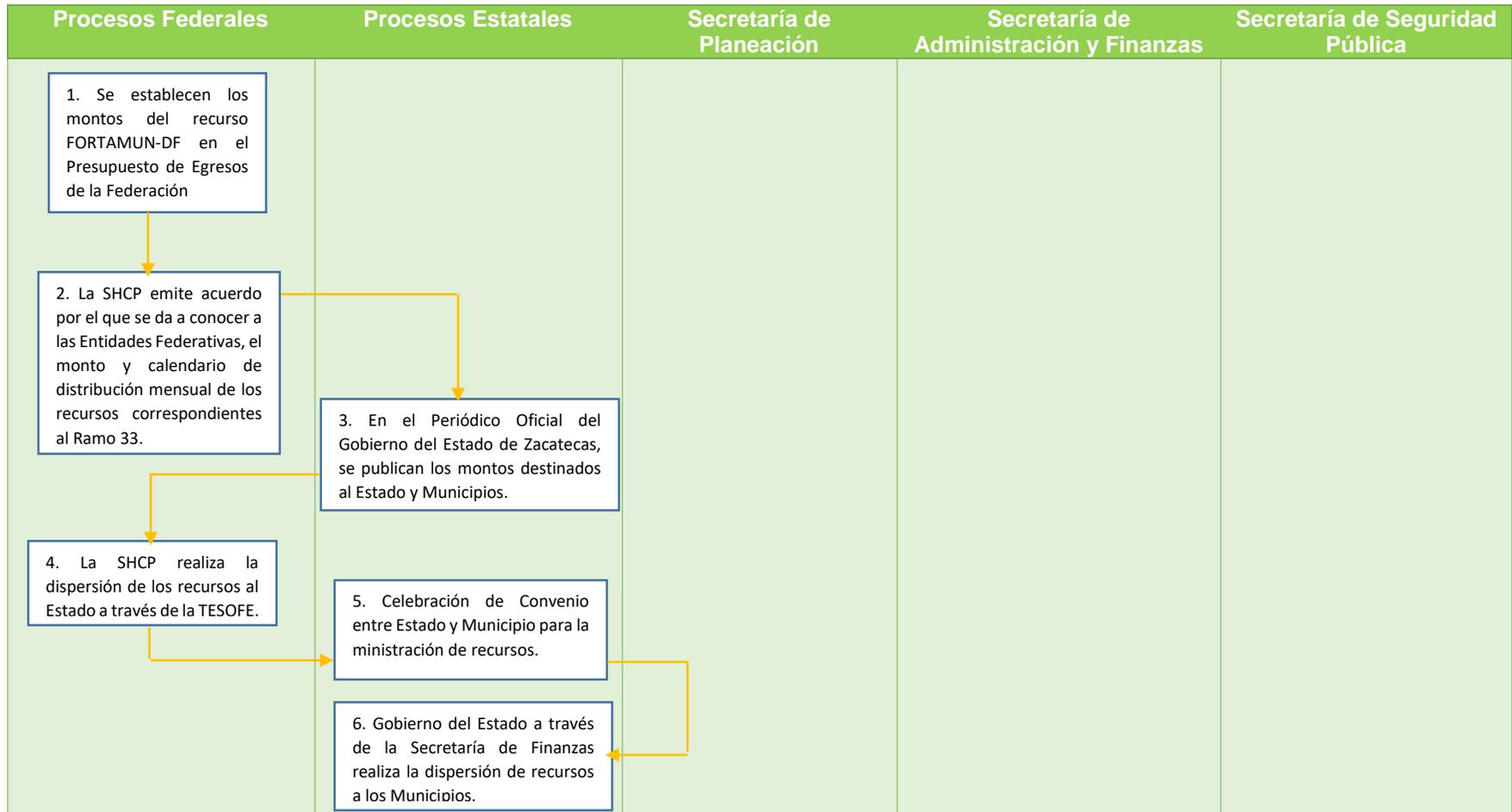
### ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

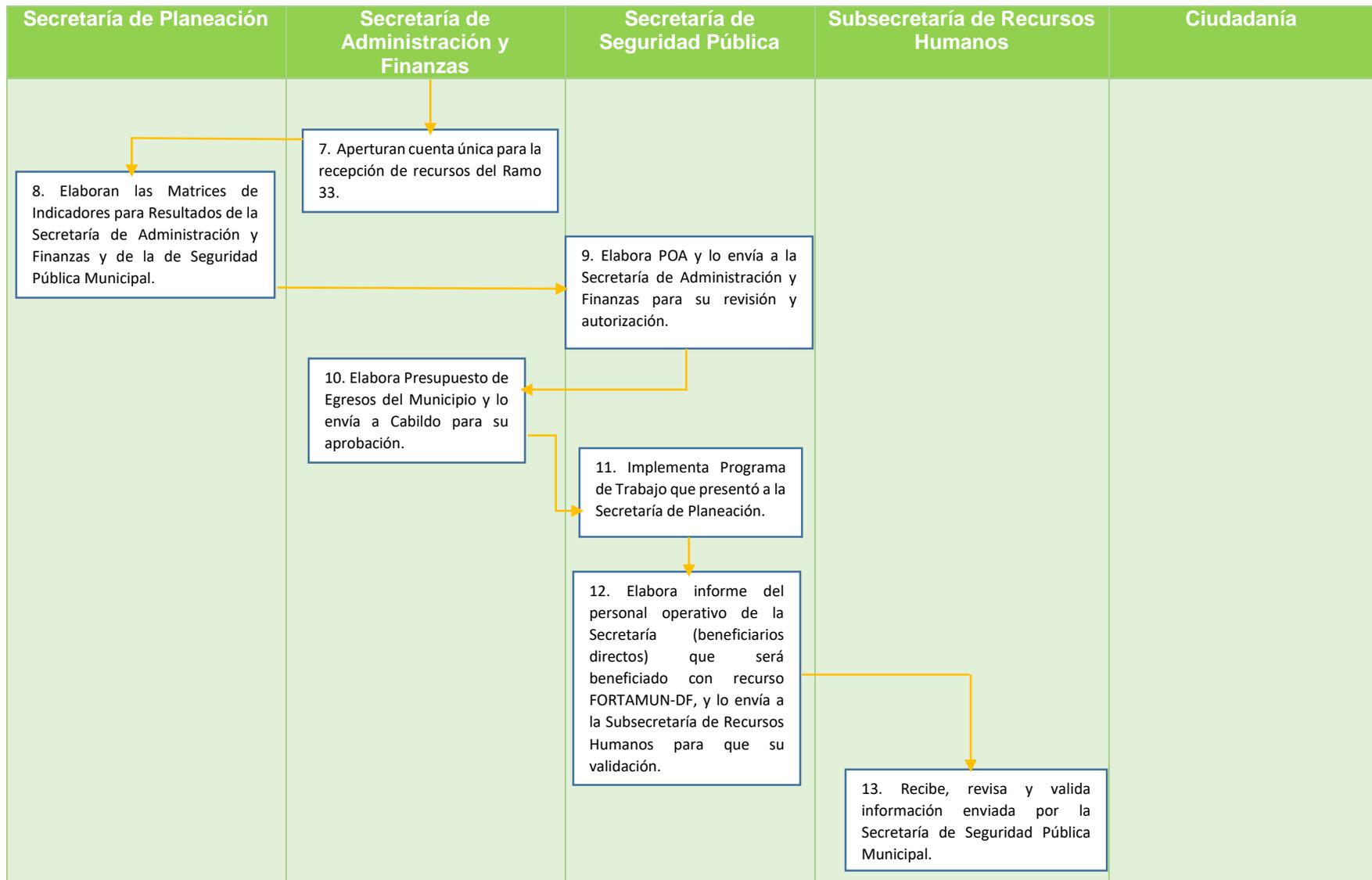
Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	General 33
	Institución	Municipio de Zacatecas
	Entidad	Zacatecas
	Unidad Responsable	Secretaría de Administración y Finanzas
	Clave Presupuestal	
	Nombre del Programa	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF)
	Año de Inicio	2023
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	Fortalecer las administraciones públicas municipales, elevar el bienestar de su población y contribuir a mejorar las condiciones de seguridad individual y colectiva de las familias.
	Principal Normatividad	Ley de Coordinación Fiscal
	Eje del PND con el que está alineado	<b>1, 2 y 3</b>
	Objetivo del PND con el que está alineado	<b>1</b> *Erradicar la corrupción, el dispendio y la frivolidad. *Separar el poder político del económico. *Cambio de paradigma en seguridad. <b>2</b> *Desarrollo sostenible. <b>3</b> *Detonar el crecimiento. *Finanzas sanas.
	Tema del PND con el que está alineado	Política y Gobierno; Política Social; y Economía

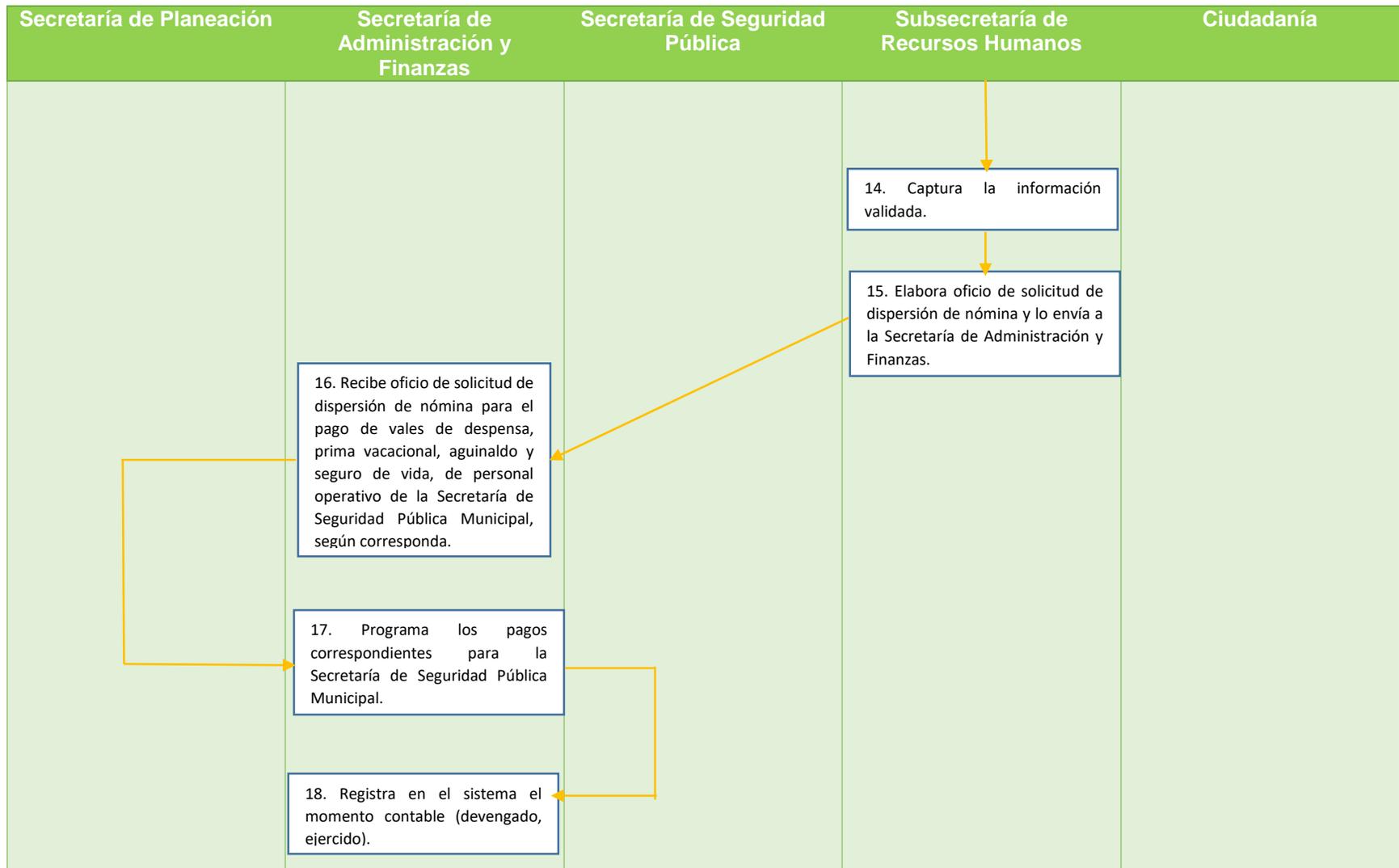
<b>Tema</b>	<b>Variable</b>	<b>Datos</b>
	Programa ( Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	
	Propósito del programa	
<b>Población potencial</b>	Definición	N/A
	Unidad de medida	N/A
	Cuantificación	N/A
<b>Población objetivo</b>	Definición	N/A
	Unidad de medida	N/A
	Cuantificación	N/A
<b>Población atendida</b>	Definición	N/A
	Unidad de medida	N/A
	Cuantificación	N/A
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	\$ 111, 164, 053.00
	Presupuesto modificado (MDP)	N/A
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 111, 164, 053.00
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	33
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	2446 municipios

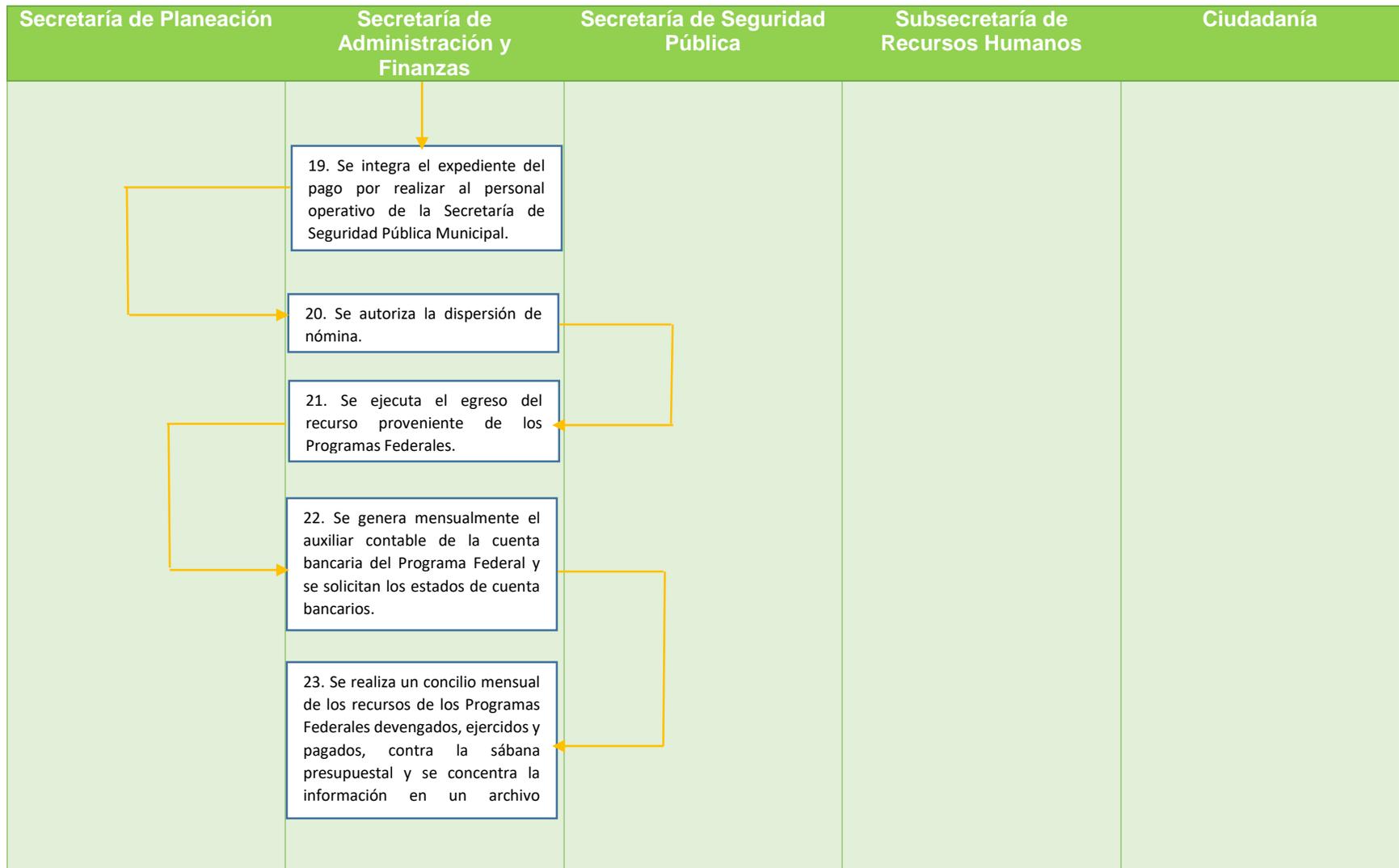
## ANEXO II. DIAGRAMA DE FLUJO DEL FONDO DE APORTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS MUNICIPIOS Y DEMARCACIONES TERRITORIALES DEL DISTRITO FEDERAL.

### A) Procesos y subprocesos de beneficiarios directos

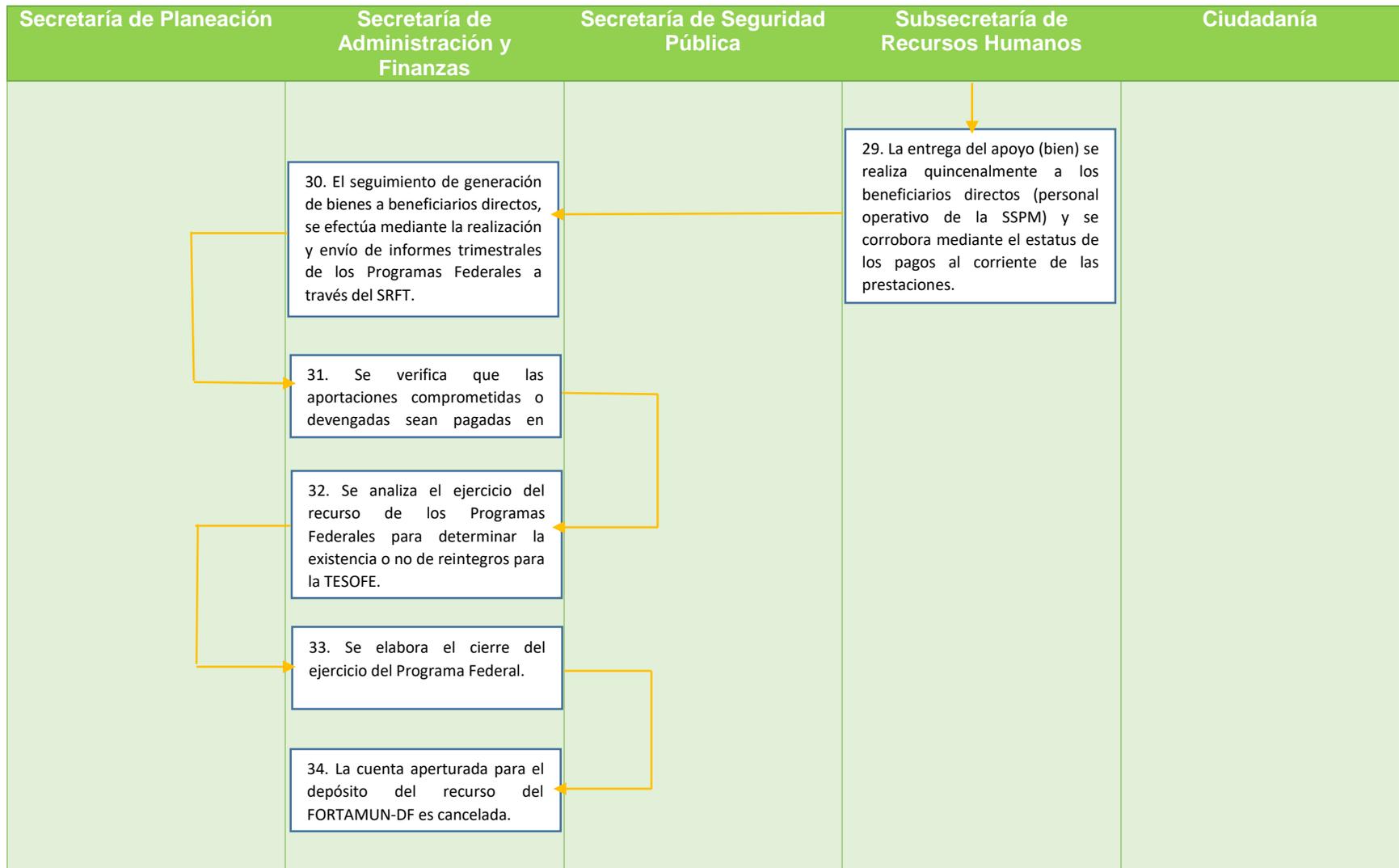




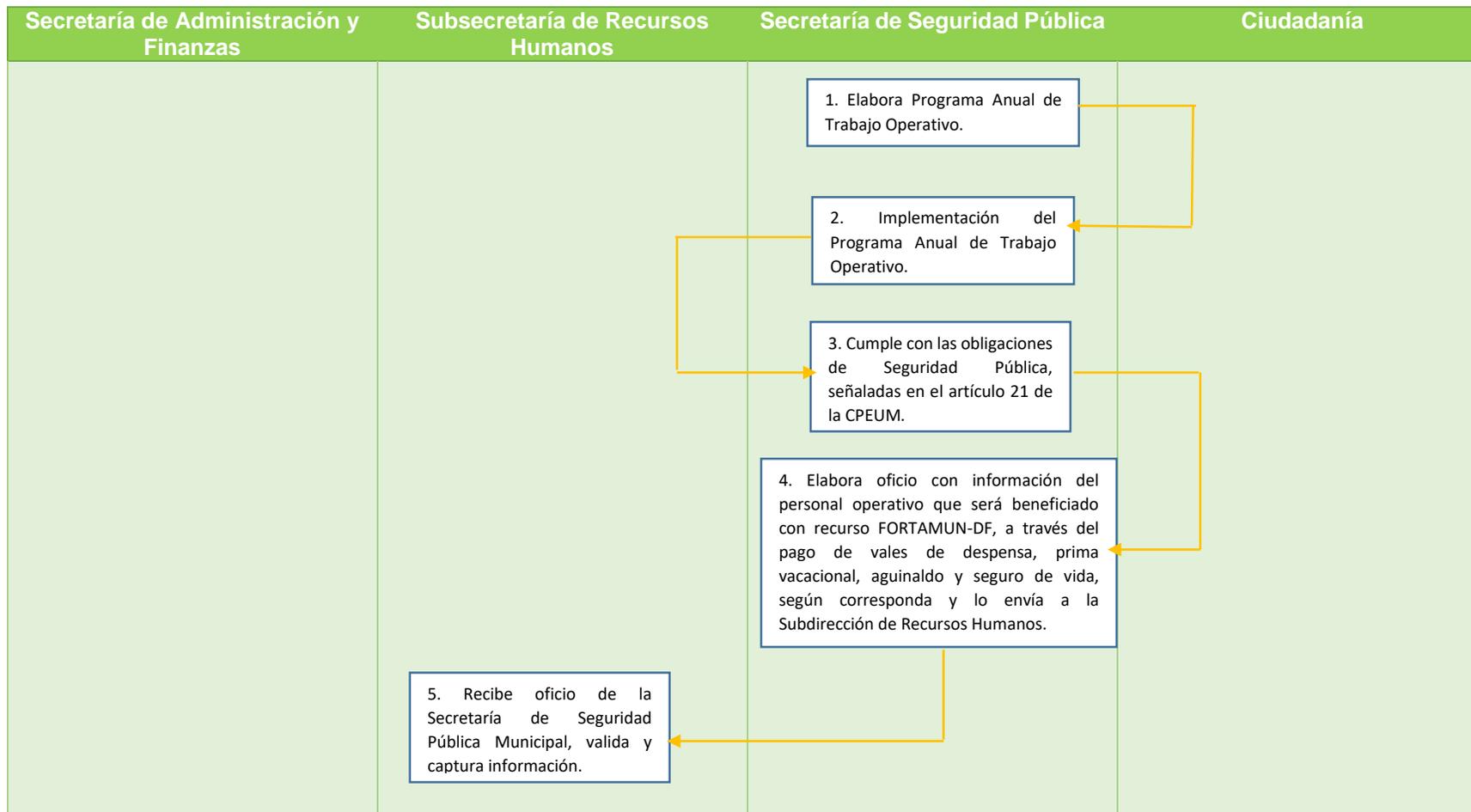


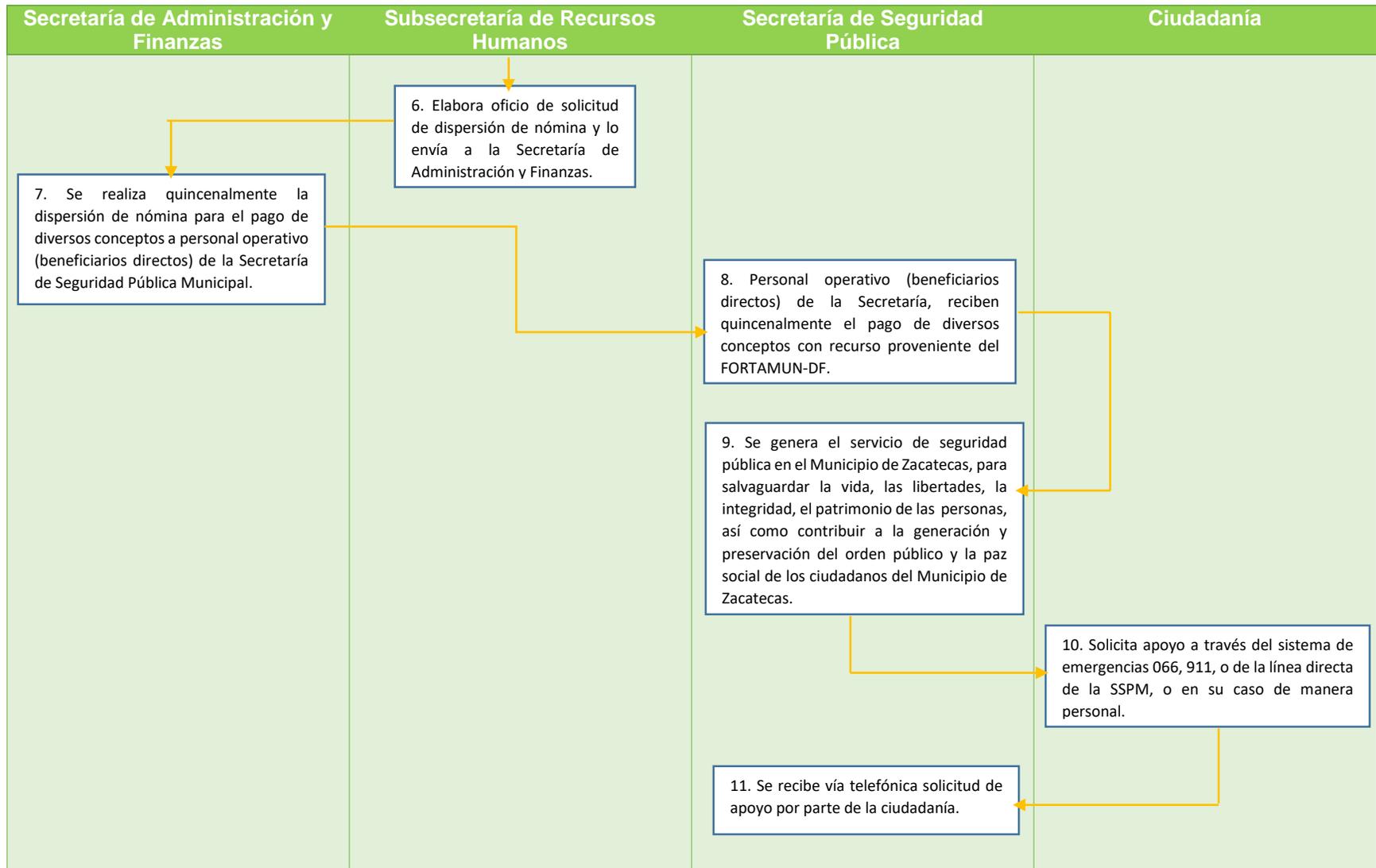


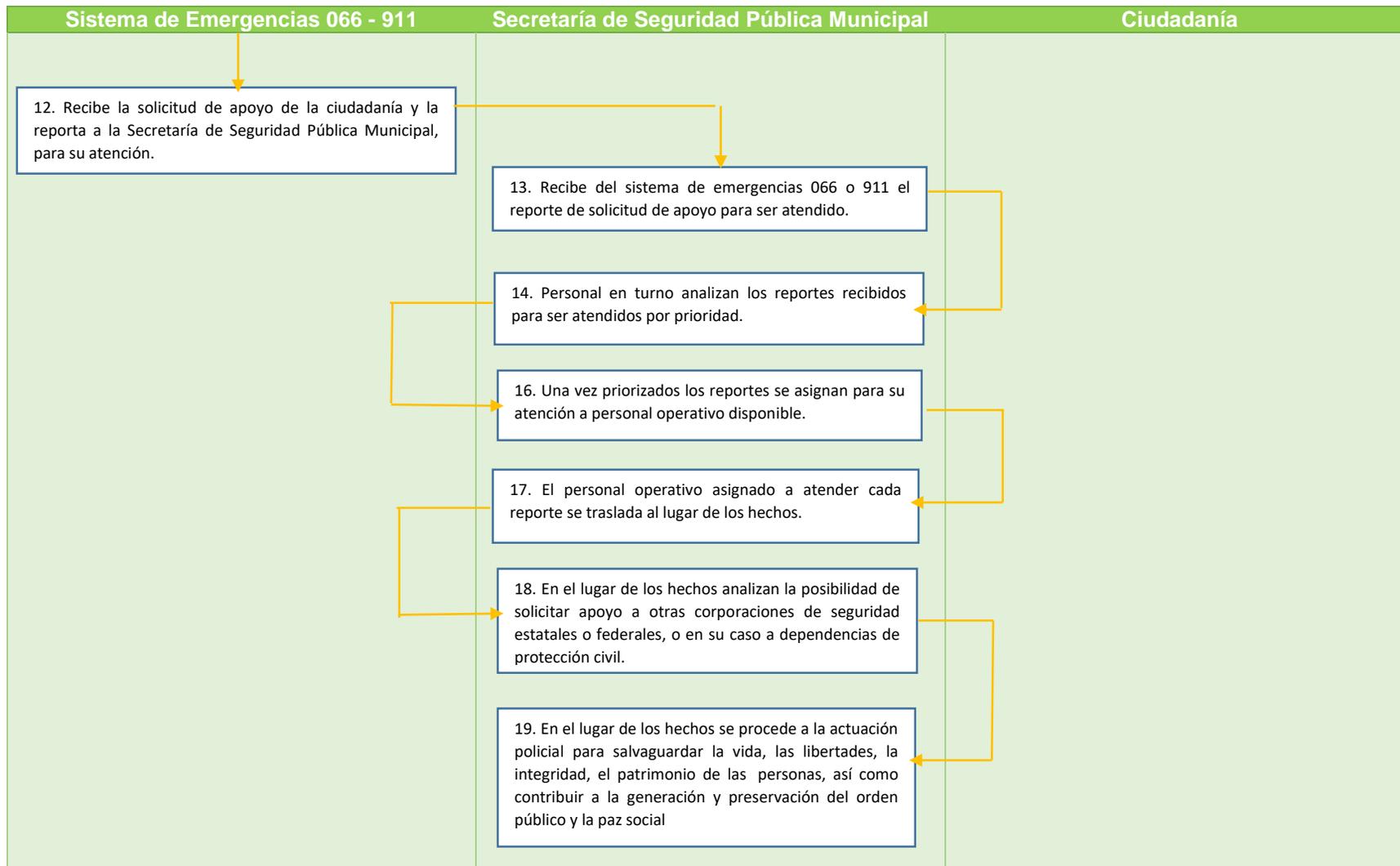
Secretaría de Planeación	Secretaría de Administración y Finanzas	Secretaría de Seguridad Pública	Subsecretaría de Recursos Humanos	Ciudadanía
	<p data-bbox="548 370 871 467">24. Se integra la información del ejercicio del gasto de los recursos de los Programas Federales.</p> <p data-bbox="548 516 871 719">25. Se verifica que no existan variaciones entre las cifras de la información presupuestal de los Programas Federales, del importe pagado contra el pagado presupuestal, en el sistema contable.</p> <p data-bbox="548 760 871 857">26. Elaboración de informes trimestrales de los Programas Federales.</p> <p data-bbox="548 906 871 1052">27. Se ejecuta la carga de la información del ejercicio del gasto y los indicadores que le correspondan en el sistema, de los Programas Federales.</p> <p data-bbox="548 1109 1211 1206">28. Realizados los pagos a personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, estos se reflejan a manera de prestaciones a los beneficiarios directos.</p>			



## B) Procesos y subprocesos de beneficiarios indirectos o beneficiarios bajo demanda







## ANEXO III. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Elaboración del anteproyecto de presupuesto de los Programas Federales
	<b>Fin</b>	Creación de Expediente para autorización de recursos
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?</b>	<b>Tiempo</b>	Suficiente
	<b>Personal</b>	Suficiente
	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Adecuada
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Indicadores de gestión, Anteproyecto presupuestal, línea base para la elaboración del anteproyecto del presupuesto del Fondo, oficio de autorización de recursos, padrón de beneficiarios validado, expediente técnico actualizado para trámite de autorización.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	SI RRHH
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Información del personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal,
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí

Proceso: Selección de beneficiarios directos		Subproceso; Selección de
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Con el análisis de la información del personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.
	<b>Fin</b>	Definición de los beneficiarios
<b>¿Los insumos y</b>	<b>Tiempo</b>	Suficiente
	<b>Personal</b>	Suficiente

<b>recursos son suficientes y adecuados ?</b>	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Adecuada
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Padrón de beneficiarios
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	SI RRHH
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Información del personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal,
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí

<b>Proceso: Selección de beneficiarios beneficiarios indirectos</b>		<b>Subproceso: Selección de</b>
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Recepción de solicitud de apoyo por cualquiera de sus medios
	<b>Fin</b>	Definición según la prioridad del reporte a atender
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?</b>	<b>Tiempo</b>	No se puede determinar
	<b>Personal</b>	Insuficiente
	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Adecuada
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Reporte para atención de solicitud de apoyo
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Datos generales del hecho que se reporta
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí

Proceso: Producción de bienes y servicios a beneficiarios		Subproceso: Producción de bienes directos
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Elaboración de oficio de autorización de recursos
	Fin	Elaboración de oficio de dispersión de nómina
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Suficiente
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Autorización de dispersión de nómina
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SI RRHH
	Tipo de información recolectada	Información del personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal,
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Producción de bienes y servicios a beneficiarios		Subproceso: Producción de servicios indirectos
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Pago de nómina
	Fin	Canalización de reporte
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se puede determinar
	Personal	Insuficiente
	Recursos financieros	Insuficiente
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Se genera la atención al reporte
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistema(s) empleado		

Sistemas de información	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Distribución de bienes y servicios a beneficiarios		Subproceso: Distribución de bienes directos
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Recepción de oficio de autorización de dispersión
	Fin	Dispersión de nómina
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Suficiente
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Pago de vales de despensa, prima vacacional, seguro de vida y aguinaldo a personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	
	Tipo de información recolectada	Registros transaccionales
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Distribución de bienes y servicios a beneficiarios		Subproceso: Distribución de servicios indirectos
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Traslado al lugar del reporte
	Fin	Llegada al lugar del reporte
¿Los insumos y	Tiempo	No se puede determinar
	Personal	Insuficiente

<b>recursos son suficientes y adecuados ?</b>	<b>Recursos financieros</b>	Insuficiente
	<b>Infraestructura</b>	Adecuada
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Auxilio a quien realizó el reporte
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	
	<b>Tipo de información recolectada</b>	
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		No
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí

<b>Proceso: Entrega de apoyos beneficiarios</b>		<b>Subproceso: Entrega de apoyos a directos</b>
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Pago de vales de despensa, prima vacacional, aguinaldo y seguro de vida a personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal
	<b>Fin</b>	Pago de conceptos correspondientes reflejados en la nómina
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?</b>	<b>Tiempo</b>	Suficiente
	<b>Personal</b>	Suficiente
	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Adecuada
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Recurso financiero en cuentas de los beneficiarios. Registro de movimiento en la cuenta correspondiente.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Registros transaccionales
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí

Proceso: Entrega de apoyos beneficiarios		Subproceso: Entrega de apoyos a indirectos
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Llegada al lugar de los hechos
	Fin	Con la preservación de la seguridad de quien realizó el reporte
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se puede determinar
	Personal	Insuficiente
	Recursos financieros	Insuficiente
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Amonestaciones, multas, arrestos. Traslados, puestas a disposición, etc.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	IPH
	Tipo de información recolectada	Datos específicos del reporte, del personal que lo atendió, del procedimiento y el resultado
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	No	
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí	

Proceso: Seguimiento a beneficiarios beneficiarios directos		Subproceso: Seguimiento a
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Registro de movimiento en la cuenta correspondiente.
	Fin	Reporte transaccional
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Suficiente
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	

<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Informes trimestrales Cierre operativo
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	
	<b>Tipo de información recolectada</b>	
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí

## ANEXO IV. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

Tipo de normatividad	Creación/ Elaboración/ Modificación/ Actualización	Problema generado (causas y consecuencias)	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación	Creación	Inviabilidad en la implementación.	<p>Aplicación eficiente, eficaz, oportuna y equitativa de los recursos del Fondo.</p> <p>Generación de valor social más adecuado.</p>	<p>Voluntad política del Cabildo.</p> <p>Generación de consensos entre las Secretarías involucradas.</p> <p>Implementación inercial por exceso de gasto corriente, en muchos casos irreductible.</p>
Diagnóstico	Elaboración	<p>Desconocimiento de la situación real de un tema en específico, lo que impide detectar aspectos que pueden ser mejorados o fortalecidos.</p> <p>Indefinición de estrategias.</p>	Focalización a efecto de atender las causas específicas que originan el problema.	<p>Incapacidad de medir los impactos que tiene el Fondo IV en las inversiones dirigidas a la generación de valor social.</p> <p>Implementación inercial por exceso de gasto corriente, en muchos casos irreductible.</p>
Matriz de Indicadores para Resultados	Modificación	<p>Indicadores inconsistentes, que impiden obtener datos reales y específicos acerca de la gestión del Fondo.</p> <p>En la MIR actual intervienen actores que no pueden controlarse por el</p>	Indicadores de resultado y de gestión específicos, mediante los cuales se pueda obtener y verificar información del desempeño e impacto, incluyendo riesgos y contingencias que	<p>Voluntad política del Cabildo.</p> <p>Generación de consensos entre las Secretarías involucradas.</p> <p>Falta de instrumentación para generar</p>

		Municipio, afectando el logro eficaz de la metas.	puedan afectar la gestión del Fondo.	consensos normativos. Implementación inercial por exceso de gasto corriente, en muchos casos irreductible.
Manual de Operación del FORTMAUN-DF	Creación	Desconocimiento de tareas, responsabilidades, procesos, procedimientos, acciones preventivas y correctivas.  Baja productividad, ineficiencia, descontrol, desorganización, inconsistencia entre procedimientos y normativa.	Control, administración organizacional y de implementación.	Voluntad política del Cabildo.  Generación de consensos entre las Secretarías involucradas.  Falta de instrumentación para generar consensos normativos
Manuales de Procedimientos Específicos (Planeación, Programación Presupuestación, Implementación, Evaluación y Seguimiento).	Creación	Desconocimiento de actividades y pasos a seguir en la ejecución de un proceso.  Afectación en el flujo de actividades y entretencimiento de las mismas.	Generación de línea única de acción entre actores involucrados en el proceso para que puedan realizar su trabajo de manera ordenada y sistemática.  Administración eficiente y eficaz.  Reducen riesgos y errores que afectan la continuidad del proceso.	Voluntad política del Cabildo.  Generación de consensos entre las Secretarías involucradas.  Falta de instrumentación para generar consensos normativos.

## ANEXO V. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Experiencia en la administración del FORTAMUN-DF.</p> <p>Eficacia en el ejercicio del Fondo.</p> <p>Existencia de mecanismos de transparencias respecto a la administración del Fondo.</p> <p>Existencia de evaluaciones de ejercicios anteriores.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>Se carece de un diagnóstico del problema y necesidades de largo plazo del Municipio de Monterrey en materia de agua, drenaje o tratamiento</p>	<p>Falta de alineación estratégica de los tres órdenes de gobierno para cumplir con los fines de la seguridad pública.</p> <p>Falta de coordinación entre instituciones de seguridad pública.</p> <p>Inseguridad al alza.</p> <p>Inexistencia de Reglas de Operación y Lineamientos del Fondo.</p> <p>Eventual disminución de los recursos federalizados.</p>

## ANEXO VI. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

- **Recomendaciones generales y específicas que el Fondo puede implementar, tanto a nivel operativo como normativo.**
- **Acciones propuestas por recomendación, resultados esperados y responsables del FORTAMUN-DF**

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
1 – Institucional – Alta 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.	Elaborar un documento diagnóstico, en este caso, de las condiciones de seguridad pública en las que se encuentra el Municipio, mediante el cual se puedan identificar los problemas específicos y las acciones que el Municipio implementará con el recurso del Fondo.	Presupuestación basada en Resultados certera.  Claridad en la orientación de los recursos destinados del Fondo para acciones de intervención que combatan problemas identificados.	Secretaría de Planeación en coordinación con la Secretaría de Seguridad Pública y la de Administración y Finanzas.
2 – Institucional – Alta El Municipio debe prever escenarios de acción ante una posible disminución de recursos del Fondo.	Implementación del Comité de Administración de Riesgos Institucionales.  Creación y elaboración de una matriz de riesgos, en la que se expongan las situaciones de riesgo por la disminución del recurso del FORTAMUN-DF, los escenarios a corto, mediano y largo plazo de cada una de las acciones que se verían afectadas.	Mayor independencia financiera del Municipio respecto a los recursos federales.	Secretaría de Administración y Finanzas.
3 – Institucional – Media Actualizar y redefinir los indicadores actuales de la MIR	Diseñar indicadores acordes al contexto y condiciones del Municipio, que permiten valorar	Aproximación más adecuada de los efectos generados tras la implementación de acciones	Secretaría de Planeación en coordinación con la Secretaría

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.	las acciones implementadas, sus efectos y resultados.	en materia de seguridad pública.	de Seguridad Pública Municipal.
4 – Institucional – Alta Crear el Manual de Operación del FORTAMUN-DF, que contenga las tareas, responsabilidades, procesos, procedimientos y acciones preventivas o correctivas del Fondo.	Elaborar y diseñar el documento que norme el ejercicio y acción del FORTAMUN-DF, especificando a detalle los quehaceres y encargos de los actores involucrados, los procesos y medios de la gestión del Fondo, así como las operaciones a realizar en cada uno de ellos.	Control en la administración organizacional y de implementación.	Secretaría de Planeación en coordinación con la Secretaría de Administración y Finanzas, la Subsecretaría de Recursos Humanos y el área Jurídica.
5 – Institucional – Alta 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.	Generar y diseñar documentos que regulen y homologuen líneas de acción entre actores involucrados en el proceso para que puedan realizar su trabajo de manera ordenada y sistemática.	Administración del FORTAMUN-DF eficiente y eficaz.  Reducción de riesgos y errores que afectan la continuidad del proceso.	Secretaría de Planeación en coordinación con la Secretaría de Administración y Finanzas, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, la Subsecretaría de Recursos Humanos y el área Jurídica.

<p>6 – Específica – Alta 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.</p>	<p>Diseñar y definir por cada proceso las actividades, actores, insumos, productos, tiempos, recurso humano y financiero necesario, infraestructura, sistemas de información, acciones de coordinación, monitoreo y seguimiento, para el engrane correcto y funcional del ciclo de procesos.</p>	<p>Plan específico con resultados y objetivos planteados y esperados.  Vías concretas para alcanzar metas y objetivos definidos.</p>	<p>Secretaría de Planeación en coordinación con la Secretaría de Administración y Finanzas y la Secretaría de Seguridad Pública Municipal,</p>
<p>7 – Institucional – Alta Priorizar acciones en materia de seguridad pública.</p>	<p>Desarrollar las actividades del Programa Operativo Anual de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal que contribuyan a salvaguardar la vida, las libertades, la integridad, el patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden público y la paz social en el Municipio.</p>	<p>Menor incidencia delictiva en el Municipio a mediano y largo plazo.</p>	<p>Secretaría de Planeación en coordinación con la Secretaría de Seguridad Pública.</p>
<p>8 – Institucional – Alto Incrementar las capacidades institucionales, priorizando el recurso humano.</p>	<p>Desarrollar actividades de convocatoria, promoción y selección de aspirantes para ingresar a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, esto con el objetivo de aumentar el estado de fuerza actual.</p>	<p>Certidumbre en la ejecución de procesos como el de producción y distribución de bienes y servicios, entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios.</p>	<p>Secretaría de Seguridad Pública Municipal en coordinación con la de Administración y Finanzas.</p>
<p>9 – Institucional – Alto Capacitar al personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, como</p>	<p>Definir un Programa Anual de Capacitación apegado al Programa Rector de Profesionalización, a efecto de</p>	<p>Personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal apto para el</p>	<p>Secretaría de Seguridad Pública Municipal</p>

<p>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.</p>	<p>que el personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, cuente con el Certificado Único Policial, para poder ser parte de la misma.</p>	<p>desempeño de la función policial.</p> <p>Institución de Seguridad Pública Municipal integrada por policías confiables, sin vicios y sin compromisos con otra causa que no sea la de velar por la seguridad.</p>	
--	---	--	--

## **ANEXO VII. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO**

(FORMATO LIBRE)

Se realizaron reuniones de carácter quincenal con las Secretarías de Planeación, Administración y Finanzas, así como de Seguridad Pública de forma tal que se desarrollaron los siguientes temas:

- Presentación y alcances de la evaluación, procesos de retroalimentación entre las Secretarías de Finanzas y Administración, así como la de Planeación.
- Definición del programa o proyecto derivado del ejercicio del Fondo IV 2022.
- Establecimiento de Procedimientos para la evaluación donde se incluye la Secretaría de Seguridad Pública.
- Reuniones con enlace de la Secretaría de Seguridad Pública (entrevista semi estructurada).
- Reuniones con enlaces de la Secretaría de Planeación (entrevista semi estructurada).
- Reunión con enlace de la Secretaría de Administración y Finanzas (entrevista semi estructurada).
- Reunión de presentación a las 3 Dependencias involucradas.

## **ANEXO VIII. Matriz de Indicadores para Resultados Federal FORTAMUN-DF**

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 al bienestar social e igualdad mediante la optimización en la aplicación de los recursos públicos federales transferidos.	Mejora de la calidad crediticia estatal acumulada	La MCCEA es un contador simple de la mejora o deterioro en la calidad crediticia agregada de las entidades federativas. Dónde: $MCCEA = \sum_{i=1}^{32} (ICC_{i,t})$ $(ICC_{i,t} = 1$ si $(MMC_{i,t} > (MCC_{i,13}))$ $(ICC_{i,t} = 0$ si $(MMC_{i,t} = (MCC_{i,13}))$ $(ICC_{i,t} = 1$ si $(MMC_{i,t} < (MCC_{i,13}))$ Es el indicador de evolución de calidad crediticia de la entidad i en el año de medición t. Este indicador puede tomar los valores 1, 0 y 1, dependiendo de $(MCC_{i,t})$ . Es la menor calificación crediticia quirografaria otorgada por alguna de las calificadoras reconocidas en el país, de la entidad i en el año de medición t. En caso de que una entidad que hubiera tenido calificación dejara de estar calificada, se considerará como una disminución		Estratégico - Eficacia - Anual	
Contribuir al bienestar social e igualdad mediante la optimización en la aplicación de los recursos públicos federales transferidos.	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	$((\text{Gasto ejercido en Obligaciones Financieras} + \text{Gasto ejercido en Pago por Derechos de Agua} + \text{Gasto ejercido en Seguridad Pública} + \text{Gasto ejercido en Inversión}) / (\text{Gasto total ejercido del FORTAMUN DF})) * 100$	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	
Nivel: Propósito					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal reciben la transferencia de recursos federales para el fortalecimiento de sus finanzas públicas municipales.	Índice de Dependencia Financiera	$(\text{Recursos ministrados del FORTAMUN DF al municipio o demarcación territorial} / \text{Ingresos propios registrados por el municipio o demarcación territorial del Distrito Federal})$	Otra -Razón	Estratégico - Eficacia - Semestral	
Nivel: Componente					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Recursos federales transferidos a los municipios y a las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, aplicados en los destinos de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal.	Porcentaje de avance en las metas	$(\text{Promedio de avance en las metas porcentuales de i} / \text{Promedio de las metas programadas porcentuales de i}) * 100$	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Trimestral	
Nivel: Actividad					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Aplicación de los recursos federales transferidos a los municipios y a las demarcaciones territoriales, en los destinos de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal.	Índice en el Ejercicio de Recursos	$(\text{Gasto ejercido del FORTAMUN DF por el municipio o demarcación territorial} / \text{Monto anual aprobado del FORTAMUN DF al municipio o demarcación territorial}) * 100$	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	

Fuente: SHCP (2019b).

## ANEXO IX. Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Administración y Finanzas

Presidencia Municipal de Zacatecas				
Secretaría de Planeación del Municipio de Zacatecas				
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)				
Programa Presupuestario				
<b>DATOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO</b>				
NG-PPs:	Clave:	Nombre: Hacienda pública y patrimonio municipal con orden y Administración	Tipo programa: Institucional Sustantivo	
<b>ALINEACIÓN</b>				
Plan Estatal de Desarrollo 2021 - 2027		Plan Municipal de Desarrollo 2022- 2024		
Eje:	Capital de la Nueva Gobernanza	Principio Rector:	3. Nueva Gobernanza	
		Línea Estratégica:	3.3. Hacienda pública y patrimonio municipal con orden	
		Estrategia:	3.3.1. Mejoramiento y actualización de las normas, procedimientos y sistemas de información para el manejo de la hacienda municipal y la gestión financiera municipal adecuada para el manejo en la recaudación de ingresos municipales y el mantenimiento de una disciplina financiera y presupuestal	
<b>CLASIFICACIÓN FUNCIONAL</b>		<b>CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA</b>		
Finalidad: 1. Gobierno	Función: 1.5 Asuntos financieros y hacendarios	Subfunción: 1.5.1 Asuntos financieros 1.5.2. Asuntos hacendarios	M. Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional.	
<b>RESULTADOS</b>				
Nivel	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir al ejercicio transparente del presupuesto de egresos del municipio de Zacatecas mediante la inversión y gasto inteligente	Nombre: Porcentaje de avance del presupuesto ejercido Definición: Mide el ejercicio del presupuesto durante un año Método: (Monto del presupuesto ejercido / monto del presupuesto) Tipo: Impacto Dimensión: Eficiencia Frecuencia: Anual Sentido: Ascendente Unidad de medida: Porcentaje Meta anual: 100% Línea base: 0%	<a href="https://pmd.capitaldezacatecas.gob.mx/public/Registros%20financieros%20de%20la%20dirección%20de%20egresos">https://pmd.capitaldezacatecas.gob.mx/public/Registros financieros de la dirección de egresos</a>	Que las unidades administrativas de la administración municipal, operen cumpliendo la normativa vigente en materia financiera

Propósito	Las Secretarías de la administración pública municipal ejercen el presupuesto de egresos con disciplina financiera	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje del presupuesto ejercido por cada una de las Secretarías</p> <p><b>Definición:</b> Mide el avance del presupuesto ejercido en cada una de las Secretarías.</p> <p><b>Método:</b> (Avance del presupuesto ejercido en cada una de las Secretarías / total del presupuesto aprobado por Secretaría) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Resultado</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Anual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	<p><a href="http://periodico.zacatecas.gob.mx/visualizar/f610b12b-d402-423d-814c-1a92a5b38d29;1.2">http://periodico.zacatecas.gob.mx/visualizar/f610b12b-d402-423d-814c-1a92a5b38d29;1.2</a></p> <p>Archivos administrativos del SIMAC</p> <p><a href="https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php">https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php</a></p>	Que cada una de las secretarías ejerza su presupuesto aprobado
Componente 1	C1. Presupuesto de Egresos elaborado	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de presupuesto de egresos aprobado respecto al proyecto del presupuesto.</p> <p><b>Definición:</b> Mide la diferencia del proyecto de presupuesto elaborado con el aprobado por el cabildo.</p> <p><b>Método:</b> (Valor del presupuesto aprobado por el cabildo / valor del presupuesto elaborado) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Producto</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficacia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Anual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	<p><a href="http://periodico.zacatecas.gob.mx/visualizar/f610b12b-d402-423d-814c-1a92a5b38d29;1.2">http://periodico.zacatecas.gob.mx/visualizar/f610b12b-d402-423d-814c-1a92a5b38d29;1.2</a></p>	Que se presente en tiempo y forma el proyecto de presupuesto de egresos elaborado para aprobación ante Cabildo
Actividad 1	C1 A1. Elaboración de solicitud de anteproyectos de presupuesto de todas las Secretarías	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de anteproyectos de presupuesto elaborados</p> <p><b>Definición:</b> Mide las solicitudes para la elaboración del anteproyecto de presupuesto de cada Secretaría</p> <p><b>Método:</b> Numero de solicitudes de anteproyectos de presupuesto entregadas a Secretarías / total de anteproyectos que integran el paquete de anteproyectos *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficacia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	<p><a href="#">Registros administrativos. Archivo de correspondencia de la Secretaría de Finanzas y Administración / Dirección de Egresos</a></p>	Se solicita a cada Secretaría en tiempo y forma sus anteproyectos de presupuesto para cumplir con el proyecto.
Actividad 2	C1 A2. Recepción de anteproyectos	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de anteproyectos de presupuesto recibidos</p> <p><b>Definición:</b> Mide la entrega de anteproyectos de presupuesto de las Secretarías</p> <p><b>Método:</b> (Número de anteproyectos de presupuesto entregados / número de anteproyectos de presupuestos solicitados a las Secretarías) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficacia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>Archivo de correspondencia de la Secretaría de Finanzas y Administración / Dirección de Egresos</p>	Que cada Secretaría entregue su anteproyecto en los términos solicitados

Actividad 3	C1 A3. Sistematización de anteproyecto general	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de integración del anteproyecto general del paquete presupuestario.</p> <p><b>Definición:</b> Mide el avance en la integración del proyecto</p> <p><b>Método:</b> (Número de anteproyectos integrados al paquete presupuestario / total de anteproyectos que debe contener el paquete presupuestario)</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficacia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0</p>	<a href="#">Archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración/Dirección de Egresos</a>	Que se analice de acuerdo a los recursos lo que se pretende ejercer en beneficio de la ciudadanía
Actividad 4	C1 A4. Aprobación del presupuesto de egresos por parte del Cabildo.	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de presupuesto de egresos aprobado</p> <p><b>Definición:</b> Mide la aprobación del presupuesto de egresos por parte del cabildo para el año fiscal</p> <p><b>Método:</b> (Documento del presupuesto de egresos Aprobado / Documento del Presupuesto de egresos presentado)</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Anual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0</p>	<a href="#">Archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración/Dirección de Egresos</a>	Que la presentación y aprobación del Presupuesto de egresos se realice en la fecha que el cabildo determine
Componente 2	C2. Pagos ejercidos de acuerdo a los recursos propios del municipio, aprobados.	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje pagos ejercidos con recursos del municipio</p> <p><b>Definición:</b> Mide el total de erogaciones por concepto de pagos que cumplen con la normatividad reglamentaria.</p> <p><b>Método:</b> (Monto total de pagos mensuales efectuados / total de recursos municipales aprobados) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Producto</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Archivos administrativos del SIMAC <a href="https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php">https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php</a>	Que los expedientes cumplan con el respaldo documental adecuado para ejercer los pagos
Actividad 1	C2 A1. Recepción de las Cuentas por Liquidar Certificadas por las Secretarías	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de cuentas por liquidar certificadas</p> <p><b>Definición:</b> Mide las cuentas por liquidar certificadas que elabora cada Secretaría y que sean recibidas en el área de Presupuesto</p> <p><b>Método:</b> (Número de Cuentas por liquidar certificadas atendidas / número de cuentas por liquidar certificadas)</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0</p>	Registros administrativos en los archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración / Dirección de Egresos	Que las Secretarías se apeguen a los tiempos que marca el Manual para normas y políticas del gasto

Actividad 2	C2 A2. Revisión de cuentas por liquidar certificadas de acuerdo a partidas presupuestarias	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de cuentas por liquidar certificadas revisadas</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de cuentas por liquidar certificadas revisadas para ser pagadas.</p> <p><b>Método:</b> (Número de cuentas por liquidar certificadas revisadas / el número de cuentas por liquidar certificadas recibidas) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0</p>	Registros administrativos en los archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración / Dirección de Egresos	Que las Secretarías cumplan con la distribución de la clasificación por objeto del gasto
Actividad 3	C2 A3. Aprobación de cuentas por liquidar certificadas para recabación de firmas de autorización.	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de cuentas por liquidar certificadas aprobadas</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de cintas por liquidar certificadas aprobadas para las firmas de autorización</p> <p><b>Método:</b> (Número de cuentas por liquidar certificadas aprobadas / número de cuentas por liquidar certificadas recibidas para su</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Registros administrativos de los archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración / Dirección de Egresos	Que las CLC no contengan errores en los primeros dos momentos contables del gasto
Actividad 4	C2 A4. Recepción de cuentas por liquidar certificadas para pago	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de cuentas por liquidar certificadas para pago.</p> <p><b>Definición:</b> Medir la cantidad de cuentas por liquidar certificadas</p> <p><b>Método:</b> (Número de cuentas por liquidar certificadas pagadas / número de cuentas por liquidar certificadas presentadas para su pago) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Registros administrativos de los archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración / Dirección de Egresos	Apego a las fechas del Manual para normas y políticas del gasto
Actividad 5	C2 A5. Realización de trámite de pago (transferencia bancaria / cheque / pago en ventanilla bancaria)	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje en relación de trámite de pagos realizados</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad relacionadas de trámites de pago</p> <p><b>Método:</b> (Número de trámites pagados / número de trámites de pagos presentados) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Economía</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Registros administrativos de los archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración / Dirección de Egresos	Que los datos bancarios de los beneficiarios sean correctos

Actividad 6	C2 A6. Sistematización de trámite para su registro en sistemas contables, realizado	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de pagos realizados para su registro contable</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de pagos realizados para que se registren contablemente</p> <p><b>Método:</b> (Número de trámites de pagos registrados contablemente / número de pagos registrados) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>Archivos Administrativos del SIMAC</p> <p><a href="https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php">https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php</a></p>	Que se registren adecuadamente en los cierres de mes para conciliaciones bancarias y contables
Actividad 7	C2 A7. Alimentación de información en portales Municipales	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de actualización de información en portales municipales</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de acciones de captura de información actualizada en portales municipales</p> <p><b>Método:</b> (Número de actividades capturadas / número de actividades recibidas) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	<p><a href="https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php">https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php</a></p> <p><a href="http://mstwls.hacienda.gob.mx">http://mstwls.hacienda.gob.mx</a></p>	Requisitar las plataformas de acuerdo a sus lineamientos
Componente 3	C3. Cuenta pública entregada a la Auditoría Superior del Estado de manera mensual	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de cuenta pública entregada a la auditoría Superior del Estado</p> <p><b>Definición:</b> Expresa la cuenta pública que debe ser entregada en los tiempos estimados</p> <p><b>Método:</b> (Cuenta pública entregada a la Auditoría Superior del Estado / cuenta pública programada) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Producto</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	<p><a href="https://transparencia.capitaldezacatecas.gob.mx/iv-cuentas-publicas/">https://transparencia.capitaldezacatecas.gob.mx/iv-cuentas-publicas/</a></p>	Que se realice el cierre de mes en tiempo y forma para cumplir con los requisitos de la Auditoría Superior del Estado.
Actividad 1	C3 A1. Recepción de pagos de cuentas por liquidar certificadas	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de la recepción de pagos ejecutados</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de pagos se ejecuten de manera adecuada para su recepción</p> <p><b>Método:</b> (Número de pagos ejecutados / número de pagos capturados) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>Registros administrativos de los archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración/Dirección de Egresos</p>	Que se realicen los dos últimos momentos contables del gasto

Actividad 2	C3 A2. Revisión y captura en sistemas contables	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de captura en sistema contables  <b>Definición:</b> Mide la cantidad de revisión y captura de pagos en el sistema  <b>Método:</b> (Número de pagos registrados en el sistema / número de pagos presentados para su pegara) *100  <b>Tipo:</b> Proceso  <b>Dimensión:</b> Eficiencia  <b>Frecuencia:</b> Mensual  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100%  <b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>Registros administrativos:  SIMAC  <a href="https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php">https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php</a></p>	Que los trámites contengan todos los elementos necesarios para su registro contable
Actividad 3	C3 A3. Conciliación bancaria y en sistemas	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de las conciliaciones bancarias y en sistemas  <b>Definición:</b> Mide la cantidad conciliatoria para llevar un control preciso de las finanzas y en sistemas .  <b>Método:</b> (cantidad conciliatoria de pagos registrados / cantidad conciliatoria de pagos presentados)  <b>Tipo:</b> Proceso  <b>Dimensión:</b> Eficiencia  <b>Frecuencia:</b> Mensual  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100%  <b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>Registros administrativos de los archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración/Dirección de Egresos  SIMAC  <a href="https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php">https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php</a></p>	Que se registren adecuadamente en los cierres de mes para conciliaciones bancarias y contables
Actividad 4	C3 A4. Elaboración y entrega de documentos requeridos por la Auditoría Superior del Estado	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de documentos requeridos por la Auditoría Superior del Estado  <b>Definición:</b> Mide la cantidad de documentos requeridos y entregados en tiempo y forma a la Auditoría Superior del Estado  <b>Método:</b> (Número de documentos atendidos / número de documentos recibidos) *100  <b>Tipo:</b> Proceso  <b>Dimensión:</b> Eficiencia  <b>Frecuencia:</b> Mensual  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100%  <b>Línea base:</b> 0%</p>	<a href="https://transparencia.capitaldezacatecas.gob.mx/iv-cuentas-publicas/">https://transparencia.capitaldezacatecas.gob.mx/iv-cuentas-publicas/</a>	Requisitar los formatos que dispone la Auditoría Superior del Estado
Componente 4	C4. Operación y registro financiero de programas estatales y federales	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de la operación de programas estatales y federales  <b>Definición:</b> Mide la operación, registro financiero y verificación de la normativa de programas estatales y federales  <b>Método:</b> (importe de recursos devengados / importe de recursos asignados) * 100  <b>Tipo:</b> Proceso  <b>Dimensión:</b> Eficiencia  <b>Frecuencia:</b> Trimestral  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100%  <b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>Registros contable y financiero de la documentación soporte del ejercicio de los recursos federales / Dirección de Egresos mst.hacienda.gob.mx  <a href="https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php">https://www.indetec.gob.mx/saacg/principal.php</a></p>	Que se ejecuten los recursos con convenios de programas estatales y federales

Actividad 1	C4 A1. Recepción de lineamientos y recursos de programas estatales y federales o convenidos, aprobados.	<p>Nombre: Porcentaje de publicaciones de lineamientos y recursos aprobados o convenidos</p> <p>Definición: Mide la cantidad de recursos de programas estatales y federales aprobados o convenidos</p> <p>Método: <math>(\text{cantidad de recursos convenidos año actual} / \text{cantidad de recursos convenidos año anterior}) * 100</math></p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Economía</p> <p>Frecuencia: Trimestral</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Meta anual: 100%</p> <p>Línea base: 0%</p>	Publicaciones y convenios del año actual, comparados con publicaciones y convenios del año anterior.	Que los recursos aprobados y convenidos tengan un incremento con respecto al año anterior
Actividad 2	C4 A2. Recepción, revisión, tramite de firmas y pagos de cuentas por liquidar certificadas tramitadas por las diferentes Secretarías.	<p>Nombre: Porcentaje de cuentas por liquidar certificadas recibidas conforme a los convenios y recursos federales aprobados, así como programas municipal de obras.</p> <p>Definición: Mide las cuentas por liquidar certificadas que elabora cada Secretaría, para que sean recibidas en el área de Programas Estatales y Federales</p> <p>Método: <math>(\text{Número de cuentas por liquidar certificadas atendidas} / \text{número de cuentas por liquidar certificadas recibidas}) * 100</math></p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficiencia</p> <p>Frecuencia: Mensual</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Meta anual: 100%</p> <p>Línea base: 0</p>	Recepción de cuentas por liquidar certificadas recibidas conforme a los convenios y recursos federales aprobados, así como programas municipal de obras.	Que las Secretarías se apeguen a los tiempos y normativa que marcan el Manual para normas y políticas del gasto, así como la normativa aplicable.
Actividad 3	C4 A3. Integración de trámites para su registro en sistemas contables del Ente de Fiscalización Estatal (SAACG.NET) y Sistema Integral de Auditoría (SIA)	<p>Nombre: Porcentaje de trámites capturados en el SAACG.NET y SIA</p> <p>Definición: Mide la cantidad de trámites capturados en el SAACG.NET y SIA para su registro</p> <p>Método: <math>(\text{Número de trámites capturados} / \text{número de trámites registrados}) * 100</math></p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Mensual</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Meta anual: 100%</p> <p>Línea base: 0</p>	Registros e trámites capturados en el SAACG.NET y SIA	Que se cumpla con el registro de trámites en el sistemas contables del Ente de Fiscalización Estatal y Sistema Integral de Auditoría.
Actividad 4	C4 A4. Elaboración de informe de programa anual de obra pública al Ente de Fiscalización Estatal.	<p>Nombre: Porcentaje de la elaboración del programa anual de obra pública al Ente de Fiscalización Estatal.</p> <p>Definición: Mide la elaboración del informe de programa anual de obra pública al Ente de Fiscalización Estatal.</p> <p>Método: <math>(\text{informe de programa anual elaborado} / \text{informe de programa anual aprobado}) * 100</math></p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Sentido: continuo</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Meta anual: 100%</p> <p>Línea base: 0%</p>	Elaboración de informe de programa anual de obra pública al Ente de Fiscalización Estatal.	Qué se elaboré el informe de programa anual de obra pública al Ente de Fiscalización Estatal en tiempo y forma.

Actividad 7	C4 A7. Entrega de expedientes de obra y servicios del Programa Municipal de Obras (P.M.O.) e la dirección de egresos para su integración conjuntamente con la documentación comprobatoria mensual para su entrega en el Archivo de Concentración del Órgano de Fiscalización Estatal	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de entrega de expedientes unitarios del Programa Municipal de Obras.</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad expedientes unitarios del Programa Municipal de Obras (P.M.O.) en el Archivo de Concentración del Órgano de Fiscalización Estatal</p> <p><b>Método:</b> (Número de expedientes unitarios (P.M.O.) recepcionados/ número de Número de expedientes unitarios (P.M.O) entregados ) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficacia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Anual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0</p>	Etiquetas recepcionadas por el Archivo de Concentración del Órgano de Fiscalización Estatal de los expedientes unitarios del Programa Municipal de Obras (P.M.O.)	Que se entreguen en tiempo y forma los expedientes unitarios del Programa Municipal de Obras (P.M.O.) e la dirección de egresos para su posterior en el Archivo de Concentración del Órgano de Fiscalización Estatal.
Actividad 8	C4 A8. Entrega de expedientes unitarios de Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) en el Archivo de Concentración del Órgano de Fiscalización Estatal	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de entrega de expedientes unitarios del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad expedientes unitarios del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios en el Archivo de Concentración del Órgano de Fiscalización Estatal</p> <p><b>Método:</b> (Número de expedientes unitarios (FORTAMUN) recepcionados/ número de Número de expedientes unitarios (FORTAMUN entregados ) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficacia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Anual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0</p>	Etiquetas recepcionadas por el Archivo de Concentración del Órgano de Fiscalización Estatal de los expedientes unitarios del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)	Que se entreguen en tiempo y forma los expedientes unitarios del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN).
Actividad 5	C4 A5. Elaboración y entrega de informes de avance físico-financiero mensual al Ente de Fiscalización Estatal	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de entrega de informes de avance físico-financiero al Ente de Fiscalización Estatal.</p> <p><b>Definición:</b> Mide la elaboración y entrega de informes de avance físico-financiero mensual</p> <p><b>Método:</b> (Número de informes físico-financiero elaborados / número de informes físico-financiero entregados ) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficacia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0</p>	Elaboración y entrega de informes de avance físico-financiero mensual al Ente de Fiscalización Estatal	Que se entreguen los informes de avance físico-financiero mensual al Ente de Fiscalización Estatal en tiempo y forma.
Actividad 6	C4 A6. Alimentación de informe en portal federal (SHCP)	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de alimentación de informe en portal federal (SHCP).</p> <p><b>Definición:</b> Mide la captura de avance físico-financiero en el portal federal (SHCP).</p> <p><b>Método:</b> (Número de trámites ejercidos / número de trámites capturados) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Economía</p> <p><b>Frecuencia:</b> Mensual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Registros administrativos en portal federal (SHCP)	Verificar el llenado correcto de los indicadores en el portal federal (SHCP)

Actividad 9	C4 A9. Atención de auditorías a recursos federales por parte de la Auditoría Superior de Federación.	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de entrega de expedientes a atención de auditorías a recursos federales</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de documentos requeridos y entregados en tiempo y forma a la Auditoría Superior del Estado</p> <p><b>Método:</b> (Número de expedientes de recursos federales recepcionados/ número de expedientes de recursos federales entregados)*100</p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Semestral</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Meta anual: 100%</p> <p>Línea base: 0</p>	<a href="https://transparencia.capitaldezacatecas.gob.mx/iv-cuentas-publicas/">https://transparencia.capitaldezacatecas.gob.mx/iv-cuentas-publicas/</a>	Requisitar los formatos que dispone la Auditoría Superior del Estado a recursos federales.
Actividad 10	C4 A10. Atención de auditorías a recursos convenidos con el Estado o de origen federal por parte de la Auditoría Superior del Estado.	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de entrega de expedientes de auditorías a recursos convenidos con el Estado o de origen federal por parte de la Auditoría Superior del Estado.</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de documentos requeridos y entregados en tiempo y forma a la Auditoría Superior del Estado</p> <p><b>Método:</b> (Número de expedientes de recursos convenidos recepcionados/ número de expedientes de recursos convenidos entregados ) *100</p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p><b>Frecuencia:</b> semestral</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Meta anual: 100%</p> <p>Línea base: 0</p>	<a href="https://transparencia.capitaldezacatecas.gob.mx/iv-cuentas-publicas/">https://transparencia.capitaldezacatecas.gob.mx/iv-cuentas-publicas/</a>	Requisitar los formatos que dispone la Auditoría Superior del Estado a recursos convenidos con el Estado o de origen federal.
Componente 5	C5. Auditorías financieras solventadas	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de Auditorías financieras solventadas</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de auditorías financieras solventadas.</p> <p><b>Método:</b> (Número de auditorías financieras solventadas / número de auditorías financieras recibidas)*100</p> <p>Tipo: Producto</p> <p>Dimensión: Eficiencia</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Meta anual: 100%</p> <p>Línea base: 0%</p>	<p><a href="http://www.asezac.gob.mx/rendicion.php">http://www.asezac.gob.mx/rendicion.php</a></p> <p><a href="https://www.asf.gob.mx/Default/Index">https://www.asf.gob.mx/Default/Index</a></p>	La entrega de la información y solvatación de las observaciones que se realicen en la Auditoría
Actividad 1	C5 A1. Recepción de oficio de Notificación por la Auditoría Superior del Estado (ASE) o por la Auditoría Superior de la Federación(ASF)	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de recepción de oficios de notificación por ASE o ASF</p> <p><b>Definición:</b> Cantidad de notificaciones solventadas</p> <p><b>Método:</b> (Número de notificaciones atendidas / número de notificaciones recibidas)*100</p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficiencia</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Meta anual: 100%</p> <p>Línea base: 0%</p>	Registros Administrativos de los archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración / Dirección de Egreso	El seguimiento en términos que marque la notificación

Actividad 2	C5 A2. Formalización de acta de inicio de la auditoría	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de formalización de actas de inicio de la auditoría</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de actas elaboradas de inicio de auditoría.</p> <p><b>Método:</b> (Número de actas de inicio de auditorías realizadas / número total de auditorías recibidas) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Anual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Registros administrativos de los archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración/Dirección de Egresos	La firma del acta por las autoridades correspondientes
Actividad 3	C5 A3. Elaboración y entrega de expedientes solicitados para revisión	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de expedientes entregados para su revisión</p> <p><b>Definición:</b> Expresa la medición de expedientes elaborados correctamente y autorizados</p> <p><b>Método:</b> (Número de expedientes elaborados / número de expedientes solicitados) * 100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Anual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Registros administrativos de los archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración/Dirección de Egresos	Entrega de la documentación en los términos que solicita la ASE/ASF
Actividad 4	C5 A4. Recepción del acta final de resultados por la Auditoría Superior del Estado / Auditoría Superior de la Federación	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de recepción del acta final con los resultados</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de acta final con los resultados emitida por la</p> <p><b>Método:</b> (Número de actas finales recibidas / número de auditorías enviadas) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Anual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Archivos de la Secretaría de Finanzas y Administración/Dirección de Egresos	Cumplimiento de las actividades que marca la formalización de una auditoría a un ente público
Componente 6	C6. Coordinación de la gestión de la Secretaría de Finanzas y Administración.	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de acciones de coordinación realizadas</p> <p><b>Definición:</b> Mide las acciones de coordinación en todas las áreas de la Secretarías apegadas a la normatividad</p> <p><b>Método:</b> (Número de acciones de coordinación ejecutadas / número de acciones de coordinación programadas) *100</p> <p><b>Tipo:</b> Producto</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Anual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Archivos administrativos del SIMAC y propios de la Secretaría de Finanzas y Administración	Que las acciones que se realicen en la Secretaría se lleven a cabo en apego a la normativa aplicable

Actividad 1	C6 A1. Operación y seguimiento de la Subsecretaría de Finanzas	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de acciones realizadas en la Subsecretaría de</p> <p><b>Definición:</b> Mide las acciones programada en la Subsecretaría de Finanzas en apego a la normatividad</p> <p><b>Método:</b> (Número de acciones realizadas / número de acciones)</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Semestral</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Archivos administrativos del SIMAC, Sistema de Ingresos, bases de datos, padrón de proveedores y propios de la Subsecretaría de Finanzas	Que las acciones que se realicen en la Secretaría se lleven a cabo en apego a la normativa aplicable
Actividad 2	C6 A2. Operación y seguimiento de la Subsecretaría de Administración	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de acciones realizadas en la Subsecretaría de</p> <p><b>Definición:</b> Mide las acciones programada en la Subsecretaría de Administración en apego a la</p> <p><b>Método:</b> (Número de acciones realizadas / número de acciones)</p> <p><b>Tipo:</b> Proceso</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Semestral</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Archivos administrativos del SIMAC, Sistema de Compras, bases de datos y propios de la Subsecretaría de Administración	Que las acciones que se realicen en la Secretaría se lleven a cabo en apego a la normativa aplicable

## ANEXO X. Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Zacatecas

Presidencia Municipal de Zacatecas				
Secretaría de Planeación del Municipio de Zacatecas				
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)				
Programa Presupuestario				
DATOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO				
<b>NG-PPs:</b>   <b>Clave:</b>	<b>Nombre:</b> Mi ciudad segura y mi policía se equipa		<b>Tipo programa:</b> Institucional sustantivo	
<b>Dependencia o Entidad Responsable:</b> Secretaría de Seguridad Pública		<b>Responsable:</b> Lic. Gustavo Serrano Osornio		
ALINEACIÓN				
Plan Estatal de Desarrollo 2021 - 2027		Plan Municipal de Desarrollo 2022- 2024		
<b>Eje:</b>	Capital del bienestar	<b>Principio Rector:</b>	4. Capital de bienestar	
		<b>Línea Estratégica:</b>	4.5 Seguridad pública	
		<b>Estrategia:</b>	4.5.2. Reducción de los factores de incidencia delictiva	
CLASIFICACIÓN FUNCIONAL		CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA		
<b>Finalidad:</b> Gobierno	<b>Función:</b> 1.7 Asuntos de orden público y seguridad interior	<b>Subfunción:</b> 1.7. Policía	E. Prestación de servicios públicos	
RESULTADOS				
Nivel	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a la disminución de la alta inseguridad en el estado, a través de cuerpos de seguridad más capacitados.	<b>Nombre:</b> Tasa de incidencia del fuero común en el estado de Zacatecas <b>Definición:</b> Se refiere a los presuntos delitos cometido del fuero común en el estado de Zacatecas <b>Método:</b> (Número total de delitos ocurridos del fuero común) Zacatecas/ La población de 18 años y mas del estado)* 100000 habitantes) <b>Tipo:</b> Impacto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Anual <b>Sentido:</b> Descendente <b>Unidad de medida:</b> Tasa <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	INEGI	Percepción de la ciudadana que mejora la seguridad
Propósito	La población del municipio de Zacatecas con baja incidencia delictiva	<b>Nombre:</b> Porcentaje de incidencia delictiva del fuero común de ocurrencia por cada 100 mil habitantes en el municipio de Zacatecas <b>Definición:</b> Se refiere a los presuntos delitos cometido del fuero común en el municipio de Zacatecas <b>Método:</b> (Número total de delitos ocurridos del fuero común) del municipio de Zacatecas/ (La población de 18 años y mas del municipio)* <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Anual <b>Sentido:</b> Descendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje. <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0	Secretariado ejecutivo del Sistema Estatal de Seguridad Pública Zacatecas	Aumento del estado de fuerza o personal de Seguridad Pública
Componente	C1 Colonias del municipio dotadas de cámaras de vigilancia instaladas Programa Vecino Seguro	<b>Nombre:</b> Porcentaje de colonias del municipio dotadas de cámaras de vigilancia <b>Definición:</b> Colonias dotadas de cámaras de vigilancia <b>Método:</b> (Número de cámaras de vigilancia entregadas/Total de cámaras de vigilancia programadas)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Anual <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Registro administrativo del Centro de Coordinación Integral, Control, Comando y Comunicación. (CS del Estado de Zacatecas)	Caída del sistema de red y robo de cámaras de vigilancia

Actividad	C1A1 Adquisición de cámaras de vigilancia	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de cámaras de vigilancia instaladas en el municipio de Zacatecas</p> <p><b>Definición:</b> Cámaras de vigilancia adquiridas</p> <p><b>Método:</b> (Cámaras de vigilancia instaladas en colonias/Total de cámaras de vigilancia adquiridas o programadas)*100</p> <p><b>Tipo:</b> Producto</p> <p><b>Dimensión:</b> Calidad</p> <p><b>Frecuencia:</b> Semestral</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>1. Registros administrativos de la Secretaría de Seguridad Pública del municipio de Zacatecas</p> <p>2. Contrato de la adquisición de cámaras de vigilancia</p>	Que existan en el mercado local cámaras de vigilancia para su adquisición
	C1A2 Ampliación de colonias del municipio dotadas de cámaras de vigilancia	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de cámaras de vigilancia dotadas</p> <p><b>Definición:</b> Mide el porcentaje de cámaras de vigilancia dotadas</p> <p><b>Método:</b> (Cámaras de vigilancia instaladas en colonias/Total de cámaras de vigilancia programadas)*100</p> <p><b>Tipo:</b> Producto</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Semestral</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	Registros administrativos de la Secretaría de Seguridad Pública del municipio de Zacatecas	Caida del sistema de red y robo de cámaras de vigilancia
	C1A3 Priorización de colonias del municipio con alta incidencia delictiva	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de colonias del municipio con alta incidencia delictiva</p> <p><b>Definición:</b> Indicador de colonias del municipio con alta incidencia delictiva</p> <p><b>Método:</b> (Recorridos en colonias del municipio con alta incidencia delictiva/Total de recorridos en colonias del municipio con alta incidencia delictiva programados)*100</p> <p><b>Tipo:</b> Producto</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Semestral</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100</p> <p><b>Línea base:</b> 0</p>	Registro de indicadores de seguridad	Las colonias del municipio sean completamente seguras
Componente	C2 Estado de fuerza o personal operativo de seguridad pública contratado y capacitado	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de estado de fuerza o personal contratado y capacitados de seguridad pública.</p> <p><b>Definición:</b> Mide la cantidad de personal de Estado de fuerza o personal operativo de seguridad pública</p> <p><b>Método:</b>(Número de personal activo capacitado / Número total de personal a capacitar)*100</p> <p><b>Tipo:</b> Resultados</p> <p><b>Dimensión:</b> Eficiencia</p> <p><b>Frecuencia:</b> Anual</p> <p><b>Sentido:</b> Ascendente</p> <p><b>Unidad de medida:</b> Porcentaje</p> <p><b>Meta anual:</b> 100%</p> <p><b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>1.- Nómina y plantilla de personal</p> <p>2.- Constancia de aprobación</p>	Aprobación de examen de confianza.

Actividades	C2A1 Selección de candidatos a ingresar como personal de Seguridad Pública del Municipio	<b>Nombre:</b> Porcentaje de candidatos que acuden a la convocatoria <b>Definición:</b> Mide a las personas que acuden al proceso de selección para integrarse como elementos de seguridad <b>Método:</b> (Personas seleccionada para su ingreso/Personas que acuden a la convocatoria)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	1. Medios de publicación de convocatoria 2. Registros administrativos 3. Registro de participantes	Desinterés en la convocatoria
	C2A2 Aplicación de exámenes de control y confianza	<b>Nombre:</b> Porcentaje de exámenes de control y confianza aplicados al personal de seguridad <b>Definición:</b> Mide exámenes de control y confianza aplicados al personal de seguridad <b>Método:</b> (Exámenes de control y confianza aplicados/Total de exámenes de control y confianza programados)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Constancia de aprobación	Exámenes de control y confianza sin aprobación
	C2A3 Aplicación de curso de formación inicial	<b>Nombre:</b> Porcentaje de cursos de formación inicial <b>Definición:</b> Indicador de cursos de formación inicial <b>Método:</b> (Cursos de formación inicial aplicados/Total de cursos de formación inicial programados)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	1. Constancia de formación inicial. 2. Certificado Único Policial.	Exámenes de control y confianza sin aprobación
	C2A4 Aplicación de cursos y exámenes para profesionalización y permanencia policial	<b>Nombre:</b> Porcentaje de cursos y exámenes para profesionalización y permanencia policial <b>Definición:</b> Indicador de profesionalización y permanencia policial <b>Método:</b> (Profesionalización y permanencia policial ejercida/Total de profesionalización y permanencia policial programada)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Constancias emitidas	Exámenes y cursos sin aprobación

C2A5 Aplicación de pruebas toxicológicas para antidoping	<b>Nombre:</b> Porcentaje de pruebas toxicológicas para antidoping <b>Definición:</b> Indicador de pruebas toxicológicas para antidoping <b>Método:</b> (Pruebas toxicológicas para antidoping ejercidas/ Total de pruebas toxicológicas para antidoping programadas)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Resultados de antidoping	Cambio en la fecha de aplicación de pruebas
C2A6 Realización de exámenes psicométricos a personal operativo para portación de armas	<b>Nombre:</b> Porcentaje de exámenes psicométricos aplicados <b>Definición:</b> Indicador de exámenes psicométricos <b>Método:</b> (Exámenes psicométricos ejercidos/ Total de exámenes psicométricos programados)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Resultados de examen psicológico	Carga de trabajo de los psicólogos
C2A7 Capacitación en Derechos Humanos	<b>Nombre:</b> Porcentaje de elementos capacitados en Derechos Humanos <b>Definición:</b> Indicador de elementos capacitados en Derechos Humanos <b>Método:</b> (Capacitación en Derechos Humanos ejercida/ Total de capacitaciones en Derechos Humanos programadas)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Constancias emitidas	Capacitadores no acudan a la capacitación
C2A8 Suministración de alimentos	<b>Nombre:</b> Porcentaje de alimentos entregados <b>Definición:</b> Mide el porcentaje de alimentos entregados <b>Método:</b> (Porcentaje de alimentos entregados/ Porcentaje de alimentos programados)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Registro administrativo de la Secretaría de Seguridad Pública	Consumibles en mal estado

Componente	C3 Acciones para la operación policial funcional aplicadas	<b>Nombre:</b> Porcentaje de acciones para la operación policial funcional aplicada <b>Definición:</b> Mide las acciones para la operatividad policial funcional aplicadas <b>Método:</b> (Número de acciones para la operación policiales aplicados/ Número total de acciones para la operación policial programados)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Anual <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Convenio de colaboración	Estado de fuerza inexistente
	C3A1 Adquisición de uniformes policiales	<b>Nombre:</b> Porcentaje de adquisición de uniformes policiales <b>Definición:</b> Mide la adquisición de uniformes policiales <b>Método:</b> (Número de uniformes policiales adquiridos/ Número total de uniformes policial programados)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Factura y registros administrativos	Aprobación de presupuesto
	C3A2 Adquisición de equipamiento policial	<b>Nombre:</b> Porcentaje de adquisición de equipamiento policial <b>Definición:</b> Mide el equipamiento policial adquirido <b>Método:</b> (Número de equipamiento policial adquirido/ Número total de equipamiento policial programados)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Factura y registros administrativos	Aprobación de presupuesto
	C3A3 Adquisición de patrullas de Seguridad Pública	<b>Nombre:</b> Porcentaje de vehículos-patrulla nuevo <b>Definición:</b> Indicador de vehículos-patrulla nuevo <b>Método:</b> (Vehículos-patrulla adquiridos/ Total de vehículos-patrulla programado)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Factura y registros administrativos	Aprobación de presupuesto

Actividad

C3A4 Adquisición de armamento	Nombre: Porcentaje de armamento	Factura y registros administrativos	Aprobación de presupuesto
	Definición: Mide la adquisición de armamento nuevo		
	Método: (Número de armas adquiridas / número de armas programadas)*100		
	Tipo: Producto		
	Dimensión: Eficiencia		
	Frecuencia: Semestral		
	Sentido: Ascendente		
	Unidad de medida: Porcentaje		
	Meta anual: 100%		
	Línea base: 0%		
C3A5 Adquisición de municiones	Nombre: Porcentaje de municiones	Factura y registros administrativos	Aprobación de presupuesto
	Definición: Mide la adquisición de municiones de distintos calibres		
	Método: (Número de municiones adquiridas / número de municiones programadas)*100		
	Tipo: Producto		
	Dimensión: Eficiencia		
	Frecuencia: Semestral		
	Sentido: Ascendente		
	Unidad de medida: Porcentaje		
	Meta anual: 100%		
	Línea base: 0%		
C3A6 Adquisición de radiocomunicación radio	Nombre: Porcentaje de radiocomunicaciones	Factura y registros administrativos	Aprobación de presupuesto
	Definición: Mide la adquisiciones radiocomunicaciones		
	Método:		
	Tipo: Producto		
	Dimensión: Eficiencia		
	Frecuencia: Semestral		
	Sentido: Ascendente		
	Unidad de medida: Porcentaje		
	Meta anual: 100%		
	Línea base: 0%		
C3A7 Gratificación por eventos relevantes a personal operativo	Nombre: Porcentaje de gratificación por eventos relevantes	Registros administrativos	Aprobación de presupuesto
	Definición: Indicador de gratificación por eventos relevantes		
	Método: (Inversión de gratificación por eventos relevantes ejercido / Total de inversión de gratificación por eventos relevantes programada)*100		
	Tipo: Producto		
	Dimensión: Económico		
	Frecuencia: Semestral		
	Sentido: Ascendente		
	Unidad de medida: Porcentaje		
	Meta anual: 100%		
	Línea base: 0%		

	C3A8 Premiación por eficiencia a personal operativo	<b>Nombre:</b> Porcentaje de premiación por eficiencia a personal operativo <b>Definición:</b> Indicador premiación por eficiencia a personal operativo <b>Método:</b> (Personal operativo premiado por eficiencia ejercido/Total de personal operativo premiado) <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Registros administrativos	Aprobación de presupuesto
	C3A9 Promoción y ascensos a personal operativo	<b>Nombre:</b> Porcentaje de promoción y ascensos policiales <b>Definición:</b> Indicador de promoción y ascensos policiales <b>Método:</b> (Personal con promoción y ascensos policiales realizados/ Total de personas policiales)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Registros administrativos	Aprobación de presupuesto.
Componente	C4 Atención jurídica implementada	<b>Nombre:</b> Porcentaje de atención jurídica <b>Definición:</b> Indicador de atención jurídica <b>Método:</b> (Atención jurídica ejercida/Total de atención jurídica programada)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Anual <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Informes a diversas autoridades judiciales, administrativas y de derechos humanos	Casos inexistentes
	C4A1 Información a diversas autoridades judiciales y administrativas	<b>Nombre:</b> Porcentaje de informes a autoridades judiciales y administrativas <b>Definición:</b> Indicador de informes a autoridades judiciales y administrativas <b>Método:</b> (Informes ejercidos/Total de informes programados)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Informes a diversas autoridades judiciales, administrativas y de derechos humanos	Casos inexistentes

Actividad	C4A2 Atención a citaciones ante autoridades judiciales y de derechos humanos	<b>Nombre:</b> Porcentaje de citaciones ante autoridades judiciales y de derechos humanos <b>Definición:</b> Indicador de citaciones ante autoridades judiciales y de derechos humanos <b>Método:</b> (Citaciones ante autoridades judiciales y de derechos humanos ejercidas/Total de citaciones ante autoridades judiciales y de derechos humanos programadas)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Citatorios	Citaciones inexistentes
	C4A3 Asistencia y acompañamiento en hechos de tránsito	<b>Nombre:</b> Porcentaje de hechos de tránsito <b>Definición:</b> Indicador de hechos de tránsito <b>Método:</b> (Hechos de tránsito ejercidos/Total de hechos de tránsito programados)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Documentos (Hecho de tránsito)	Turnos sin hechos de tránsito
	C4A4 Liberación de patrullas ante Fiscalía General de Justicia del Estado	<b>Nombre:</b> Porcentaje de liberación de patrullas <b>Definición:</b> Indicador de liberación de patrullas <b>Método:</b> (Liberación de patrullas ejercida/Total de liberación de patrullas programadas)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Docuementos (Liberación)	Turnos sin hechos relevantes
Componente	C5 Integración de acciones policía-ciudadanía realizadas	<b>Nombre:</b> Porcentaje de acciones policía-ciudadanía <b>Definición:</b> Porcentaje de acciones policía-ciudadanía <b>Método:</b> (Acciones policía-ciudadanía realizadas/ Acciones policía-ciudadanía programadas)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Anual <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Registros administrativos	Escasa participación

<p>C5A1 Atención a personas con diferentes problemas por Trabajo Social</p>	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de personas que acuden con problemas  <b>Definición:</b> Indicador de personas con problemas que solicitan atención  <b>Método:</b> (Solicitudes ejercidas/ Solicitudes programadas)*100  <b>Tipo:</b> Resultados  <b>Dimensión:</b> Eficiencia  <b>Frecuencia:</b> Semestral  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100  <b>Línea base:</b> 0</p>	<p>Registros administrativos</p>	<p>Casos específicos para apoyo</p>
<p>C5A2 Atención a personas con alcoholismo y/o drogadicción por Trabajo Social</p>	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de personas con problemas de alcoholismo y/o drogadicción  <b>Definición:</b> Indicador de personas con problemas  <b>Método:</b> (Atenciones ejercidas/ Atenciones programadas)*100  <b>Tipo:</b> Resultados  <b>Dimensión:</b> Eficiencia  <b>Frecuencia:</b> Semestral  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100  <b>Línea base:</b> 0</p>	<p>Registros administrativos</p>	<p>Casos específicos para apoyo</p>
<p>C5A3 Atención en traslado de personas a centros de rehabilitación por Trabajo Social</p>	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de traslados a centros de rehabilitación  <b>Definición:</b> Indicador de traslados  <b>Método:</b> (Traslados ejercidos/ Traslados programados)*100  <b>Tipo:</b> Resultados  <b>Dimensión:</b> Eficiencia  <b>Frecuencia:</b> Semestral  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100  <b>Línea base:</b> 0</p>	<p>Registros administrativos</p>	<p>Casos específicos para apoyo</p>
<p>C5A4 Atención en traslado de personas a clínicas de especialidades en salud mental por Trabajo Social</p>	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de traslados a clínicas de especialidades en salud mental  <b>Definición:</b> Indicador de traslados  <b>Método:</b> (Traslados ejercidos/ Traslados Programados)*100  <b>Tipo:</b> Resultados  <b>Dimensión:</b> Eficiencia  <b>Frecuencia:</b> Semestral  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100  <b>Línea base:</b> 0</p>	<p>Registros administrativos</p>	<p>Casos específicos para apoyo</p>

Actividades

<p>CSA5 Realización de actividades deportivas para prevención de adicciones y violencia por Trabajo Social</p>	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de actividades deportivas en escuelas  <b>Definición:</b> Mide las solicitudes de actividades para las escuelas  <b>Método:</b> (Solicitudes de actividades en escuelas realizadas/ Total de actividades solicitadas)*100  <b>Tipo:</b> Resultados  <b>Dimensión:</b> Eficiencia  <b>Frecuencia:</b> Semestral  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100%  <b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>1. Solicitudes de escuelas 2. Respaldo fotográfico</p>	<p>Sin aprobación de recursos.</p>
<p>CSA6 Realización de actividades para familias del personal de la Secretaría por Trabajo Social</p>	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de actividades para familias del personal de la Secretaría  <b>Definición:</b> Mide las actividades realizadas  <b>Método:</b> (Actividades para familias del personal de la Secretaría realizadas/ Actividades para familias del personal de la Secretaría programadas)*100  <b>Tipo:</b> Resultados  <b>Dimensión:</b> Eficacia  <b>Frecuencia:</b> Semestral  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100%  <b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>Respaldo fotográfico</p>	<p>Sin aprobación de recursos.</p>
<p>CSA7 Atención psicológica a personal de la Secretaría, sus familias y la ciudadanía por Psicología</p>	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de atención psicológica  <b>Definición:</b> Indicador de atención psicológica  <b>Método:</b> (Atenciones psicológicas ejercidas/ Atenciones psicológicas programadas)*100  <b>Tipo:</b> Resultados  <b>Dimensión:</b> Eficiencia  <b>Frecuencia:</b> Semestral  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100  <b>Línea base:</b> 0</p>	<p>Actividades programadas</p>	<p>Casos específicos para apoyo</p>
<p>CSA8 Capacitación sobre emociones y manejo de estrés a personal operativo por Psicología</p>	<p><b>Nombre:</b> Porcentaje de capacitaciones  <b>Definición:</b> Mide el personal operativo capacitado  <b>Método:</b> (Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones programadas)*100  <b>Tipo:</b> Resultados  <b>Dimensión:</b> Eficacia  <b>Frecuencia:</b> Semestral  <b>Sentido:</b> Ascendente  <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje  <b>Meta anual:</b> 100%  <b>Línea base:</b> 0%</p>	<p>1. Personal capacitado 2. Respaldo fotográfico</p>	<p>Sin aprobación de recursos.</p>

	CSA9 Implementación del programa Conociendo tu necesidad en temas de seguridad	<b>Nombre:</b> Porcentaje de colonias visitadas <b>Definición:</b> Mide las solicitudes de las colonias <b>Método:</b> (Solicitudes de colonias realizadas/ Total de visitas solicitadas)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	1. Solicitudes de la ciudadanía 2. Respaldo fotográfico	Sin aprobación de recursos.
	CSA10 Implementación del programa Sembrando confianza y seguridad	<b>Nombre:</b> Porcentaje de planteles educativos visitados <b>Definición:</b> Mide las solicitudes de planteles educativos <b>Método:</b> (Solicitudes de planteles educativos realizadas/ Total de visitas solicitadas)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	1. Solicitudes de planteles educativos 2. Respaldo fotográfico	Sin aprobación de recursos.
	CSA11 Implementación del programa Comerciante informado evita ser extorsionado	<b>Nombre:</b> Porcentaje de solicitudes de comerciantes <b>Definición:</b> Mide las solicitudes de las comerciantes <b>Método:</b> (Solicitudes de comerciantes realizadas/ Total de visitas solicitadas)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	1. Solicitudes de la comerciantes 2. Respaldo fotográfico	Sin aprobación de recursos.
Componente	C6 Atención médica realizada	<b>Nombre:</b> Porcentaje de atención médica <b>Definición:</b> Mide porcentualmente la atención médica <b>Método:</b> (Atención médica realizada/ Total de atención médica programada)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Anual <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Registro de consultas.	Falta de médicos para consulta

Actividad	C6A1 Certificación médica a personas detenidas	<b>Nombre:</b> Porcentaje de certificaciones médicas a personas detenidas <b>Definición:</b> Indicador de certificaciones médicas a personas detenidas <b>Método:</b> (Certificaciones médicas a personas detenidas realizadas/Total de certificaciones médicas a personas detenidas programadas)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Registro de detenciones	Detenidos inexistentes
	C6A2 Certificación médica a personal operativo	<b>Nombre:</b> Porcentaje de certificaciones médicas a personal operativo <b>Definición:</b> Indicador de certificaciones médicas a personal operativo <b>Método:</b> (Certificaciones médicas a personal operativo realizadas/Total de certificaciones médicas a personal operativo programadas)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Certificación	Estado de fuerza inexistente
	C6A3 Aplicación de pruebas de alcoholímetro	<b>Nombre:</b> Porcentaje de pruebas de alcoholímetro <b>Definición:</b> Indicador de pruebas de alcoholímetro <b>Método:</b> (Pruebas de alcoholímetro aplicadas/ Total de pruebas de alcoholímetro programadas)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Registro de detenciones	El detenido no presenta aliento alcohólico
Componente	C7 Juez comunitario implementado	<b>Nombre:</b> Porcentaje de atención de jueces comunitarios <b>Definición:</b> Indicador de atención de jueces comunitarios <b>Método:</b> (Atención de jueces comunitarios ejercida/Total de atención de jueces comunitarios programada)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Anual <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	1. Registro de detenciones 2. Solicitudes ciudadanas	Detenciones inexistentes

Actividad	C7A1 Aplicación de sanciones administrativas	<b>Nombre:</b> Porcentaje de sanciones administrativas aplicadas <b>Definición:</b> Indicador de sanciones administrativas <b>Método:</b> (Sanciones aplicadas/Total de sanciones programadas)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Registro de detenciones	Detenciones inexistentes
	C7A2 Atención y asesoría a la ciudadanía	<b>Nombre:</b> Porcentaje de atención ciudadana <b>Definición:</b> Indicador de atención a la ciudadanía <b>Método:</b> (Atención ciudadana ejercida/Total de atención ciudadana programada)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Solicitudes ciudadanas	Solicitudes inexistentes
	C7A3 Atención y asesoría a personal operativo	<b>Nombre:</b> Porcentaje de atención y asesoría a personal operativo <b>Definición:</b> Indicador atención y asesoría a personal operativo <b>Método:</b> (Atención y asesoría a personal operativo ejercidas/Total atención y asesoría a personal operativo programadas)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 <b>Línea base:</b> 0	Puestas a disposición ante Fiscalía de Justicia del Estado	Detenciones inexistentes
Componente	C8 Policía ambiental equipada	<b>Nombre:</b> Porcentaje de equipamiento para policía ambiental <b>Definición:</b> Indicador de equipamiento para policía ambiental <b>Método:</b> (Equipamiento para policía ambiental entregado/Total de equipamiento para policía ambiental programado)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Anual <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Adquisición de equipo adecuado, (facturación)	No aprobación de presupuesto Que policía ambiental desaparezca

Actividad	C8A1 Adquisición de uniformes especiales	<b>Nombre:</b> Porcentaje de uniformes especiales para Policía Ambiental <b>Definición:</b> Indicador de uniformes especiales para Policía Ambiental <b>Método:</b> (Uniformes especiales para Policía Ambiental entregados/Total de uniformes especiales para Policía Ambiental programados)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Factura	No aprobación de presupuesto Que policía ambiental desaparezca
	C8A2 Adquisición de equipamiento especial	<b>Nombre:</b> Porcentaje de equipamiento especial para Policía Ambiental <b>Definición:</b> Indicador equipamiento especial para Policía Ambiental <b>Método:</b> (Equipamiento especial para policía ambiental entregado/Total de equipamiento especial para Policía Ambiental programado)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Adquisición de equipo adecuado, (facturación)	No aprobación de presupuesto Que policía ambiental desaparezca
Componente	C9 Soporte técnico y administrativo ejecutado	<b>Nombre:</b> Porcentaje de soporte técnico y administrativo <b>Definición:</b> Indicador de soporte técnico y administrativo <b>Método:</b> (Soporte técnico y administrativo entregado/Total de soporte técnico y administrativo programados)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Anual <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Registros administrativos de la Secretaría de Seguridad Pública	El marco normativo que regula el gasto del ejercicio no es modificado
	C9A1 Administración, seguimiento y registro de los recursos financieros, materiales y servicios generales	<b>Nombre:</b> Taza de eficiencia en la aplicación del gasto <b>Definición:</b> Mide ejecución de presupuesto aprobado <b>Método:</b> (Presupuesto ejecutado/presupuesto aprobado) *100 <b>Tipo:</b> Procesos <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Mensual <b>Sentido:</b> Incremento <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Registros administrativos de la Secretaría de Seguridad Pública	Las normas y políticas del ejercicio del gasto no sufren actualizaciones

Actividad	C9A2 Ampliación de barda perimetral y colocación de nuevo portón	<b>Nombre:</b> Porcentaje de infraestructura <b>Definición:</b> Indicador de infraestructura construida/Total de infraestructura programada*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100 % <b>Línea base:</b> 0 %	1. Depósitos 2. Barda perimetral	Aprobación de presupuesto
	C9A3 Adquisición de equipamiento para cocina	<b>Nombre:</b> Porcentaje de equipamiento para cocina <b>Definición:</b> Indicador de equipamiento para cocina <b>Método:</b> (Equipamiento adquirido/ Equipamiento programado)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	1. Depósitos 2. Cocina equipada	Estado de fuerza limitado
	C9A4 Adquisición de equipamiento para comedor	<b>Nombre:</b> Porcentaje de equipamiento para comedor <b>Definición:</b> Indicador de equipamiento para comedor <b>Método:</b> (Equipamiento adquirido/ Equipamiento programado)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	1. Depósitos Comedor equipado 2.	Estado de fuerza limitado
	C9A5 Adquisición de aparatos para acondicionamiento físico	<b>Nombre:</b> Porcentaje de aparatos para acondicionamiento físico <b>Definición:</b> Indicador de aparatos para acondicionamiento físico <b>Método:</b> (Aparatos para acondicionamiento físico adquiridos/ Total de aparatos para acondicionamiento físico programados)*100 <b>Tipo:</b> Resultados <b>Dimensión:</b> Eficacia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	1. Depósitos Gimnasio equipado 2.	Estado de fuerza limitado

C9A6 Realización de posada	<b>Nombre:</b> Porcentaje de actividades para personal operativo <b>Definición:</b> Indicador de actividades para personal operativo <b>Método:</b> (Actividades para el personal operativo realizadas/ Total de actividades para el personal operativo programadas)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Respaldo fotográfico y de comunicación social	Aprobación de presupuesto
C9A7 Realización de día del Policía	<b>Nombre:</b> Porcentaje de actividades para personal operativo <b>Definición:</b> Indicador de actividades para personal operativo <b>Método:</b> (Actividades para el personal operativo realizadas/ Total de actividades para el personal operativo programadas)*100 <b>Tipo:</b> Producto <b>Dimensión:</b> Eficiencia <b>Frecuencia:</b> Semestral <b>Sentido:</b> Ascendente <b>Unidad de medida:</b> Porcentaje <b>Meta anual:</b> 100% <b>Línea base:</b> 0%	Respaldo fotográfico y de comunicación social	Aprobación de presupuesto

## ANEXO XI. FORMATO CONAC