

Portada

Evaluación de procesos  
FORTASEG 2017  
Municipio de Mérida

## RESUMEN

# ÍNDICE

<b>Portada</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
1.1. Antecedentes del estudio .....	4
1.2. Justificación del estudio .....	5
<b>2. OBJETIVO DEL ESTUDIO</b> .....	<b>7</b>
<b>3. DESARROLLO</b> .....	<b>8</b>
3.1. Descripción del Programa .....	8
3.2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo .....	10
3.3. Descripción y análisis de los procesos del Programa .....	15
3.4. Hallazgos de la investigación del programa, Beneficiarios .....	19
3.5. Resultados de la investigación del programa, Beneficiarios .....	27
3.6. Hallazgos de la investigación del programa, funcionarios .....	29

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Antecedentes del estudio

El presente informe corresponde a la Evaluación de Procesos del Programa Municipal de Seguridad de la aplicación de los recursos federales del Subsidio para la Seguridad en los Municipios (FORTASEG) otorgados al Municipio de Mérida, Yucatán, correspondientes al ejercicio fiscal 2017, que comprende desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2017. Dichos recursos fueron ejercidos por la Dirección de Policía Municipal.

La propuesta de servicios se presentó el día 18 de abril de 2018, dirigida al Arq. Alejandro de Jesús Novelo Cámara, Director General Unidad de Gestión Estratégica, del Ayuntamiento de Mérida.

El informe consta de:

- A. Introducción, para contextualizar el alcance del documento.
- B. Objetivo, para establecer las acciones que se realizaron para obtener el resultado buscado.
- C. Desarrollo, que contemplo varios elementos:
  - a. Descripción del Programa
  - b. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo
  - c. Descripción y análisis de los procesos del Programa
  - d. Hallazgos y resultados
  - e. Integración del reporte de avance físico financiero de la aplicación de los recursos federales
  - f. Informe descriptivo del cumplimiento de las metas
  - g. Seguimiento de Aspectos susceptibles de mejora detectados en el ejercicio fiscal anterior
- D. Conclusiones, en donde se señalan dificultades y áreas de oportunidad detectadas.

Para mayor precisión, en la propuesta de servicios se establece que sólo se utilizará la información que la Institución proporcione, sin verificación o comprobación adicional.

El formato y estructura de este documento cumplen con ISO 1998.690 2. Las citas y referencias cumplen con APA 2010.4.

## **1.2. Justificación del estudio**

La obligación de realizar este estudio está señalada en las *“Lineamientos para el otorgamiento del subsidio a los municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función de seguridad pública (FORTASEG) para el ejercicio fiscal 2017”*, que fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 25 de enero de 2017.

Por el origen federal de los recursos, su ejercicio debe ir acompañado de un estudio o evaluación de los resultados o impactos obtenidos, como se establece en los *“LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS FEDERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL”*, publicados en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de marzo de 2007.

El día 31 de enero de 2017 se suscribió el *“CONVENIO Específico de Adhesión para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función, que celebran el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Estado de Yucatán y el Municipio de Mérida”*. En el CONVENIO participan: el Ayuntamiento de Mérida, el gobierno del estado de Yucatán y el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. Los términos del CONVENIO establecieron que el Municipio de Mérida recibiría recursos federales por la cantidad de Mx\$11'816,206.88 como máximo, en dos ministraciones. Además, el Municipio de Mérida debería aportar recursos de coparticipación por la cantidad de Mx\$2'954,051.72.

En el propio CONVENIO, en su cláusula Tercera, se estableció:

*TERCERA.- OBLIGACIONES DE “LA ENTIDAD FEDERATIVA” y “EL MUNICIPIO”. Además de las señaladas en “LOS LINEAMIENTOS” y otras previstas en los ordenamientos jurídicos*

**Evaluación de Procesos**  
**FORTASEG MÉRIDA 2017**

---

*aplicables, en el ámbito de su competencia y funciones que realicen al amparo del convenio señalado en el apartado IV de declaraciones del presente "CONVENIO", tendrán las siguientes:*

- A. Cumplir con lo señalado en los artículos 7 y 8 del "PRESUPUESTO DE EGRESOS", la normativa en materia presupuestaria; de adquisiciones; de obra pública y de rendición de cuentas que corresponda a los distintos órdenes de gobierno, la "LEY GENERAL"; "LOS LINEAMIENTOS" y demás disposiciones aplicables;"*

## **2. OBJETIVO DEL ESTUDIO**

El objetivo principal de esta evaluación fue:

Establecer en qué medida se cumplieron los procesos para alcanzar los objetivos y metas del Programa Municipal de Seguridad Pública durante el ejercicio fiscal 2017.

Este objetivo principal puede dividirse en varios objetivos específicos:

- A. Identificar cuáles fueron los procesos aplicados por la Dirección de Policía y por el Ayuntamiento de Mérida, para dar cumplimiento a lo establecido en el CONVENIO;
- B. Describir la gestión operativa del Programa FORTASEG mediante dichos procesos, en los distintos niveles de desagregación donde se llevó a cabo;
- C. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizaron la gestión del Programa FORTASEG, así como las fortalezas y buenas prácticas que facilitaron la capacidad de gestión del mismo;
- D. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyeron al logro del objetivo del Programa.

### 3. DESARROLLO

#### 3.1. Descripción del Programa

El programa FORTASEG surge para dar cumplimiento a los diversos ordenamientos relativos a la seguridad pública, entre los cuales deben incluirse:

- *Artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece que la seguridad pública es una función a cargo de la Federación, las Entidades Federativas y los Municipios. También señala que la seguridad pública comprende: la prevención de los delitos, la investigación y persecución para hacerla efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas;*
- *Artículo 2 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, establece que la seguridad pública tiene como fines salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos, y comprende: la prevención especial y general de los delitos, la sanción de las infracciones administrativas, así como la investigación y la persecución de los delitos y la reinserción social del sentenciado;*
- *El Programa Nacional de Seguridad Pública 2014-2018, que como parte de sus estrategias, contempla entre otras: desarrollar y fortalecer mecanismos de coordinación efectiva entre el Gobierno de la República, las entidades federativas y los municipios; fortalecer la profesionalización, la infraestructura y el equipamiento de las instituciones policiales del país; impulsar la especialización de los integrantes de las instituciones policiales del país; fortalecer los sistemas para el intercambio de información y fomentar su uso en los tres órdenes de gobierno, así como capacitar a las instituciones policiales del país para la correcta aplicación del Sistema Penal Acusatorio;*
- *Artículo 8 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 2017, prevé la cantidad de \$5,000,000,000.00 (CINCO MIL MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.), para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la*



**Evaluación de Procesos**  
**FORTASEG MÉRIDA 2017**

---

*función. En ese mismo el artículo señalado, se establece que los lineamientos incluirán los requisitos y procedimientos para la gestión, administración y evaluación de los recursos, mismos que establecerán, entre otros, los plazos para la solicitud y entrega de recursos, así como el porcentaje de participación que deberán cubrir los Estados y Municipios Beneficiarios como aportación; la fórmula de elegibilidad y distribución de recursos, y la lista de municipios y demarcaciones territoriales Beneficiarios del subsidio y el monto de asignación correspondiente a cada uno.*

Para mayor precisión, el programa FORTASEG tiene como objetivo apoyar el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los Estados y Municipios Beneficiarios mediante la profesionalización, la certificación y el equipamiento de los elementos policiales de las instituciones de seguridad pública, así como al fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura de las instituciones de seguridad pública y a la prevención social de la violencia y la delincuencia, en alineación con los Ejes, Programas con Prioridad Nacional y Subprogramas aprobados por el Consejo Nacional de Seguridad Pública.

Para lograr lo anterior el Secretariado Nacional de Seguridad Pública emitió los “*LINEAMIENTOS PARA EL OTORGAMIENTO DEL SUBSIDIO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO EN MATERIA DE SEGURIDAD PÚBLICA A LOS MUNICIPIOS Y DEMARCACIONES TERRITORIALES DE LA CIUDAD DE MÉXICO Y, EN SU CASO, A LAS ENTIDADES FEDERATIVAS QUE EJERZAN DE MANERA DIRECTA O COORDINADA LA FUNCIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL 2018*”, que tienen por objeto establecer las disposiciones para la gestión, otorgamiento, administración, ejercicio, seguimiento, verificación y evaluación de los recursos y metas del Subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función, así como dar a conocer la fórmula de elegibilidad y de distribución de los recursos, el listado de municipios y demarcaciones territoriales Beneficiarios y el monto de asignación.

Por todo lo anterior, los recursos de FORTASEG que el Secretariado Nacional de Seguridad Pública entrega a Estados y Municipios no pierden su carácter federal al ser ministrados a los Estados y Municipios Beneficiarios; por lo tanto, su administración, ejercicio, seguimiento, verificación y evaluación, se sujetan a lo dispuesto por el Presupuesto de Egresos de la

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

Federación para el Ejercicio Fiscal 2018, los Lineamientos y las disposiciones aplicables a los subsidios federales.

En el caso concreto de la Dirección de Policía de Mérida, en el CONVENIO se estableció que los recursos federales y de coparticipación debían aplicarse de la siguiente manera:

Cuadro 01

Programa FORTASEG 2017, fondos por subprograma y origen

# Subprograma	Origen de los fondos	
	Federal	Municipal
1 Fortalecimiento de las capacidades de evaluación en control de confianza	845,000.00	
2 Profesionalización de las instituciones de seguridad pública	3,839,800.00	
3 Implementación y desarrollo del sistema de justicia penal y sistemas complementarios	975.86	
4 Prevención social de violencia y delincuencia con participación ciudadana	1,477,025.86	
5 Fortalecimiento de programas prioritarios locales de las instituciones de seguridad pública de impartición de justicia (personal)	9,084,632.88	
6 Profesionalización de las instituciones de seguridad pública		2,954,051.72
	<b>TOTAL</b>	<b>2,954,051.72</b>

Además, en cada uno de los subprogramas se estableció con precisión el concepto al que deberían aplicársele recursos.

### 3.2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

Por la naturaleza misma de la evaluación de proceso, antes de presentar la propuesta fue necesario recabar información acerca del programa y la forma de operar. En virtud de que los recursos de FORTASEG, contemplados en el CONVENIO y agrupados por subprogramas (Cuadro XX), debían aplicarse a través de los siguientes procesos:

- A. Proceso de capacitación y formación del personal
- B. Proceso de evaluación del personal
- C. Proceso de Contratación de servicios profesionales, científicos y técnicos integrales

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

---

- D. Proceso de adquisiciones
- E. Proceso de pago de nómina

Estos fueron los 5 procesos considerados.

Los pasos que se dieron para conocer y evaluar los procesos fueron:

- A. Recabar la información de desarrollo de los procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas del FORTASEG y el CONVENIO
- B. Determinar el cumplimiento de la aplicación de los recursos financieros empleados en el FORTASEG y el CONVENIO
- C. Identificar los aspectos susceptibles de mejora del FORTASEG y el CONVENIO y proponer la dirección en la que deben encaminarse los esfuerzos futuros

Para recabar la información de los procesos, a la Dirección de Policía se le solicito, la siguiente documentación:

Cuadro 02

**Documentación solicitada**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Convenio Específico de Adhesión para el Otorgamiento del FORTASEG, Yucatán-Mérida, 2017</li><li>2. Anexo Técnico del Convenio Específico de Adhesión para el Otorgamiento del FORTASEG, 2017</li><li>3. Estado de la Fuerza al 1 de enero de 2017</li><li>4. Estado de la Fuerza al 31 de diciembre de 2017</li><li>5. Documentos de proceso o procedimiento de capacitación y formación del personal</li><li>6. Documentos de proceso o procedimiento de evaluación del personal</li><li>7. Documentos de proceso o procedimiento de Contratación de servicios profesionales, científicos y técnicos integrales</li><li>8. Documentos de proceso o procedimiento de compras o adquisiciones</li><li>9. Documentos de proceso o procedimiento de pago de nómina</li><li>10. Presupuesto 2017 aprobado para la Dirección, sólo total sin capítulos</li><li>11. Ejercido 2017 al 31 de diciembre por la Dirección, sólo total sin capítulos</li><li>12. Relación detallada de recursos federales efectivamente recibidos por la Dirección en 2017, señalando: Programa, destino, subdestino, concepto, monto efectivamente recibido, fecha de recepción de los recursos</li><li>13. Relación detallada de la aplicación de los recursos federales por la Dirección durante 2017, señalando destino específico de los recursos, en caso de que se realicen compras o contratación de servicios se requiere: Nombre del proveedor, RFC del proveedor, Conceptos, Costo total, IVA, Monto total, Fecha</li></ol> |
|--|

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

---

**Documentación solicitada**

14. Reporte de recursos pagados de enero a diciembre de 2017, por la Dirección de Policía Municipal, desglosando tipo de fondos
15. Ministraciones FORTASEG 2017, con fecha de recepción y origen de los fondos
16. Informe de cumplimiento de metas, Recursos Federales, acumulado al 31 de diciembre de 2017, desglosando rubro, subrubro y concepto
17. Informe de cumplimiento de metas, Recursos Coparticipación, acumulado al 31 de diciembre de 2017, desglosando rubro, subrubro y concepto
18. Relación de movimientos de aplicación de recursos federales FORTASEG al 31 de diciembre de 2017
19. Relación de movimientos de aplicación de recursos Coparticipación Municipal al 31 de diciembre de 2017

Posteriormente se solicitó la relación de personal responsable de la ejecución de cada paso de cada proceso, dentro de la Dirección.

Para conocer la percepción de cada uno de los responsables de cada paso, se elaboró una guía de entrevista estructurada.

Para conocer la percepción de los beneficiarios se decidió utilizar dos instrumentos diferentes: a) una guía de entrevista estructurada y b) un cuestionario para ser llenado por el encuestador.

Además, en cumplimiento con lo establecido en el documento *“Términos de referencia de la evaluación de Procesos”*, emitido por la Comisión Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), se preparó una carta de consentimiento informado, para cada participante. Dicha carta, se presentó por duplicado, requería la firma de cada participante y del encuestador, la llenaron en conjunto, uno a la vista del otro; el encuestador leyó en voz alta el texto de la carta para cada uno de los participantes y luego preguntó de manera enfática, si el participante estaba dispuesto a ser entrevistado. Tanto el participante, como el encuestador conservaron uno de los ejemplares firmados por ambos.

Por la población representada en la Dirección de Policía, se determinó que sería más eficaz entrevistar a una muestra representativa aleatoria multiestrato, que se calculó de la siguiente manera:

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

En cuanto a la determinación de la muestra para realizar entrevistas, fue solicitado el número total de elementos al inicio y al final del ejercicio 2017.

Los datos recibidos, fueron proporcionados por la Subdirección de Áreas de Apoyo.

Cuadro 03

Puesto	Número	
	2017/01/01	2017/12/31
Auxiliar administrativo	19	19
Auxiliar operativo interno	9	9
Comisario	1	1
Coordinador servicios internos	31	31
Jefe de departamento	3	3
Medico	2	2
Policía	279	279
Policía primero	8	8
Policía segundo	31	31
Policía tercero	99	99
Policía unidad análisis	3	3
Policía unidad reacción	13	13
Subdirector	1	1
Suboficial	2	1
Supervisor	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>503</b>	<b>502</b>

Para facilitar el análisis, se agruparon en 3 estratos, considerando la población al final del año:

Cuadro 04

Puesto	Número	Estrato
Auxiliar administrativo	19	Excluido, no es beneficiario de FORTASEG
Auxiliar operativo interno	9	Excluido, no es beneficiario de FORTASEG
Comisario	1	Mandos
Coordinador servicios internos	31	Excluido, no es beneficiario de FORTASEG
Jefe de departamento	3	Excluido, no es beneficiario de FORTASEG
Medico	2	Excluido, no es beneficiario de FORTASEG
Policía	279	Policía
Policía primero	8	Mandos
Policía segundo	31	Policía
Policía tercero	99	Policía
Policía unidad análisis	3	Policía
Policía unidad reacción	13	Policía
Subdirector	1	Excluido, no es beneficiario de FORTASEG
Suboficial	1	Mandos
Supervisor	2	Excluido, no es beneficiario de FORTASEG

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

Puesto	Número	Estrato
<b>TOTAL</b>		<b>502</b>

Se excluyó a quienes la Subdirección Áreas de Apoyo señaló que no habían sido beneficiarios de FORTASEG.

De esta manera, en cada estrato se encuentra el siguiente número de elementos:

Cuadro 05

Resumen del personal considerado en la muestra

Puesto	Número	%
Excluidos	67	0.0
Mandos	10	2.3
Policía	425	97.7
<b>TOTA</b>	<b>502</b>	<b>100.0</b>

Para el cálculo de la muestra simple de cada estrato se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\frac{z^2 q}{e^2 p}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 q}{e^2 p} - 1 \right)} \times \frac{1}{1-t}$$

donde:

- $n$  = Muestra
- $N$  = Población total
- $p$  = Proporción a estimar
- $q$  = Complemento de la proporción a estimar; se expresa como  $1 - p$
- $e$  = Error absoluto
- $z$  = Nivel de confianza
- $t$  = Tasa de no respuesta

Los valores utilizados fueron:

Cuadro 06

Cálculo de la muestra mínima	
Variable	Valor
$N$	Población de cada Estrato

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

<i>P</i>	0.50
<i>Q</i>	0.50
<i>E</i>	0.20
<i>Z</i>	0.80
<i>T</i>	0.10

Con lo anterior se obtuvo una muestra total de 20.

Después se procedió a calcular la muestra por estrato:

Cuadro 07

Muestra		
Puesto	Número	%
Mandos	1	5.0
Policía	19	95.0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>

Por tanto, la Dirección de Policía fue informada que serían entrevistados 19 elementos de la policía y un mando.

Las entrevistas, todas, se realizaron en una oficina privada de la Subdirección de Áreas de Apoyo. Originalmente se estimó que cada entrevista tendría una duración aproximada de 25 minutos. Las entrevistas se realizaron desde el día martes 26 al viernes 29 de junio de 2018, en el horario comprendido entre las 08:00 A. M. y las 12:00 I. M.

### **3.3. Descripción y análisis de los procesos del Programa**

De la información solicitada a la Subdirección de áreas de apoyo, se recibió la siguiente documentación:

Cuadro 08

Documentos solicitados y recibidos		
#	Documento solicitado	Documento recibido
01	Convenio Específico de Adhesión para el Otorgamiento del FORTASEG, Yucatán-Mérida, 2017	CONVENIO FORTASEG 2017

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

#	Documento solicitado	Documento recibido
02	Anexo Técnico del Convenio Específico de Adhesión para el Otorgamiento del FORTASEG, 2017	ANEXO TECNICO MID FORTASEG 2017
03	Estado de la Fuerza al 1 de enero de 2017	No entregado, enviado por correo el 2018 05 21: Estado de la fuerza 2017 01 01
04	Estado de la Fuerza al 31 de diciembre de 2017	No entregado, enviado por correo el 2018 05 21: Estado de la fuerza 2017 12 31
05	Documentos de proceso o procedimiento de capacitación y formación del personal	No se ha localizado en la información recibida Pero se cuenta con los procedimientos realizar la contratación y tramitar el pago de prestadores de servicio
06	Documentos de proceso o procedimiento de evaluación del personal	Manual para eva del desempe o de los integrantes de las inst
07	Documentos de proceso o procedimiento de Contratación de servicios profesionales, científicos y técnicos integrales	Procedimiento realizar la contratación y tramitar el pago de prestadores de servicio Procedimiento realizar la contratación y tramitar el pago de prestadores de servicios
08	Documentos de proceso o procedimiento de compras o adquisiciones	Procedimiento para realizar compras cotización
09	Documentos de proceso o procedimiento de pago de nómina	Politica eleaborar y calcular la nomina de sueldos y salarios
10	Presupuesto 2017 aprobado para la Dirección, sólo total sin capítulos	10.-PRESUPUESTO AUTORIZADO 2017
11	Ejercido 2017 al 31 de diciembre por la Dirección, sólo total sin capítulos	11 Y 14.-EJERCIDO AL 31 DE DICIEMBRE 2017 FORTASEG 2017
12	Relación detallada de recursos federales efectivamente recibidos por la Dirección en 2017, señalando: Programa, destino, subdestino, concepto, monto efectivamente recibido, fecha de recepción de los recursos	12, 13, Y 18 AVANCES FORTASEG 2017
13	Relación detallada de la aplicación de los recursos federales por la Dirección durante 2017, señalando destino específico de los recursos, en caso de que se realicen compras o contratación de servicios se requiere: Nombre del proveedor, RFC del proveedor, Conceptos, Costo total, IVA, Monto total, Fecha	12, 13, Y 18 AVANCES FORTASEG 2017
14	Reporte de recursos pagados de enero a diciembre de 2017, por la Dirección de Policía Municipal, desglosando tipo de fondos	11 Y 14.-EJERCIDO AL 31 DE DICIEMBRE 2017 FORTASEG 2017
15	Ministraciones FORTASEG 2017, con fecha de recepción y origen de los fondos	15.-MINISTRACIONES (Carpeta)



**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

#	Documento solicitado	Documento recibido
16	Informe de cumplimiento de metas, Recursos Federales, acumulado al 31 de diciembre de 2017, desglosando rubro, subrubro y concepto	No entregado: la información se encuentra en el archivo [12, 13, Y 18 AVANCES FORTASEG 2017]
17	Informe de cumplimiento de metas, Recursos Coparticipación, acumulado al 31 de diciembre de 2017, desglosando rubro, subrubro y concepto	No entregado: la información se encuentra en el archivo [12, 13, Y 18 AVANCES FORTASEG 2017]
18	Relación de movimientos de aplicación de recursos federales FORTASEG al 31 de diciembre de 2017	12, 13, Y 18 AVANCES FORTASEG 2017
19	Relación de movimientos de aplicación de recursos Coparticipación Municipal al 31 de diciembre de 2017	12, 13, Y 18 AVANCES FORTASEG 2017

Con esto fue posible establecer que existen los siguientes procesos:

Cuadro 09

Procesos a revisar

#	Nombre
1	Procedimiento adjudicar adquisiciones de bienes muebles a través de concursos por invitación;
2	Procedimiento adjudicar adquisiciones de bienes muebles a través de licitaciones públicas;
3	Procedimiento para realizar compras cotización;
4	Procedimiento para realizar concursos electrónicos;
5	Procedimiento para servicios o arrendamientos de bienes e inmuebles;
6	Procedimiento realizar la contratación y tramitar el pago de prestadores de servicios.

Para la nómina, no se cuenta con un procedimiento, pero sí existe un documento normativo específico:

- Política para calcular la nómina de sueldos y salarios.

Y la capacitación de los elementos de la policía está regulada por:

- Programa Rector de Profesionalización 2017.

Pero este último se ocupa de los contenidos, modos y alcances de la capacitación, no se ocupa de los procedimientos.

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

De acuerdo a lo señalado por los diversos funcionarios entrevistados, para la ejecutar capacitación se aplicó el “*Procedimiento para realizar la contratación y tramitar el pago de prestadores de servicios*”.

De los procedimientos señalados en el Cuadro XX, se solicitó a la Dirección de Policía información relativa a cuales aplicaron en cada caso.

Se estableció que en todos los casos se aplicaron únicamente 2 procedimientos:

Cuadro 10

Procesos aplicados a FORTASEG 2017

#	Nombre
1	Procedimiento para realizar compras cotización;
2	Procedimiento realizar la contratación y tramitar el pago de prestadores de servicios.

Por otra parte, para la realización del programa FORTASEG anual, en su totalidad está prescrita en el documento:

- LINEAMIENTOS para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función para el ejercicio fiscal 2017

Este documento fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 25 de enero de 2017.

Los procedimientos implementados por el Ayuntamiento de Mérida, la propia unidad de Contraloría Interna ha validado que cumplen con la legislación aplicable. De igual manera, los “LINEAMIENTOS” cuentan con la aprobación de la Unidad de Contraloría del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

La normatividad aplicable de los procedimientos Municipales incluye:

Cuadro 11

Marco normativo de los procesos a revisar

#	Nombre
1	Ley de Adquisición y Obra Pública del Estado de Yucatán
2	Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del estado de Yucatán

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

3	Ley Reglamentaria Para La Contabilidad De Las Tesorerías Municipales Del Estado Y Para La Formación, Comprobación Y Presentación De Sus Cuentas A La Contaduría Mayor De Hacienda
4	Ley de Gobierno de los Municipios del Estado de Yucatán
5	Ley de Proyectos para la Prestación de Servicios del estado de Yucatán
6	Código de la Administración Pública del estado de Yucatán
7	Ley de ingresos del municipio de Mérida para 2017
8	Ley de Hacienda del Municipio de Mérida, para 2017

### 3.4. Hallazgos de la investigación del programa, Beneficiarios

EL programa FORTASEG 2017, consideraba la aplicación de recursos de la siguiente manera: a) 14 conceptos para comprar, correspondientes a dos Subprogramas nacionales; b) contratación de 2 servicios de evaluación dentro de un solo subprograma; c) contratación de 8 servicios de formación y capacitación, como parte de dos subprogramas diferentes; d) Contratación de un servicio profesional para intervención en una escuela, como parte de un solo subprograma específico y e) otorgamiento de estímulos a los elementos de la corporación a través de aportaciones monetarias directas y también la entrega de útiles escolares.

Lo que se encontró a partir de entrevistas y cuestionarios a los beneficiarios fue lo siguiente:

Cuadro 11

Evaluaciones aplicadas a la Muestra

#	Pregunta	Sí	No	No contestó	No aplica	No recuerda	TOTAL
A.1	Control de confianza	8	12	0	0	0	20
A.2	Evaluación de competencia básica	14	4	0	0	2	20
A.3	Evaluación de desempeño	15	3	0	0	2	20
A.4	Alguna otra evaluación	2	17			1	20

Las evaluaciones adicionales, que recordaron 2 elementos fueron:

- A. Protocolo Primer respondiente
- B. Habilidades y destrezas

En cuanto a capacitación y formación, los resultados fueron:

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

Cuadro 12

Capacitación impartida a la Muestra

#	Pregunta	Sí	No	No contestó	No aplica	No recuerda	TOTAL
B.1	Formación inicial para personal policial en activo	3	17	0	0	0	20
B.2	Competencias de la función policial	14	5	0	0	1	20
B.3	Taller: la función policial y su eficacia en los primeros actos de investigación	17	3	0	0	0	20
B.4	Taller: la actuación del policía en juicio oral	10	10	0	0	0	20
B.5	Formación inicial: grupo táctico básico	2	18	0	0	0	20
B.6	Informe Policial Homologado (*)	5	15	0	0	0	20
B.7	Primer Respondiente (*)	5	15	0	0	0	20
B.8	Otro	4	16	0	0	0	20

Los cursos adicionales, que recordaron 4 elementos fueron:

- A. Desarrollo humano
- B. Diplomado en la Universidad Marista
- C. Inglés turístico
- D. Primeros auxilios

En cuanto a ropa y artículos personales que se debieron entregar a todos los elementos, las respuestas recibidas fueron:

Cuadro 13

Suministro de ropa y uniformes

#	Pregunta	Sí	No	No contestó	No aplica	No recuerda	TOTAL
C.1	Botas	20	0	0	0	0	20
C.2	Pantalón	20	0	0	0	0	20
C.3	Camisola	20	0	0	0	0	20
C.4	Gorra beisbolera	19	1	0	0	0	20
C.5	Impermeable	15	5	0	0	0	20
C.6	Playera	17	3	0	0	0	20
C.7	Insignias y divisas	20	0	0	0	0	20

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

En cuanto a equipamiento personal, hubo un número que señaló que no tenía equipo asignado, las respuestas recibidas fueron:

Cuadro 14

		Equipo táctico proporcionado a la Muestra					
#	Pregunta	Sí	No	No contestó	No tiene asignado	No recuerda	TOTAL
D.1	Arma Corta	10	5	0	5	0	20
D.2	Municiones	9	6	0	5	0	20
D3.	Chaleco balístico	10	7	0	3	0	20
D.4	Equipo anti motín	10	6	0	4	0	20

El último grupo de preguntas se refería a si el elemento está en la nómina y por ese medio le pagan y si recibió el paquete de útiles escolares en 2017, las respuestas recibidas fueron:

Cuadro 15

		Pagos y prestaciones a la Muestra					
#	Pregunta	Sí	No	No contestó	No aplica	No recuerda	TOTAL
E.1	Nómina	20	0	0	0	0	20
E.2	Útiles escolares	20	0	0	0	0	20

En cuanto a las preguntas abiertas que cada elemento debió responder. Las respuestas se agrupan de la misma manera:

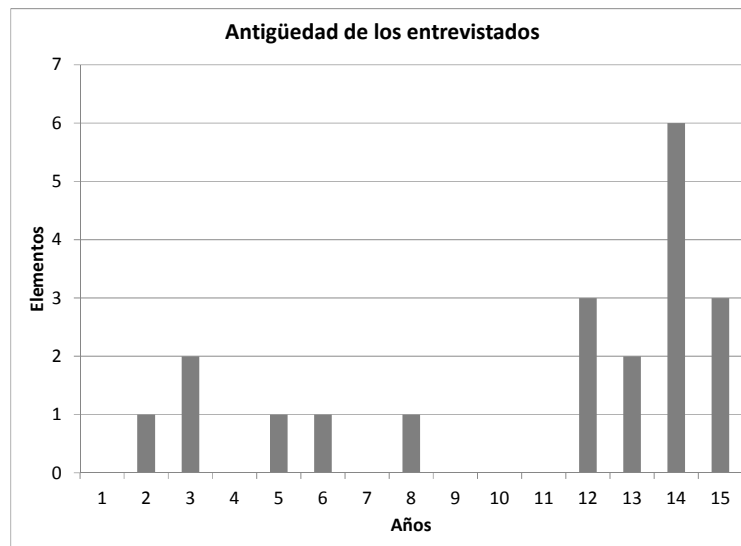
Cuadro 16

Antigüedad de los elementos de la Muestra

Antigüedad	Elementos
2	1
3	2
5	1
6	1
8	1
12	3
13	2
14	6
15	3

Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017

Grafica 01



En cuanto a la antigüedad en el rango que cada elemento entrevistado tenía, al momento de la entrevista, lo que se obtuvo fue

Cuadro 17

Antigüedad en el grado de los elementos de la Muestra

Antigüedad en el rango	Elementos
0	2
1	2
2	2
3	3
4	2
6	3
7	2
8	1
9	2
10	1

Grafica

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

La estructura por sexo, de la muestra corresponde a la distribución de la población completa de la Dirección de Policía:

Cuadro 18

Edad y sexo de los elementos de la Muestra		
Edad	Hombre	Mujer
Menos de 30	2	1
31-35	4	1
36-40	7	2
41-45	2	0
Mayor de 45	1	0

El nivel educativo de la muestra, fue directamente preguntado a cada participante:

Cuadro 19

Nivel educativo de los elementos de la Muestra	
Nivel	Número
Estudiante bachillerato	2
Bachillerato	10
Estudiante Licenciatura	1
Pasante de Licenciatura	2
Licenciatura	5

En cuanto a las preguntas de respuesta abierta de evaluación, lo que se obtuvo fue, que a 2 elementos no les fue aplicada ninguna evaluación, los otros 18 si recibieron al menos una. En cuanto a la forma de evaluación, las condiciones de la evaluación o los temas evaluados, las respuestas fueron consistentes en toda la muestra: Justas, correctas, bien aplicadas, espacio adecuado. No se recibió ninguna queja abierta, pero al preguntar qué cambiarías, as respuestas recibidas fueron:

Cuadro 20

Observaciones individuales hacia la evaluación aplicada

#	Respuesta
1	Es muy teórico, debería ser más práctico
2	Algunos temas les faltó tiempo
3	Capacitación insuficiente
4	Cuando alguien toma curso o capacitación, hay que cubrirlo durante el horario del curso

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

5	Están bien
6	Estuvo bien todo el proceso
7	más días o 2 veces al año
8	Más frecuentes
9	Más práctico
10	Ningún cambio
11	No le fue aplicada ninguna evaluación
12	No le fue aplicada ninguna evaluación
13	NO son suficientemente prácticas
14	que fueran más
15	Que sean más seguidas
16	Sin comentarios
17	Sin comentarios
18	Sin comentarios
19	Sin comentarios
20	Un curso de actualización en "Hechos de tránsito"

Las respuestas recibidas acerca de la capacitación y formación fueron igualmente consistentes, en cuanto a la forma: bien impartidas, correctas, espacio adecuado, con buen material y otras formas similares. Tampoco se recibió ninguna queja específica, pero al preguntar ¿Qué cambiaría? Y ¿Qué otro curso le gustaría? Las respuestas fueron:

Cuadro 21

Sugerencias individuales hacia la evaluación aplicada

#	¿Qué cambiaría?	¿Qué otro curso le gustaría?
1	Más tiempo	Curso específico para peritos de tránsito
2	insuficiente	Algo más relacionado con la psicología
3	Más capacitación	Cursos adicionales
4	más cursos	faltan más horas, más días
5	más el tiempo	más seguidos
6	Más horas	Otros cursos más avanzados y a otros niveles
7	más práctico	para lo relacionado con investigaciones
8	Más seguido	curso competencias básicas
9	Más tiempo	
10	Más tiempo	
11	Más tiempo	
12	más tiempo	



**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

- 
- |    |  |
|----|--|
| 13 | más tiempo, más práctico y menos teórico |
| 14 | más tiempos                              |
| 15 | no requiere cambios                      |
| 16 | Refuercen un poco más                    |
- 

Con relación a la ropa y artículos personales, la totalidad de los entrevistados manifestó que recibió todo nuevo y en buen estado; 15 señalaron que eran bienes de buena calidad. En cuanto a quejas específicas o sugerencias, las respuestas fueron:

Cuadro 22

Sugerencias individuales hacia la ropa recibida	
#	¿Qué cambiaría?
1	¿Tienen la calidad adecuada?
2	Alguna camizola destintó muy rápido
3	Calidad pobre
4	Color de camisola y pantalón no coinciden
5	Hay acabados deficientes
6	Pantalones debían ser de algodón

Al extender la pregunta se recibieron varias respuestas adicionales:

Cuadro 23

Sugerencias individuales de ropa y uniformes	
#	¿Otra cosa que desearía?
1	Chaleco Táctico
2	contar con 3 o 4 pares de uniformes
3	Dar uniformes en dos ocasiones cada año
4	En las bolsas de la camizola poner cierre
5	Guantes de latex
6	más de lo mismo
7	Más playeras Botas para agua
8	más uniformes
9	se decolora
10	Se ha recibido lo adecuado para las funciones

**Evaluación de Procesos**  
**FORTASEG MÉRIDA 2017**

---

---

11 Un pantalón más,  
Una camizola más  
Playeras

---

Al referirse al equipamiento táctico, las respuestas fueron más dispersas, porque hubo un segmento de la muestra que manifestó que no tenía asignado ningún equipamiento táctico. Sin embargo las respuestas que se recibieron, fueron ligeramente diferentes, porque 6 elementos señalaron que no tenían asignado equipo como arma corta o proyectiles. Sólo hubo dos solicitudes específicas:

- Renovación de chalecos balísticos y;
- Radios con micrófono independientes.

En lo relativo a los pagos de nómina, retroactivo y aguinaldo La totalidad de los elementos respondió así:

- Todos están en la nómina oficial del ayuntamiento y gozan de todas las prestaciones;
- Sus ingresos reales corresponden a lo que señala su recibo de nómina;
- Desde el primer momento, han recibido su pago completo y con puntualidad;
- 19 de los entrevistados nunca han experimentado ningún tipo de problemas con sus pagos y;
- El único que tuvo problemas, se debió a una confusión en su descuento por préstamo de nómina, pero ocurrió más de 3 años antes de la entrevista y el problema fue resuelto por completo y en menos de una quincena.

Durante el ejercicio fiscal 2017 se entregó a todos los elementos un paquete de útiles escolares, las respuestas fueron como sigue:

- La totalidad de los elementos de la corporación recibió un paquete de útiles escolares, en el mes de agosto;

**Evaluación de Procesos**  
**FORTASEG MÉRIDA 2017**

---

- Los veinte entrevistados percibieron que todos los paquetes de útiles escolares eran iguales y;
- A todos se les entregó al mismo tiempo.

En cuanto a la pregunta abierta, acerca de observaciones u otras prestaciones, las respuestas fueron:

Cuadro 24

Sugerencias individuales hacia prestaciones adicionales

#	Otra prestación
1	Apoyo para seguir estudiando
2	Apoyo para transporte Durante los operativos, que duran mucho tiempo, gastan en comidas
3	Apoyos de vivienda
4	Apoyos de vivienda
5	Apoyos de vivienda
6	Apoyos de vivienda
7	Apoyos de vivienda
8	Apoyos de vivienda
9	Apoyos de vivienda
10	Apoyos de vivienda
11	Apoyos de vivienda
12	Apoyos de vivienda
13	Apoyos de vivienda útiles para cada hijo
14	Está satisfecho Sin problemas
15	Satisfecho
16	Sin comentarios

### 3.5. Resultados de la investigación del programa, Beneficiarios

De cada uno de los rubros considerados pueden hacerse observaciones.

**Evaluación de Procesos**  
**FORTASEG MÉRIDA 2017**

Cuadro 25

Observaciones y recomendaciones

#	Rubro	Observaciones	Recomendación
1	Evaluación	Hubo dos elementos de la muestra que manifestaron no haber sido sujetos de ninguna evaluación.	La investigación social de manera usual acude a la memoria del individuo: que es falible. De cualquier manera es deseable asegurar que el 100% de los elementos de la corporación sean sujetos de, al menos, una evaluación cada año.
		Las solicitudes respecto a las evaluaciones se refieren a que sean más prácticas, o aplicadas, y menos teóricas.	Por la naturaleza de la institución, la mayor parte del personal debe estar orientada más hacia la acción que hacia el conocimiento teórico, sin descalificarlo de ninguna manera; pero es deseable comunicar a las instancias adecuadas la conveniencia de ajustar las evaluaciones en el sentido solicitado.
2	Capacitación	Hubo dos elementos que manifestaron no haber recibido ninguna forma de capacitación (son personas diferentes de las que no fueron evaluadas).	Casi resulta innecesario insistir en el valor de la capacitación y el entrenamiento. Por tanto, sería conveniente que se tomaran medidas para asegurar que todos los elementos de la corporación reciban, al menos, un curso o taller cada año.
		Todas las observaciones se dirigieron hacia extender la capacitación y hacerla más frecuente.	Habría que encontrar la manera de dar capacitación con recursos propios del Ayuntamiento, sin depender de los fondos FORTASEG.
3	Uniformes y objetos de uso personal	Algunos elementos manifestaron no haber recibido impermeables.	Habría que asegurar que todos los elementos reciban completos uniformes y ropa para uso personal
		Hubo algunas quejas en cuanto a la calidad del uniforme. No se encontró un factor que permitiera agrupar al conjunto de quienes señalaron las deficiencias. Algunos elementos expresaron desagrado por los uniformes de polyester.	Aunque no existe una Norma NMX o NOM, si hay estudios que recomiendan que los uniformes de servicio sean de algodón; la razón es la rapidez con la que el tejido sintético se degrada ante el calor. Este punto deberá ser vigilado en el futuro.
4.	Equipo táctico	A pesar de que el personal administrativo señaló que todos los elementos en activo tienen asignado un chaleco balístico, casi el 25% de la muestra manifestó no contar con uno.	Habría que examinar seriamente si el chaleco balístico debe formar parte del equipo personal y de uso exclusivo de todos los elementos.
5	Pagos	No hubo quejas ni observaciones, de ningún tipo	Es importante mantener esta buena imagen ante todos los elementos de la corporación.
6	Prestaciones	La única solicitud recabada respecto a útiles escolares, fue que se otorgara un paquete de útiles escolares por cada hijo en edad escolar	Habría que considerar la posibilidad de entregar algo como un "medio paquete" de útiles, para quienes tienen más de un hijo.

**Evaluación de Procesos**  
**FORTASEG MÉRIDA 2017**

---

---

Hubo 10 solicitudes de restaurar la prestación de apoyo para vivienda	Es una solicitud que debería considerarse con seriedad, para ejercicios posteriores.
---	--

---

En resumen: todos los elementos de la Corporación sí han sido beneficiarios de los apoyos que están, de origen, dirigidos hacia ellos. No se encontraron indicios de un uso indebido o destino inadecuado para los apoyos.

Los elementos entrevistados, en su expresión y lenguaje corporal durante las entrevistas, no mostraron tensión ni disgusto alguno.

Casi la tercera parte de los entrevistados, manifestaron que desde su ingreso a la corporación, han tenido oportunidad de continuar sus estudios: de secundaria, bachillerato e incluso licenciatura. Esto aparenta ser un factor de satisfacción y que fortalece el compromiso individual con la corporación; pero como no fue considerado al inicio de la investigación, no es posible hacer afirmaciones que sean válidas y comprobables.

### **3.6. Hallazgos de la investigación del programa, funcionarios**

Para la ejecución del programa, fueron utilizados 2 procedimientos y un manual de políticas, de nómina y pago por servicios personales.

En estos intervinieron 7 funcionarios de la Dirección de Policía. Todos ellos fueron entrevistados.

El procedimiento para entrevistar a funcionarios fue esencialmente el mismo que para entrevistar beneficiarios:

- A. El entrevistador leyó en voz alta, el texto completo de la carta de consentimiento informado.
- B. Tanto el entrevistado como el entrevistador firmaron, a la vista el uno del otro, dos ejemplares de la carta y cada uno conservó uno de los ejemplares.
- C. En el caso de funcionarios no hubo cuestionario, sólo se utilizó la guía de entrevista estructurada.

**Evaluación de Procesos  
FORTASEG MÉRIDA 2017**

---

En cuanto a los datos grupales, la antigüedad promedio de los 7 fue de 15.9 años y la antigüedad en el cargo fue de 7.9 años. Fueron 6 hombres y una mujer y el nivel académico era de 2 personas con carrera técnica y 5 con licenciatura.

Sólo hubo una persona que intervino en todos los aspectos del programa. Todos los demás tenían un ámbito bien localizado.

La primera pregunta, se refería a una descripción de la planeación anual.

Las expresiones comunes fueron: El Directorado decide lo que se va a hacer y a comprar, de nada sirve lo que hagamos aquí porque el Directorado lo va a cambiar.

De cualquier manera, como debe elaborarse y aprobarse un Programa Operativo Anual (POA) del programa FORTASEG, se realiza todo el proceso formal de planeación: desde identificación de necesidades hasta planteamiento de indicadores de gestión.

Los POA's son el elemento esencial de planeación de todo el presupuesto anual, así que todo el personal los conoce.

Cuando el Directorado Nacional envía la invitación a la primera reunión del año, en el mes de enero, también señala que documentación debe llevar el representante de Mérida. El proceso de concertación de necesidades detectadas en cada ayuntamiento y los programas de prioridad nacional, es un espacio donde los ayuntamientos se encuentran en desventaja, porque quien tienen los recursos y toma las decisiones, es el Directorado Nacional.

Cuando se establecen los alcances para cada Ayuntamiento, el Convenio de Adhesión y su Anexo Técnico son suscritos por los titulares del Ayuntamiento y del gobierno del estado.

El propio anexo establece qué debe hacerse en el primer semestre del año y qué en el segundo semestre.

También en el Convenio están señaladas las sanciones ante incumplimiento.

Así que el proceso general del programa FORTASEG ya está prescrito de antemano.

**Evaluación de Procesos**  
**FORTASEG MÉRIDA 2017**

---

El proceso de compras y de contratación de servicios, necesariamente requieren de que el Comité de compras sea informado y apruebe la compra o contratación por adjudicación directa.

Al momento de elaborar esta investigación, la Contraloría Interna del Ayuntamiento, la Auditoría Mayor de Hacienda del Congreso del Estado y también la Auditoría Mayor del Congreso de la Nación, ya habían revisado la aplicación de los fondos FORTASEG y todas habían dictaminado positivamente.

Mejorar u optimizar los procesos relacionados con FORTASEG en el Ayuntamiento de Mérida es de antemano complejo porque el proceso de Planeación no puede consolidarse hasta que el Secretariado Nacional concerté con el gobierno del Estado y el Ayuntamiento los montos y conceptos que serán aplicados. Esto, ocurre entre enero y febrero de cada año. Cuando el presupuesto de egresos del Ayuntamiento y del Gobierno del Estado deben ser publicados antes del 31 de diciembre del año anterior. Este es un problema estructural que no cae en el alcance del Ayuntamiento, para su resolución.

Sin embargo, sí es posible mitigar algunos de los efectos negativos de este desfase en la planeación.

De las entrevistas y de la información recabada puede establecerse que algunos actores del ayuntamiento, ajenos a la Dirección de Policía no conocen todas las circunstancias que representa el ejercicio de los recursos FORTASEG.

Por tanto, el desarrollo de un taller y documentación informativa para funcionarios municipales, pudiera ayudar a crear la conciencia de las condiciones especiales de FORTASEG y la necesidad de un manejo del tiempo diferente al resto de los procesos del Ayuntamiento.