



# **Evaluación de Procesos de Aplicación del Programa de Fortalecimiento para la Seguridad en Municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco, 2016.**

## **Informe Final**

### **Coordinación:**

Dr. Rodrigo Valdivia Ibarra

### **Equipo de investigación:**

Dra. María Eugenia Suárez de Garay

Mtro. Paulo Octavio Gutiérrez Pérez

Mtro. Emmanuel Rojas



## Índice

<b>Presentación</b>	<b>3</b>
<b>I. Descripción del Programa Fortaseg</b>	<b>5</b>
<b>II. Diseño metodológico, estrategia de trabajo de campo y análisis</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Análisis de gabinete</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Análisis cualitativo</b>	<b>29</b>
<b>III. Propuesta de procesos de implementación del Fortaseg</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Descripción y análisis de propuesta de procesos del Programa Fortaseg</b>	<b>42</b>
<b>IV. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>63</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Anexo I. FODA sobre Procesos Fortaseg 2016</b>	<b>64</b>
<b>Anexo II. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	<b>66</b>
<b>Anexo III. Ficha técnica</b>	<b>74</b>



## Presentación

El objetivo general de la *Evaluación de Procesos de Aplicación del Programa de Fortalecimiento para la Seguridad en Municipio de San Pedro Tlaquepaque*, Jalisco ha sido realizar este análisis sistemático del ejercicio 2016 del subsidio para que el municipio a través de su Comisaría Preventiva Municipal ejerza de manera directa o coordinada la función de seguridad pública. Esto es, se trata de una evaluación que busca identificar las metas y objetivos planteados a nivel institucional durante el ejercicio de este fondo, para entonces proceder a valorar el grado de su cumplimiento aplicando criterios de pertinencia, oportunidad y calidad, de modo que se identifiquen las mejoras organizativas, de proceso y de manejo de la información que permitan obtener mejores resultados en los ejercicios subsecuentes.

Así pues, la finalidad del *Informe Final* que aquí se presenta de la Evaluación de Procesos de Aplicación del Programa Fortaseg 2016 es poner a disposición de las autoridades municipales información fundamental para esa mejora sustantiva en la implementación del Programa referido y que está destinado a que la Comisaría Preventiva Municipal pueda desempeñar sus funciones y cumplir sus metas de manera profesional, eficaz, eficiente y sostenibilidad en aras de la derecho a la seguridad y la convivencia pacífica en las diversas comunidades que integran el municipio.

Esta *Evaluación de Procesos de Aplicación* apunta la mirada a la gestión de dicho Programa identificando cuellos de botella; en qué puntos hay que mejorar la comunicación interna o externa; si se genera o no la información que necesitan los responsables; y cómo y cuándo la gestión actual permite que opere correctamente el Programa obteniendo los resultados que marcan las Reglas de Operación y Lineamientos aplicables.

Para ello, el equipo técnico responsable de esta *Evaluación de Procesos* se valió de dos tipos de abordajes: el análisis de gabinete, que posibilitó una revisión documental cuidadosa que contribuyó a conocer más a fondo el ejercicio del subsidio mismo; por otro, se echó mano del trabajo de campo para conocer de manera directa las percepciones de las y los diversos funcionarios encargados de la gestión de estos procesos, así como de las y los beneficiarios directos de las acciones emprendidas con fondos Fortaseg. Los ejercicios realizados desde esta segunda vertiente dan cuenta también de la manera en que los actores comprenden sus funciones, la forma en la que participaron, en base a qué información actuaron, y todo ello, cómo se refleja en los productos o servicios que finalmente fueron entregados.

De manera específica, este *Informe Final*, describe ampliamente el proceso de gestión operativa en el que se llevó a cabo el Programa; se identifican y analizan los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que pudieran haber obstaculizado la gestión eficiente y eficaz del programa; identifica las fortalezas y buenas prácticas que se llevaron a cabo en el ejercicio 2016 como parte de la gestión del mismo Programa; y se presentan algunas recomendaciones específicas a la administración municipal, tanto a nivel normativo como operativo, para mejorar la gestión del Programa en ejercicios subsecuentes.



El *Informe Final* se estructura en cuatro capítulos. En el primero titulado *Descripción del Programa Fortaseg* se hacen apuntes precisos de los lineamientos del propio Programa. En el capítulo dos titulado *Diseño metodológico* se presentan de manera detallada los criterios cualitativos de análisis, así como los diversos instrumentos técnicos con los que se realizó tanto el análisis de gabinete como el trabajo de campo. Ahí mismo, se presentan los resultados de ambos análisis. En el capítulo tres *Propuesta de Procesos de Implementación del Fortaseg*, se describe y analiza dicha propuesta. Y en el capítulo cuatro aporta una serie de conclusiones derivadas del análisis, lo que permite proponer una serie de recomendaciones para la mejora en los procesos de aplicaciones e implementación de acciones con el Programa Fortaseg.

## I. Descripción del Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (Fortaseg)

En el artículo 21 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* se estipula la responsabilidad de la federación, las entidades federativas y los municipios en lo referente a la seguridad pública, prevención de los delitos, así como lo relacionado a la investigación y persecución de mismos<sup>1</sup>. Para tales efectos, en el artículo 14 de la *Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública*, publicada el 2 de enero de 2009, se instruye al Consejo Nacional de Seguridad Pública como el organismo encargado de “establecer los instrumentos y políticas públicas integrales, sistemáticas, continuas y evaluables, tendientes a cumplir los objetivos y fines de la Seguridad Pública”.<sup>2</sup>

A través del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública se ejecuta y da seguimiento a los acuerdos que dicho Consejo suscribe, pues “es el órgano operativo, el eje de coordinación entre las instancias federales, estatales y municipales responsables de la función de salvaguardar la integridad de las personas, la seguridad ciudadana, así como de preservar el orden y la paz públicos”.<sup>3</sup> Asimismo, el Secretariado es el órgano encargado de diseñar, otorgar, dar seguimiento y evaluar los programas federales en materia de seguridad pública, entre los que destaca el Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (Fortaseg)

El 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,<sup>4</sup> conocido como Fortaseg, es un apoyo de orden federal para fortalecer a las instituciones policiales municipales en rubros como capacitaciones, equipamientos e infraestructura.

Como lo señalan sus lineamientos, el Fortaseg tiene como objetivo:

“Apoyar la profesionalización, la certificación y el equipamiento de los elementos policiales de las instituciones de seguridad pública, y de manera complementaria, contribuir al fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura de las instituciones de seguridad pública, la prevención social de la violencia y la delincuencia, así como la capacitación, entre otras, en materia de derechos humanos y de igualdad de género”.<sup>5</sup>

Así pues, este subsidio permite a las instituciones policiales acceder a servicios de profesionalización policial encaminados a mejoras sustantivas en su quehacer cotidiano y en el servicio que prestan a la ciudadanía. Los rubros en los que las propias autoridades municipales y sus comisarias pueden decidir canalizar estos recursos son:

---

<sup>1</sup> DOF, (1917), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México.

<sup>2</sup> DOF, (2009), *Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública*, México, Segob

<sup>3</sup> Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, consulta en <https://www.gob.mx/sesnsp/que-hacemos>

<sup>4</sup> Segob, (2016), *Lineamientos para el otorgamiento del subsidio a los municipios y demarcaciones territoriales*, Fortaseg ejercicio fiscal 2016.

<sup>5</sup> *Ibid.*, 2.

- Evaluación de control de confianza.
- Profesionalización (en instrumentos jurídico-administrativos del Servicio Profesional de Carrera Policial así como su difusión interna; promoción de los integrantes de las instituciones policiales, convocatoria, reclutamiento y selección de elementos policiales; formación Inicial y becas para aspirantes; formación inicial para elementos en activo; formación continua y de mandos, nivelación académica; evaluaciones de habilidades, destrezas y conocimientos de la función, así como las del desempeño en el servicio).
- En el programa con prioridad nacional denominado *Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal y Sistemas Complementarios*. Cabe señalar que en este rubro, también se contempla equipamiento personal como uniformes, armas, accesorios, y herramientas básicas para el patrullaje y desarrollo de servicios (lámparas, kit de primer respondiente, entre otros).

Complementariamente, el subsidio puede ser destinado a las siguientes programas y rubros de prioridad nacional:

- Tecnologías, infraestructura y equipamiento de apoyo a la operación policial
- *Sistema Nacional de Información para la Seguridad Pública*
- *Sistema Nacional de Atención de Llamadas de Emergencia y Denuncias Ciudadanas*
- Desarrollo de capacidades en las instituciones locales para el diseño de políticas públicas destinadas a la prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana, en temas de seguridad pública

A pesar de ser un programa público, en el Fortaseg sólo pueden participar aquellos municipios que cumplen ciertos requisitos de elegibilidad, que en sus lineamientos contempla:

- ✓ Número de habitantes por municipio o demarcación territorial
- ✓ Estado de fuerza de las instituciones policiales
- ✓ Eficiencia en el combate a la delincuencia
- ✓ Incidencia delictiva en el municipio o demarcación territorial
- ✓ Características asociadas a los mismos, como son: destinos turísticos, zonas fronterizas, conurbados y aquellos afectados por su proximidad geográfica a otros con alta incidencia delictiva.

Lo que estos factores de elegibilidad indican es que el Fortaseg se enfoca en aquellos municipios con situaciones de alta vulnerabilidad o críticas y de son catalogados como de atención prioritaria. De ahí, que se estipule un límite de municipios con posibilidades de concursar. Por otro lado, esos mismos lineamientos son la pauta que determina los montos a los que puede tener acceso cada municipio. Con base en diversas fórmulas y variables relacionadas con cada rubro, la Federación eligió a los trescientos municipios participantes en el Programa Fortaseg.



Para el ejercicio fiscal de 2016, el Fortaseg contó con una bolsa de \$5,465'797,849.00 (cinco mil cuatrocientos sesenta y cinco millones setecientos noventa y siete mil ochocientos cuarenta y nueve pesos 00/100 M.N.), recurso que fue dividido entre todos los municipios concursantes y conforme a sus necesidades, capacidades y circunstancias.

Una vez que el municipio participante se hace acreedor a dicho subsidio, éste se compromete a integrar una cifra correspondiente al 25% del monto asignado, como un monto de *coparticipación*, el cual es puede ser destinado a los siguientes rubros:

- ✓ Reestructuración y homologación salarial
- ✓ Programa de mejora de las condiciones laborales
- ✓ Indemnizaciones

La aplicación de los recursos de *coparticipación* a un plan de mejora de las condiciones laborales debe llevarse a cabo mediante proyectos específicos que las propias instituciones policiales definen a partir de diagnósticos permanente de sus condiciones y contextos. Una vez definidos estos proyectos específicos, las autoridades municipales los proponen directamente a la Federación.

Es necesario acotar dos cuestiones:

- ❖ Este subsidio comenzó a otorgarse a partir del año 2016 y es posterior al conocido *Subsidio para el Desarrollo Policial de los Municipios*, (SUBSEMUN);
- ❖ Este subsidio jamás pierde su carácter federal, a pesar de ser transferido a las diferentes instancias municipales de seguridad. Se encuentra regulado por los acuerdos que se generen en el Presupuesto de Egresos de la Federación anualmente. Por ende, el subsidio es anual y los montos están sujetos a lo dispuesto en dicho Presupuesto de Egresos sin que las instancias locales tengan injerencia en ello.

San Pedro Tlaquepaque figuró como uno de los treientos municipios elegidos para recibir subsidio Fortaseg. Forma parte de la Zona Metropolitana de Guadalajara; es zona turística de relevancia nacional e internacional; observa un sostenido crecimiento de su población: un sostenido acenso de los índices delictivos en la zona<sup>6</sup>; así serias limitaciones en el estado de fuerza policial.

El recurso Fortaseg para el municipio de Tlaquepaque para el ejercicio fiscal 2016 ascendió a un monto de \$23,042,156.00 (veintitrés millones, cuarenta y dos mil ciento cincuenta y seis pesos 00/100 M.N.). Mientras que la *coparticipación municipal* ascendió a \$5,760,539.00 (cinco millones, setecientos sesenta mil quinientos treinta y nueve pesos 00/100 M.N.), generando una bolsa total de

---

<sup>6</sup> Carlos Obed Figueroa. *Una caracterización de las denuncias de delitos en la Zona Metropolitana de Guadalajara 2009-2015*, Cuadernos de Trabajo No.1, CUCEA-Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 2016. El autor hace referencia respecto al total de denuncias de 2009 a 2015 en la Zona Metropolitana de Guadalajara y su marcada tendencia a la alza. El análisis de esta tendencia contempla sólo los casos de denuncias interpuestas en Ministerio Público, dejando fuera toda la cifra negra de delitos no denunciados, lo que sin duda podría generar cifras aún más dramáticas.

\$28,802,695.00 (veintiocho millones, ochocientos dos mil seiscientos noventa y cinco pesos 00/100 M.N.) para su ejercicio durante 2016.

El procedimiento para ser beneficiario inicia con la creación de un convenio entre el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el titular del poder ejecutivo de la entidad federativa y los representantes del municipio beneficiario. A su vez, cada municipio debe enviar una propuesta y justificación del gasto a ejercer durante el ejercicio anual previsto (aparte de otros documentos probatorios). Con dicha propuesta del municipio comienza el período de negociaciones entre la instancia federal (SESNSP) y las autoridades municipales para llegar a un acuerdo respecto al destino del presupuesto asignado. De ello deriva lo que se conoce como *Anexo Técnico*. Para efectos de vigilancia y atención sobre el estado de cumplimiento de los acuerdos del convenio, el municipio se obliga a presentar cuatro reportes trimestrales (en algunos casos se exige reportes mensuales) y un reporte final anual sobre la aplicación de los recursos.

El recurso Fortaseg cuenta con un mecanismo de control el cual consiste en la generación de dos ministraciones anuales, es decir, el depósito del capital se difiere en dos partes durante el año. La primera de ellas se efectúa una vez firmado el *Anexo Técnico* y realizado el depósito de la *coparticipación municipal*, el segundo de ellos se lleva a cabo una vez que los dos primeros reportes trimestrales han mostrado un avance favorable de las metas estipuladas. Por su parte, la oficina coordinadora del Programa Fortaseg, dependiente del SESNSP se compromete a dar seguimiento, atender y asesorar a los enlaces asignados por cada municipio para el ejercicio del recurso económico.

En el *Anexo Técnico* 2016 del municipio de San Pedro Tlaquepaque se estipuló destinar los recursos principalmente a la profesionalización, certificación y equipamiento de los elementos policiales de las instituciones de seguridad pública, atendiendo a los Programas de Prioridad Nacional de conformidad con los montos siguientes:

Programas de prioridad nacional	Subprogramas	Aportación Fortaseg
Desarrollo, profesionalización y certificación policial	Fortalecimiento de las capacidades de evaluación en control de confianza	\$ 1,529,500.00
	Profesionalización de las instituciones de seguridad pública	\$ 6,748,900.00
Implementación y desarrollo del Sistema de Justicia Penal y sistemas complementarios		\$ 4,608,431.20
Tecnologías, infraestructura y equipamiento de apoyo a la operación policial (en lo que compete exclusivamente al equipamiento personal del elemento policial)	Fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura de las instituciones de seguridad pública	\$ 10,015,324.80
<b>Total</b>		<b>\$ 22,902,156.00</b>



Los recursos del Fortaseg se destinaron de manera complementaria al fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura de las instituciones de seguridad pública, y la prevención social de la violencia y la delincuencia, atendiendo a los Programas de Prioridad Nacional, de conformidad con los montos siguientes:

Programas de prioridad nacional	Subprogramas	Aportación Fortaseg
Tecnologías, infraestructura y equipamiento de apoyo a la operación policial	Fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura de las instituciones de seguridad pública	\$0.0
	Red Nacional de Telecomunicaciones	\$140,000.00
Sistema Nacional de Información para la Seguridad Pública	Sistema Nacional de Información (bases de datos)	\$0.0
Sistema Nacional de Atención de llamadas de emergencia y denuncias ciudadanas		\$0.0
Desarrollo de capacidades en las instituciones locales para el diseño de políticas públicas destinadas a la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana en temas de seguridad pública	Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana	\$0.0
<b>Total</b>		<b>\$140,000.00</b>

Con respecto a los recursos aportados por el municipio por concepto de *coparticipación*, estos se destinaron a la reestructuración y homologación salarial de los agentes policial, con el siguiente monto total:

Programas de prioridad nacional	Subprogramas	Aportación Fortaseg
Desarrollo, profesionalización y certificación policial	Profesionalización de las instituciones de seguridad pública	\$ 5,760,539.00
<b>Total</b>		<b>\$ 5,760,539.00</b>



Como se sabe, los programas federales que transfieren fondos, en la categoría de subsidios, a las entidades federativas y/o municipios, en sus lineamientos establecen con carácter de obligatoriedad la evaluación de diseño, proceso e impacto del ejercicio presupuestal cuando aplique, con miras a verificar si el destino de los recursos tiene estrecha relación con el cumplimiento o no de los diversos objetivos y estrategias estipuladas en los programas de prioridad nacional, así como en los subprogramas que los integran y cuya finalidad es apoyar a los municipios beneficiarios en la profesionalización, la certificación y el equipamiento personal de los agentes policiales de las instituciones de seguridad pública.

En este sentido, y tomando en consideración lo ya descrito párrafos arriba, el informe de evaluación de los procesos concernientes al Programa Fortaseg 2016 para el municipio de San Pedro Tlaquepaque que aquí se presentan, prioriza una estratégica metodológica y de abordaje que parte de los criterios de evaluación establecidos por el Consejo Nacional para la Evaluación del Desarrollo Social (CONEVAL).

## II. Diseño metodológico

### *Estrategia de trabajo y análisis*

De acuerdo a los lineamientos emitidos por el CONEVAL, la evaluación de procesos -aplicada al Programa Fortaseg 2016- demanda una metodología de carácter cualitativo. El supuesto que orienta esta decisión es que el análisis de la gestión operativa permite conocer el impacto del Programa de forma situada. Es decir, en relación con el contexto social, cultural, político e institucional en que se opera.

Es de ahí que se toma como ejes fundamentales de trabajo y análisis los criterios cualitativos de evaluación que el propio CONEVAL plantea programas derivados de políticas públicas. Estos ocho criterios han sido pues la guía que orienta la búsqueda y al tiempo que posibilita la recolección, sistematización de información y generación de datos:

- ✓ Procesos de planeación estratégica
- ✓ Procesos de difusión del Programa Fortaseg 2016
- ✓ Procesos de solicitud de apoyos
- ✓ Procesos de selección de beneficiarios directos
- ✓ Procesos para la producción de bienes y/o servicios
- ✓ Procesos de distribución de apoyos y entrega de apoyos
- ✓ Procesos de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos
- ✓ Procesos de contraloría social del beneficiario

A manera de síntesis, las preguntas orientadoras para la comprensión de estos procesos son las siguientes:

- Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
- Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
- ¿Los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso?
- ¿El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
- ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
- ¿Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
- ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
- ¿Los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
- ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

- ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
- ¿Cuál es la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla?
- ¿Cuáles son las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso?
- ¿Cuáles son los mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el Programa?

Y, a propósito de la consolidación operativa del Programa:

- ¿Existen si existen documentos que normen los procesos?
- ¿Son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados?
- Si los procesos están estandarizados, ¿son utilizados por todas las instancias ejecutoras?
- ¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores?
- ¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?
- ¿Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa y o se observa un menor grado de consolidación?

Ahora bien, para poder profundizar en el análisis de la gestión operativa y la relación que esta gestión guarda con el contexto social, político e institucional en que se opera el Fortaseg, es necesario precisar en este momento que aunque el carácter de esta evaluación es eminentemente cualitativa, echa mano también e integra información de orden cuantitativo, por ejemplo, aquella derivada de los hallazgos financieros y estadísticos de los procesos evaluados, que busca contribuir a densificar la mirada y tender puentes entre dos medios de abordaje centrales: el análisis de gabinete y trabajo de campo

Desde esta perspectiva, en este Informe se entiende como análisis de gabinete el trabajo de acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, entre otros. Este análisis valora, además de los aspectos normativos, el marco contextual en el que se desarrolla el Programa y la información recabada en el trabajo de campo. Entre los documentos que CONEVAL recomienda considerar y que en esta evaluación se consideran, -destacando la existencia o inexistencia de algunos de ellos, con sus consecuentes implicaciones al desempeño de los procesos de gestión del programa evaluado-, están los siguientes:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Matriz de indicadores para resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Sistemas de información.

- Evaluaciones previas del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances.

Mientras que, por otro lado, el trabajo de campo se entenderá como la estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas, que en el caso de esta evaluación se concentraron fundamentalmente en la observación directa, entrevistas estructuradas y grupos focales. En el diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información se priorizó la participación de los actores que intervinieron en la gestión del Programa, así como de la población beneficiaria. Se buscó conocer con amplitud las diferentes voces y experiencias, tanto del funcionariado como de las y los beneficiarios del Programa Fortaseg en su emisión 2016.

Los grupos focales y entrevistas se programaron durante la semana del sábado 9 al jueves 14 de septiembre de 2017, y se realizaron en el Centro Cultural El Refugio (salón 315 y salón “Manuel Cambre” de la Academia de Artes y Oficios), así como en la oficina del Secretario de Gobierno, en el Ayuntamiento de Tlaquepaque, y en la dirección de la Academia de Seguridad Pública de San Pedro, Tlaquepaque. En total se entrevistaron a once personas relacionadas con el Fortaseg.

Veintiún policías participaron en grupos focales. Los grupos se organizaron en torno a una característica vinculada a los criterios de mejora establecidos en el *Anexo Técnico*. Así pues hubo un grupo focal donde debían participar beneficiarias/os de acciones de homologación escolar, el segundo grupo fue de beneficiarias/os de capacitaciones para posteriormente ser replicadoras/es de capacitaciones y el tercer grupo se buscó que fueran policías de nuevo ingreso.

Es importante mencionar que las/los policías asistentes en los grupos de homologación escolar y replicadores no habían sido beneficiarios del recurso Fortaseg en 2016. A excepción de una policía a la que le habían enviado un recibo para que se inscribiera a la nivelación académica (prepa abierta) y un replicador del curso de *Juicio Oral* que participó en la capacitación de *Primer Respondiente en el Nuevo Sistema de Justicia*. El resto de las/los participantes en esos dos grupos no podía expresar con precisión información referente al Fortaseg 2016. Es importante comentar que el equipo técnico estableció claramente desde un inicio el criterio distintivo para la conformación de cada uno de los grupos, pero lamentablemente por parte de la Comisaría no lograron concretar la adecuada formación de los mismos.

A continuación se muestra la guía de entrevista para funcionarias/funcionarios; la lista de las y los funcionarios que fueron entrevistados –algunos en más de una ocasión– para esta evaluación. También se incluye la guía para la realización de grupos focales y agenda de entrevistas y grupos focales.

### Guía entrevista

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)	Información requerida
¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?	Planeación estratégica 2016 Fortaseg
¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?	Diferentes documentos emitidos que utilizan la planeación estratégica.
¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?	Ejercicio de planeación de requerimientos y necesidades de la institución policial.
¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño?	Ejercicio de planeación de requerimientos y necesidades de la institución policial. Que incluyan indicadores y metas deseadas
Difusión del programa	
¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?	Existen diferentes medios de verificación de la difusión de Fortaseg en el municipio (pendones, trípticos que incluyan el logo, ¿existe algún material de difusión en materia de seguridad en lengua indígena?).
¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.	¿Existe algún material de difusión en materia de seguridad en lengua indígena?
Solicitud de apoyos	
¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la afiliación o la entrega del bien y/o el servicio?	¿El SESNSP te capacita en las reglas Fortaseg?, ¿Te capacita en el proceso? ¿Cuántas y quiénes fueron?
¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?	¿Te asesora para brindar asesoría sobre el Programa Fortaseg al municipio?
¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?	¿La integración de la documentación es expedita?
¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?	Al momento de remitir la información a Fortaseg, ¿el proceso es expedito?
En caso de programas que apoyen la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?	¿Solicitó asesoría y no se le brindaron?

<b>Selección de beneficiarias/os (o de proyectos)</b>	
¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios y/o proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?	Adjunte los criterios de selección de los conceptos en el catálogo para ser beneficiado. Adjunte las consultas con regidores para los conceptos que se va solicitar recursos.
¿La selección de beneficiarios y/o proyectos es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?	Señale los criterios para la selección e beneficiarios adjunte documento.
¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (¿padrón de beneficiarios? ¿Qué información integra dicho padrón?	Adjunte documento de validación y actualización de un padrón de beneficiarios.
¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?	Adjunte el nuevo personal y las bajas de personal en 2016. Adjunte la plantilla de la comisaria (no es necesario incluir nombre y remuneración, incluir cargo y adscripción).
<b>Producción de bienes y/o servicios</b>	
¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener la producción necesaria?	El apoyo solicitado es suficiente.
¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?	Adjunte documento estudio de necesidades.
¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?	Adjunte documento de mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios.
Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?	
<b>Distribución de apoyos</b>	
¿Los bienes y/o servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino?	Adjunte documento que señale la distribución de bienes y servicios entregados por Fortaseg.
¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien y/o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?	Existió un cambio de distribución de los bienes y servicios señale la documentación.
¿La logística de distribución se actualiza? ¿existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa?	Cómo se realiza la entrega de bienes y servicios.



<b>Entrega de apoyos</b>	
¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?	Evidencia que dé cuenta de la supervisión de entregas y apoyos.
¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿por qué?	
¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?	
¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?	
<b>Seguimiento a beneficiarias/os y monitoreo de apoyos</b>	
¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios y/o proyectos que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?	Documento que dé cuenta del seguimiento administrativo, financiero y de los bienes y servicios.
¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?	Documentos que normen procesos de compras adquisiciones y seguimiento de bienes y servicios adquiridos.
En caso de que los apoyos involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?	Existe un seguimiento a la profesionalización del funcionario.
¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?	Documento que describa la suficiencia y pertinencia de la capacitación.
<b>Contraloría Social y satisfacción del beneficiario</b>	
¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?	Documento que integre los comentarios del funcionariado en torno a los bienes y servicios brindados por el programa (adecuados, óptimos y suficientes)
¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?	



Lista funcionarias/funcionarios entrevistados

Funcionaria/funcionario	Puesto
Salvador Ruíz Ayala (en dos ocasiones)	Consejero jurídico de la Presidencia y actual Comisario de Seguridad Pública
Marco Antonio Villa Tapia (en dos ocasiones)	Director Administrativo de la Comisaría de Seguridad Pública
José Alfredo Félix Osorio (en dos ocasiones)	Director Operativo de la Comisaria de Seguridad Pública
Gustavo Adolfo Jiménez Moya	Ex Director General de la Comisaria de Seguridad Pública
Antonio Fernando Chávez Delgadillo	Director General de Políticas Públicas
José Luis Salazar Martínez	Secretario de Gobierno
Elizabeth Chávez Ramírez (en cinco ocasiones)	Enlace Operativo Fortaseg
María de la Luz Duarte (en dos ocasiones)	Responsable de Prevención en la Dirección de Políticas Públicas
Mónica Leticia Castañeda de Anda	Directora de Prevención Social
Jorge Alberto Barba Rodríguez	Director Jurídico y de Derechos Humanos de la Comisaría de Seguridad Pública
René González (en dos ocasiones)	Subdirector de Comunicación Social de la Comisaria de Seguridad Pública

Guía grupos focales

<b>Difusión del Programa</b>
¿Cómo se enteró del beneficio (beca, prepa, capacitación) del Fortaseg 2016? (pendones, comentarios, volantes, etc.)
¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes fueron pertinentes?
<b>Solicitud de apoyos</b>
¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la afiliación o la entrega del bien y/o el servicio?
¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?
¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?
<b>Distribución de apoyos</b>
¿Los bienes y/o servicios llegaron completos y en tiempo?
<b>Entrega de apoyos</b>
¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso?
¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>
¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?
¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

Contraloría Social y satisfacción del usuario
¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el Programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?
¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del Programa?

Agenda de entrevistas y grupos focales

Trabajo de Campo		
Sábado 9 al Jueves 14 de Septiembre de 2017		
Hora y lugar	Nombre y cargo	Teléfono-correo
<b>Sábado 9 de septiembre</b>		
10:00 a 11:30 hrs. 12:00 a 13:30 hrs. 15:00 a 16:30 hrs.  Academia de Artes y Oficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvador Ruíz Ayala</li> <li>• Marco Antonio Villa Tapia</li> <li>• José Alfredo Félix Osorio</li> </ul>	10576018 <a href="mailto:salvador.ruiz@tlaquepaque.gob.mx">salvador.ruiz@tlaquepaque.gob.mx</a> 33455923 <a href="mailto:marco.villa@tlaquepaque.gob.mx">marco.villa@tlaquepaque.gob.mx</a> 33455919 <a href="mailto:jose.felix@tlaquepaque.gob.mx">jose.felix@tlaquepaque.gob.mx</a>
<b>Domingo 10 de septiembre</b>		
11:00 a 12:30 hrs. <b>Lugar:</b> Academia de Artes y Oficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gustavo Adolfo Jiménez Moya</li> </ul>	33455902 <a href="mailto:gustavo.jimenez@tlaquepaque.gob.mx">gustavo.jimenez@tlaquepaque.gob.mx</a>
<b>Lunes 11 de septiembre</b>		
9:00 a 11:00 hrs. 12:00 a 14:00 hrs.  Academia de Artes y Oficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo focal nuevo ingreso</li> <li>• Grupo focal nivelación académica</li> </ul>	No aplica
<b>Martes 12 de septiembre</b>		
16:30 a 18:00 hrs. 18:30 a 20:00 hrs.  Ayuntamiento de Tlaquepaque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antonio Fernando Chávez Delgadillo</li> <li>• José Luis Salazar Martínez</li> </ul>	35627011 <a href="mailto:fernando.chavez@tlaquepaque.gob.mx">fernando.chavez@tlaquepaque.gob.mx</a> 10576029 <a href="mailto:joseluis.salazar@tlaquepaque.gob.mx">joseluis.salazar@tlaquepaque.gob.mx</a>
<b>Miércoles 13 de septiembre</b>		
9:00 a 11:00 hrs 16:00 a 18:00 hrs.  Academia de Artes y Oficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo focal replicadores</li> <li>• Elizabeth Chávez Ramírez</li> </ul>	No aplica 36805703 / 34782300
<b>Jueves 14 de septiembre</b>		

<p>9:30 a 10:30 hrs 11:00 a 1:00 hrs. 17:00 a 19:00 hrs.</p> <p>Academia de Artes y Oficios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mari Luz Duarte</li> <li>• Mónica Leticia Castañeda de Anda</li>   <li>• Jorge Alberto Barba Rodríguez</li> </ul>	<p>Sin dato 34782314 monica.castaneda@jalisco.gob.mx 33455909</p>
---	--	---

Posterior al trabajo de campo, se emprendió la fase de sistematización y organización de la información. De ello derivan los siguientes tres subapartados donde se da cuenta de los resultados obtenidos en cada uno de los tres abordajes planteados.

## 2.1 Análisis de gabinete

Con base en los lineamientos 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 2016. Se procedió a realizar la evaluación de proceso del Fortaseg en el municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. 2016.<sup>7</sup>

Para lo anterior se utilizó la batería de preguntas y temas guía, para profundizar en el estudio de los procesos implementados por el municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco, 2016.

A continuación, se presentan elementos que son considerados como temas y/o preguntas guía durante el desarrollo del análisis, con la correspondiente evidencia documental y una valoración cuantitativa que resume la apreciación del equipo evaluador, y permite obtener una valoración sintética acerca de la suficiencia de los elementos que cumple el Programa. Para esto, se utilizó la siguiente escala Likert de cuatro grados.

1	2	3	4
Insuficiente		Suficiente	

Los temas y/o preguntas que se desarrollarán, se enmarcan según lo señalado en el Artículo 2 de los *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 2016*, publicados el 20 de enero de 2016. Los lineamientos señalan por objetivo general del Fortaseg, el de *apoyar a los beneficiarios en la profesionalización, la certificación y el equipamiento personal de los agentes policiales de las instituciones de seguridad pública.*

<sup>7</sup> Este documento guía se ubica en la dirección electrónica del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), [http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Procesos/Anexo\\_Guia\\_de\\_entrevistas\\_a\\_profundidad\\_y\\_sem\\_estructura\\_da.zip](http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Procesos/Anexo_Guia_de_entrevistas_a_profundidad_y_sem_estructura_da.zip)

Con base en este objetivo, se aplicaron las preguntas que establece el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), mismas que luego de un análisis por el equipo evaluador de la información proporcionada por las distintas áreas del municipio de San Pedro Tlaquepaque que se ven involucradas en la planeación, gestión, operación y difusión del Fortaseg. En este sentido, son nueve las dimensiones investigadas con las y los operadores de Fortaseg del municipio de San Pedro Tlaquepaque, las cuales se describe a continuación:

### *Planeación*

Pregunta 1. ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?

---

*Nivel 2. La planeación estrategia para Fortaseg implementado en San Pedro Tlaquepaque no solicita a las áreas de la Comisaría sus requerimientos en 2016*

---

Realizar una planeación estratégica involucra un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. En este sentido, lo esperado por parte del municipio de San Pedro Tlaquepaque es que tanto las autoridades municipales y la Comisaría, realizaran un ejercicio para atender los propósitos y objetivos de la política de seguridad pública. En este sentido, para el año 2016, no se presentan evidencias de requerimientos, identificación de líneas de trabajo y/o requerimientos específicos por parte de las diferentes áreas de la Comisaría como del primer círculo de la autoridad municipal.

Como evidencia, se presenta un ejercicio para el año 2017, el cual solicitó a las diferentes áreas de la Comisaría, qué requerimientos o insumos en materia de *profesionalización, certificación y equipamiento personal e institucional* requerían para mejorar su desempeño. El listado recabado permitió costear las necesidades de la Comisaría, sin embargo, no se vincula al cumplimiento de propósitos y objetivos de una política de seguridad en el municipio de San Pedro Tlaquepaque.

Pregunta 2. ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?

---

*Nivel 1. No existe un documento de planeación estrategia para Fortaseg 2016 en San Pedro Tlaquepaque*

---

La planeación estratégica involucra un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. En este sentido, para el ejercicio 2016, la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque no presentó un documento de planeación estratégica focalizado para el Fortaseg 2016. Por tanto no es accesible, ni tampoco se difundió. Sin embargo, es importante destacar, que para el año 2017 se presenta un documento de proyecto de necesidades para Fortaseg 2017. Se realizó un costeo de las necesidades y sobrepasa por mucho lo asignado por Fortaseg en los lineamientos.

Se otorga este puntaje debido a que la proyección revisada para 2017, está alineada a los objetivos y propósitos del programa, sin embargo no es difundido ni accesible a usuarios.

Pregunta 3. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?

---

*Nivel 1. No existe un documento de planeación en referencia a Fortaseg 2016 en San Pedro Tlaquepaque*

---

La planeación estratégica involucra un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. En este sentido, para el ejercicio 2016, la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque no presentó un documento de planeación estratégica focalizado para el Fortaseg 2016.

Derivado de las entrevistas y reuniones con los operadores del Fortaseg para el ejercicio 2017, se constata que sí existe un documento de planeación que atiende los objetivos y componentes de Fortaseg 2017.

Pregunta 4. ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño?

---

*Nivel 2. No existe un documento de planeación ni indicadores asociados en referencia a Fortaseg 2016 en San Pedro Tlaquepaque*

---

No existe un documento de planeación ni indicadores para la medición de avances en 2016. Sin embargo, de los informes que otorgó el área de Fortaseg de la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque, mismos que se crean a partir de la plataforma informática que tiene Fortaseg en el Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, sólo se permite observar la existencia de recurso económico asociado a indicadores, es decir, estos informes atienden solamente y únicamente el seguimiento de la ejecución del recurso económico.

*Difusión del Programa*

Pregunta 5. ¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?

---

*Nivel 2. La Comisaría cuenta con un área de comunicación social que difunde a la ciudadanía la entrega de los insumos y/o bienes adquiridos por el programa.*

---

Según las ROP Fortaseg 216, la población beneficiaria es el municipio y de manera particular la Comisaría Municipal de Seguridad Pública de San Pedro Tlaquepaque. La población son los policías, quienes desconocen las diferentes convocatorias. Ejemplo de ello, becas, actualizaciones, profesionalización, mandos medios, nivelación académica, diplomados para mandos medios, equipamiento (fajos, cinturón, tolete)

Pregunta 6. ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.

---

*Nivel 2. La Comisaría cuenta con un área de comunicación social que difunde a la ciudadanía la entrega de los insumos y/o bienes adquiridos por el programa.*

---

A los mensajes se refiere con información del Fortaseg para que los policías puedan participar, aportar con los requerimientos o atender la convocatoria con solicitudes expresas. En este sentido no se cuenta con documentación que soporten un mensaje de comunicación dirigido a la policía del municipio, o dicho de otra manera, no se percibe la generación de un mensaje que informe a la policía sobre los beneficios que brinda el Fortaseg en el período 2016.

Hacia población, únicamente se informa cuando las autoridades municipales entregan equipamiento a la policía (chalecos, botas, gorras, pantalones, camisolos), y se menciona que es recurso Fortaseg, pero no existe una construcción de la imagen de lo que busca transmitir el municipio sobre la policía, es decir, de cómo quieren que sea vista, de cómo quieren que sea percibida la policía,

A modo de guía se buscaba información de ¿cuál es la imagen de policía que el municipio impulsa, genera o quiere que la ciudadanía conciba? De igual manera, se ahondó en saber qué del código de ética (el actual es del año 2013) se utiliza. El manual de organización que busca establecer, el Reglamento de la Comisaría qué dice sobre el mensaje de una imagen de la policía del municipio, o en su caso, qué documento rector dibuja la imagen de policía que el municipio quiere permear hacia la ciudadanía.

#### Solicitud de apoyos

Pregunta 7. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la afiliación o la entrega del bien y/o el servicio?

---

*Nivel 2. El vínculo o afiliación Federación-municipio si es claro. El vínculo municipio-población beneficiaria carece de claridad o transparencia.*

---

Los lineamientos emitidos por el Fortaseg 2016 desde el Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública son claros, cuentan con un objetivo, destino del gasto y monto asignado al municipio de San Pedro Tlaquepaque.

Por parte del municipio a la población beneficiada que son los elementos policiacos, no hay criterios de entrega de bienes y/o servicios, ni tampoco existe información de una ficha técnica o carta descriptiva de lo que se va entregar. El proceso de construcción de los requerimiento de necesidades, calidad de los bienes y/o servicios que se entregarán a la policía requiere de una socialización, para

que los elementos tengan certeza del uso o en su caso, de qué procesos de profesionalización llevarán a cabo.

Pregunta 8. ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?

---

*Nivel 4. La solicitud que realiza el municipio al Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública es clara y completa*

---

La operación del Fortaseg cuenta con puntos de control rigurosos por parte del SESNSP. Estos puntos deben ser cumplidos como la federación lo determine y los formatos y requerimientos deben ser atendidos por parte del municipio a cabalidad.

Sin embargo, existe un momento en el procesos denominado “concertación” que es cuando se define y procede a imprimir el convenio entre la federación y el municipio para el otorgamiento de los recursos. Fortaseg con Comisaría Tlaquepaque se decide invertir según lo que considera prioritario a federación.

Pregunta 9. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?

---

*Nivel 3. La recepción de solicitud que realiza el municipio al Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública es accesible y suficiente*

---

El envío de documentación, el enlace que tiene el municipio con el operador de Fortaseg es accesible, suficiente y correcto. Sin embargo, surgió un inconveniente en este envío-recepción de solicitudes, que inconformó al municipio de San Pedro Tlaquepaque que fue: se interpuso una serie de oficios para la migración de elementos para el servicio profesional de carrera policial, debido al extravío de documentación.

Pregunta 10. ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?

---

*Nivel 4. El envío, recepción y revisión de documentación en ambas vías, municipio- Secretario Ejecutivo se consideran adecuados por operadoras y operadores Fortaseg Comisaría Tlaquepaque*

---

La documentación solicitada, enviada, recibida y revisada se considera siempre pertinente en cuanto a su flujo y tiempos estimados de validación, es decir, siempre en tiempo y forma según lo estipulado por la federación.

Pregunta 11. En caso de programas que apoyen la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?

---

*No aplica*

---



En el ejercicio 2016 el municipio de San Pedro Tlaquepaque no presentó proyectos, únicamente la solicitud de adquisición de bienes.

Selección de beneficiarios (o de proyectos)

Pregunta 12. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios y/o proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?

---

*Nivel 2. No se presentaron proyectos por Fortaseg Tlaquepaque en 2016. No se presentó evidencia debidamente sustentada de criterios de asignación de bienes*

---

Para el ejercicio 2016 del Programa Fortaseg, no se presentaron proyectos, los cuales según los lineamientos emitidos por el SESNSP pueden ser en las siguientes líneas temáticas:

- Servicio profesional de carrera social,
- Prevención social de la violencia y la delincuencia,
- Sistema penitenciario,
- Ciencias forenses,
- Combate a delitos de alto impacto,
- Especialización en atención a desaparecidos.

No se presentaron evidencias de procesos de selección de beneficiarios, pueden considerarse discrecionales, esto fundamentado en que se reparten los bienes del programa pero se desconoce la forma o el método como se realiza.

Pregunta 13. ¿La selección de beneficiarios y/o proyectos es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?

---

*Nivel 1. No se presentaron proyectos por Fortaseg Tlaquepaque en 2016. No se presentó evidencia debidamente sustentada de criterios de asignación de bienes a beneficiarios*

---

La Comisaría de San Pedro Tlaquepaque requiere de un proceso para la asignación de bienes a la población beneficiaria. Así mismo, requiere de un proceso para la selección de proveedores que brinden bienes y/o servicios de calidad, monitorear la calidad de los bienes y/o servicios.

Pregunta 14. ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (¿padrón de beneficiarios? ¿Qué información integra dicho padrón?

---

*Nivel 3. Existen listados de policías que se les asignaron bienes, no existe documentación de seguimiento a dichos listados.*

---



Se desconoce el universo de solicitudes de padrón, porque los lineamientos no hacen expresa una solicitud ni la forma en que quieren captar esta información. En el artículo 15 de los lineamientos, se especifica los lineamientos para la aplicación de los recursos de coparticipación para el programa de mejora de las condiciones laborales. En este apartado se solicita, entre otras cosas, el número de beneficiarios. Pero no atiende a un padrón.

Únicamente para las actividades de: evaluación de control de confianza, formación inicial, taller de primer respondiente y procesamiento de lugar de los hechos, y técnicas de función policial para el municipio, existen listados de policías que realizaron las actividades.

Se presentó la cédula de información de los integrantes de las instituciones de seguridad pública, que describe las variables de: formación inicial, evaluación de competencias básicas, evaluación de desempeño y capacitación en el sistema de justicia penal.

Pregunta 15. ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

---

*Nivel 1. Existen listados de policías que se les asignaron bienes y realizaron actividades programadas, no existe documentación de seguimiento a dichos listados.*

---

No existe un mecanismo de validación y actualización del padrón de beneficiarios, únicamente se cuenta con listados de policías beneficiados, mismo que aseguraron en entrevistas que varias actividades carecieron de rigor o calidad en su ejecución.

*Producción de bienes y/o servicios*

Pregunta 16. ¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener la producción necesaria?

---

*Nivel 1. Existen carencias para la operación de las áreas, tanto de insumos y bienes como de falta de personal policial.*

---

Un ejemplo relevante es la proyección Fortaseg 2017 que realizó el área, que señala un déficit de alrededor 41% para satisfacer los insumos requeridos por la Comisaría de Seguridad Pública de Tlaquepaque. Como se señaló en las respuestas anteriores, en lo que compete al año 2016, no se cuenta con la proyección.

Pregunta 17. ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?

---

*Nivel 3. Existe para 2017 un ejercicio de proyección de demanda de bienes y/o servicios, dista del apoyo recibido por la federación y de una política municipal estructurada en la materia.*

---



La proyección Fortaseg 2017 que realizó la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque, se integra de acuerdo con las necesidades de las áreas de la Comisaría, lo anterior según los apartados que describen los lineamientos de Fortaseg: Desarrollo, profesionalización y certificación policial; Implementación y desarrollo del sistema de justicia penal y sistemas complementarios; Tecnologías, infraestructura y equipamiento de apoyo a la operación policial.

El mecanismo para identificar las prioridades y por ende concertar el convenio con Fortaseg, requiere de un estudio sistemático que analice las demandas de la Comisaría y, por ende, contar con mayores elementos para la concertación por parte del SESNSP. De igual manera se requiere de una política de Seguridad por parte del municipio, esto ayudaría u orientaría posibles negociaciones con grupos de empresarios dispuesto a realizar donaciones orientadas a mejorar las condiciones de seguridad en el municipio.

Pregunta 18. ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

---

*Nivel 1. No existen evidencias del control de calidad de bienes y/o servicios*

---

No brindaron evidencias, ni en bienes adquiridos ni en servicios recibidos por la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque. En las entrevistas fue recurrente el comentario de la inadecuada calidad de uniformes, cámaras fotográficas y cursos de capacitación brindados a las y los policías.

#### Distribución de apoyos

Pregunta 19. ¿Los bienes y/o servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino?

---

*Nivel 1. En ejercicio Fortaseg 2016, no se cumplió con lo acordado en el convenio*

---

El informe final Fortaseg 2016 de San Pedro Tlaquepaque, con fecha de febrero de 2017, remitido a SESNSP, indica que no se cumplió nivelación académica; no se cumplió con número de botas y se justifica la compra con presupuesto propio; no se cumplió compra gorras; no se cumplió armas cortas ni largas; no se cumplió con radios. No se cumplió con el 23% según lo comprometido.

Pregunta 20. ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien y/o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?

---

*Nivel 1. No existe evidencia de normas o lineamientos para asegurar la entrega de bienes a la población beneficiaria*

---

No se recabaron evidencias para dar atención a esta pregunta. No se dispone información sobre lineamientos para la entrega de bienes y/o servicios. No se dispone de información de criterios de selección de beneficiarios para bienes y servicios.

Pregunta 21. ¿La logística de distribución se actualiza? ¿existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa?

---

*Nivel 1. No existe evidencia de normas o lineamientos para asegurar la entrega de bienes a la población beneficiaria*

---

No existen evidencias de lineamientos para la distribución de bienes y/o servicios.

#### Entrega de apoyos

Pregunta 22. ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?

---

*Nivel 2. No existe evidencia de mecanismos para asegurar la entrega de bienes a la población beneficiaria*

---

No existe la evidencia documental que dé cuenta de la supervisión de entrega y apoyo, ya que para el caso de los bienes recae en el área de almacén de la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque y la aplicación de sus ordenamientos internos. Por tanto no se puede verificar si los mecanismos son adecuados.

Para el caso de la capacitación existen listados de policías que han tomado los cursos, pero no existen las evaluaciones correspondientes.

Pregunta 23. ¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿por qué?

---

*Nivel 3. Apoyos cercanos y accesibles pero insuficientes.*

---

Los bienes son concentrados por el almacén de la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque, lo cual hace que las y los policías puedan acceder a ellos. En el caso de las capacitaciones, varias son otorgadas en las oficinas de la Academia, instalaciones dependientes de la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque.

Los bienes son insuficientes, pueden tener mejor calidad y se requiere un procedimiento para su asignación y el control de calidad.

Pregunta 24. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?

---

*Nivel 1. No existe evidencia de documento de supervisión y entrega de apoyos.*

---

No hay información disponible sobre criterios de supervisión y entrega de apoyos. Los procesos de mejora se plantean de manera empírica.

Pregunta 25. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?

---

*Nivel 2. No existen procedimientos que hablen de la corresponsabilidad u obligatoriedad de beneficiarios.*

---

No procedimientos que planteen la corresponsabilidad de beneficiarios. Aquí dos comentarios. Sobre la corresponsabilidad por parte del municipio, en cuanto a recursos, únicamente se presentan las fichas bancarias de depósito y ejercicio.

En relación a los bienes y servicios que tienen como destinatario las y los policías de la Comisaría, no existe un procedimiento que dé cuenta de la obligatoriedad de éstos para su debido cuidado, es discrecional según su superior o superiora.

### Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Pregunta 26. ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios y/o proyectos que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?

---

*Nivel 1. No existe evidencia de procedimiento de seguimiento a los beneficiarios*

---

No se brindó información sobre un procedimiento de seguimiento que permita recabar información con los beneficiarios si el equipo, las capacitaciones fueron las adecuadas y buscar acciones de mejoras en 2016, lo que permite garantizar, si se repite la solicitud en un año entrante tal o cual proveedor es el idóneo. Es empírico este método, solo observación y experiencia pero no se aplica un procedimiento.

Pregunta 27. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

---

*Nivel 2. No existe procedimiento para verificar corresponsabilidad u obligatoriedad, sin embargo se brindaron los estado de cuenta bancarios de la existencia de recurso.*

---

No se brindó información de un procedimiento sobre la corresponsabilidad, únicamente se brindó información de los estados de cuenta del depósito y uso del recurso, lo cual si cumple la proporcionalidad requerida por el Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. El ejercicio del recurso es la lógica de control de si se cumplió o no con lo comprometido.

### Contraloría Social y satisfacción del usuario

Pregunta 28. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?

---

*Nivel 1. No existen mecanismos para evaluar la satisfacción de beneficiarios.*

---

No se presentó evidencia por parte del área de Fortaseg para conocer el grado de satisfacción de bienes y servicios recibidos por parte de las y los policías de la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque.

Pregunta 29. ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

---

*Nivel 1. No existe evidencia de la existencia de algún mecanismo de retroalimentación para mejora.*

---

No se presentó evidencia sobre cómo evalúan los beneficiarios los bienes y/o servicios. En cuanto a los cursos de capacitación y profesionalización, es reiterada la solicitud por parte de las y los policías de ampliar la oferta y mejorar la calidad de los cursos impartidos.

## **2.2 Análisis cualitativo**

Como ya se comentó párrafos atrás, en este acercamiento se priorizaron los criterios cualitativo para la organización, análisis de la información y su presentación en este subapartado. Se incluye extractos de testimonios de las/los servidores públicos que participaron en esta evaluación. Aunque se ha presentado la lista del funcionariado que fue entrevistado, aquí sólo se les identifica en función del tipo de espacio (entrevistas o grupo focal) en el que participaron

### *Planeación*

*Las reglas, como se aplican a todos por igual, no se puede particularizar. No te da mucho margen porque las reglas te establecen ciertos porcentajes de cumplimiento y te dan un margen muy pequeño para asentar la realidad que vive tu municipio.*

Entrevista funcionariado

La planeación del ejercicio de los recursos Fortaseg está asociada el cumplimiento de los Programas con Prioridad Nacional, que son la plataforma para asignar los recursos del subsidio. Con base en estos programas, San Pedro Tlaquepaque, en tanto municipio beneficiario en la convocatoria 2016, debía destinar los recursos del Programa para:

- I. Desarrollo, profesionalización y certificación policial;
- II. Implementación y desarrollo del Sistema de Justicia Penal y Sistemas Complementarios;
- III. Tecnologías, infraestructura y equipamiento de apoyo a la operación policial (equipamiento para policías).

Los hallazgos principales sobre el proceso de planeación para el ejercicio Fortaseg 2016 muestran que la planeación está supeditada a la lógica administrativa de la Federación y que el margen de negociación que tuvieron en las mesas de concertación fue limitado, pues no hubo cabida para plasmar en el *Anexo Técnico* las necesidades particulares, no sólo por lo acotado del catálogo sino también por la escasez del recurso. Si bien el catálogo limita la posibilidad de hacer una planeación acorde con las necesidades del municipio, también es cierto que al prevalecer la lógica administrativa

por encima de una visión más estratégica de las necesidades de la institución policial, la misma institución policial obvia la importancia de contar con diagnósticos claros y actualizados que soporten su propia decisión de destinar mayor fondo a una acción que a otra o que genere su propia agenda en una línea de tiempo (tres años si se piensa en el periodo de administración municipal) donde se pueda monitorear procesos de gestión y resultados más duraderos. Con base en lo observado durante el trabajo de campo, no hay capacidad —o voluntad— diagnóstica para el llenado de los anexos ni para ir a negociar a las mesas en la Federación con mayor conocimiento de causa, con soportes técnicos y administrativos que avalen y justifiquen su propuesta de uso del recurso. Se negocia en el municipio entre operativos y administrativos sin criterios claramente normados, que al no derivar de procesos de planeación carece de una intencionalidad de política pública —por ejemplo- en materia de fortalecimiento de la profesionalización, la certificación y el equipamiento de los agentes policiales o el fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura o la prevención social de la violencia y la delincuencia.

El propio sistema estandarizado de participación orienta la planeación en función de indicadores cuantitativos. Sin embargo, no permite monitorear o reportar las necesidades específicas que demanda el municipio y específicamente su Comisaría. Así lo permite referir el siguiente testimonio.

*El Anexo Técnico que se firmó a mediados del año pasado [2016] establece ciertos rubros y pues de alguna manera es una planeación, porque tú vas acomodando el recurso de acuerdo con el catálogo que te ofrece el Fortaseg y cada propuesta debió tener una justificación. Lo que sí les faltó [a quienes llenaron el Anexo] fue interactuar con otras áreas. A final de cuentas está el documento como tal -el Anexo-con la distribución del recurso, pero no hay alguna evidencia de la justificación de esa distribución. Yo quiero creer que se hizo, pero no hay evidencia.*

Entrevista funcionariado

En el caso particular del ejercicio 2016, la Dirección Administrativa<sup>8</sup>, que era a su vez la instancia que fungía como enlace Fortaseg con la Federación, planeó una propuesta para la concertación que fue negociada directamente en las mesas de trabajo con la Federación, pero de la que no existe registro en los archivos del ejercicio 2016. No existe un registro documental que respalde un proceso de detección de necesidades por parte de la Dirección Administrativa. El llenado de la solicitud de los recursos [se hizo] “una semana antes de que se fuera a la concertación”, según comenta una de las personas entrevistadas.

Tampoco se llevó a cabo un ejercicio de planeación conjunta con los mandos, que recogiera las necesidades precisas de las y los policías. Especialmente porque hubo cambio de mandos y con ellos se erosionó por completo la posibilidad de garantizar la participación y de integrar información útil para la planeación del Fortaseg 2016. Justo de ello habla uno de los participantes entrevistados:

---

<sup>8</sup> Es importante señalar que hubo un cambio de administración entre el ejercicio Fortaseg 2016 y el ejercicio 2017.



*A nosotros como parte de la corporación sí nos manifestaban la inquietud de un mejor uniforme, de un mejor equipamiento: De hecho, les decíamos de nuestro parecer, que se despintaban los uniformes luego luego, que las botas se rompían. Nos manifestaban que lo próximo sería algo mejor pero las soluciones no han venido rápido.*

El único respaldo del ejercicio 2016 es el propio *Anexo Técnico* para concertar con la Federación. No existen documentos probatorios o insumos complementarios que permitan afirmar que la planeación del subsidio para 2016 fue resultado de un ejercicio estratégico. Para sustentar la afirmación anterior, se destaca una idea recuperada de las entrevistas de quien participó en la planeación de Fortaseg 2016: “no se conocen las necesidades de la corporación. Planeas sobre lo que tú piensas que se necesita”. Así también se expresó en una de las entrevistas a propósito de los procesos de planeación de Fortaseg en 2016: “siempre fue resolver el problema, no hubo oportunidad de planear”. Aunado a el, también se reconoce que el Fortaseg es sobre todo una política instrumental de ejecución de un recurso:

*No va a un cambio de fondo. Es la forma de ejercer un recurso centralizado. Es una política que se planeó desde un escritorio sin conocer la realidad de los municipios.*

Entrevista funcionariado.

Asimismo, el Fortaseg es visto como un instrumento que “tiene la encomienda de uniformar a nivel nacional a las policías municipales con ciertos estándares mínimos en materia de equipamiento”. Es decir, el Programa es visto como apenas un apoyo insuficiente que deberá ser complementado con fondos municipales. Sin embargo, hay necesidades básicas que no son parte del catálogo de Fortaseg, por ejemplo: “no entran cascos balísticos, entran tácticos, pero balísticos no” dicen las y los policías. Lo que les hace pensar que no hay una comprensión clara de las prioridades de orden operativo.

Desde la visión directiva de la policía, el Fortaseg no cumple en su función de “igualar” las condiciones de las y los policías. La disparidad salarial que enfrentan respecto de otras instituciones policiales del Área Metropolitana de Guadalajara es muy grande. Desde la óptica de los mandos, la homologación salarial es central, puesto que, en Tlaquepaque, ya con todas sus prestaciones, ganan alrededor de trece mil pesos (en Tlajomulco ganan 80 pesos menos y la brecha se agudiza en el municipio de El Salto). Pero como las y los mismos policías lo señalan, “nunca habrá dinero que alcance para la seguridad pública”, y ello se agudiza mucho más cuando se carece de una planeación en materia de políticas policiales que establezcan metas realistas respecto a los cambios institucionales que demandan acciones en el corto, mediano y largo plazo.

#### *Difusión del Programa*

El ejercicio Fortaseg 2016 experimentó una serie de dificultades derivadas de los cambios en la administración del Ayuntamiento de Tlaquepaque, que incluyeron el cambio de enlace Fortaseg, así



como del Comisario de Seguridad pública municipal, entre otros actores relevantes en el proceso de operación y ejecución del recurso.

En este escenario, se incumplió con la obligatoriedad de publicar y difundir, ya fuera vía electrónica, en la página del Ayuntamiento, mediante pendones o trípticos, sobre los procesos de convocatoria para nuevo ingreso o nivelación académica (preparatoria). Las convocatorias no fueron resultado de una estrategia de comunicación adecuada que alcanzara a la población objetivo del Programa, pues prevaleció en mayor medida el carácter informal-verbal. En los grupos focales hubo quien expresó que en 2016 le llegó de parte de la Dirección Administrativa de la policía, un recibo de pago para inscribirse en una prepa abierta. La persona que lo recibió se negó a pagarlo porque ella por su cuenta ya estaba inscrita en un programa de educación media superior abierta. Es decir, la falta de una eficaz política de comunicación interna contribuye, entre muchas cosas, a que las y los propios policías no conozcan los posibles apoyos institucionales y que terminen por asumir la solución a sus propios problemas de formación y emprenden esfuerzos para ello en simultáneo a sus jornadas laborales.

En ese sentido, es importante mencionar que ante la escasa información respecto de la distribución de los recursos derivados del Fortaseg en 2016, así como de los criterios para su distribución, fomenta un clima de opacidad que afecta la percepción de las y los propios policías tiene de la propia institución, de sus mandos y de las formas tan desiguales en las que se regentean los recursos destinados a su mejora laboral y desarrollo. En palabras del funcionariado, *“la difusión fue nula en 2016”*. Fue un trabajo más de escritorio que de coparticipación entre las áreas: *“Creo que cuando yo entré no se había publicado el Anexo que obligaba a que los procesos de selección de beneficiarios directos fuera público [...] No hay evidencia de que estuviera en la página o de que estuviera en algún medio”*, señala la misma voz.

#### *Solicitud de apoyos*

Los apoyos solicitados para el ejercicio Fortaseg 2016 consignados por la Tesorería Municipal de Tlaquepaque fueron los siguientes:

- I. Fortalecimiento de las capacidades de evaluación de control y confianza (evaluaciones de nuevo ingreso y evaluaciones de permanencia);
- II. Profesionalización de las instituciones de seguridad pública (formación inicial para elementos en activo y aspirantes, becas para aspirantes, diplomados para mandos, técnicas de la función policial, nivelación académica, evaluación de habilidades, destrezas y conocimientos y evaluación de desempeño);
- III: Nuevo sistema de justicia penal (curso de primer respondiente, kit de primer respondiente, cámara fotográfica, material de apoyo para primer respondiente, probatorios y equipo de protección personal);
- IV. Fortalecimiento del programa prioritario de las instituciones de impartición de justicia (camisola, pantalón, botas, gorra beisbolera, armas cortas y largas) (Tesorería municipal, Fortaseg, 2016).

Una de las dificultades asociadas a la solicitud de los apoyos se debe a la demora en la asignación del recurso, ya que, aunque se envíe en tiempo el paquete con la información, el Secretariado tarda de tres a cuatro semanas desde que se envía el paquete para que se haga efectivo el recurso. De acuerdo con las Reglas de Operación tendría que hacerse un informe mensual y trimestral, pero no existe una evidencia de carácter más cualitativo de un informe parcial.

### *Selección de beneficiarios*

Durante el ejercicio Fortaseg 2016 fueron enviados 12 mandos policiales a capacitación (diplomados), de esa experiencia se destaca que *“no hubo criterios claros para seleccionarlos, fueron seleccionados por el criterio del comandante en turno”*. El no contar con un padrón de beneficiarios genera una valoración subjetiva deficiente sobre el Programa, incluso entre los mandos, pues se piensa, por ejemplo, que la capacitación a Primer Respondiente 2016: *“fue una ficción, el comandante ‘C’ los reunió a todos en un espacio y ahí los acreditó a todos en Primer Respondiente”*.

Incluso, prevalece en el personal la idea de que ser enviado a capacitación responde más a una cuestión discrecional que estratégica: *“Los que hacen funciones administrativas tienen temor de que los manden a la capacitación táctica. A veces es un prejuicio fundado”*, así lo expresa una persona adscrita al área de profesionalización.

En el grupo focal de replicadores se expresó inconformidad sobre la selección de beneficiarios que son enviados a las capacitaciones. Se preguntaban *“¿de qué sirve que manden a puro mando si los que remiten son los policías de línea?”*. El último curso al que había asistido algunos de las y los participantes de los grupos focales fue sobre el Sistema de Justicia Penal, hace medio año —refieren—, que fueron como 700 policías al Canelo, y que al otro día fue en otro casino por el Zoológico de Guadalajara, aunque casi ninguna/o manifestó comprender por qué había sido seleccionado para asistir a dicho curso

En ese sentido, es urgente que la propia Comisaría y sus áreas de profesionalización tuvieran un mayor conocimiento sobre la trayectoria de cada una/uno de las/los agentes policiales que integran sus filas. Esto es, que se contara con un Kardex actualizado de su desempeño y de todo aquello con lo que ha sido beneficiada/o. Una manera de controlar quiénes fueron beneficiarios es el protocolo de *Resguardo*, que se elabora de manera interna para identificar a quién y cuándo se les entregaron los bienes y servicios.

### *Producción de bienes y/o servicios*

El catálogo de conceptos del Fortaseg 2016 está organizado mediante nueve subprogramas, veintisiete capítulos, cuarenta y siete conceptos, ochenta y seis partidas genéricas y trescientos diecisiete bienes. Este catálogo no estipula la calidad de los bienes y los servicios, a excepción del bien denominado “Formación continua”, que establece que la capacitación en Técnicas de la función policial deberá ser impartida por instructores evaluadores acreditados por el SESNSP.

En las entrevistas realizadas se manifiesta la necesidad de evaluar la calidad de los bienes adquiridos, ya que no hay en el municipio un mecanismo de control de calidad. Se han presentado casos, como sucedió con la Cámara Fotográfica de Operación para Primer Respondiente, en que la tecnología es obsoleta. Esta deficiencia en los implementos ocasionó que los policías preferían emplear la cámara de sus teléfonos celulares personales. Sucede lo mismo con el material para los uniformes y los chalecos. En los grupos focales se puso en común la idea de que la tela de los uniformes era muy calurosa, que los chalecos para las mujeres les impedían el movimiento, al grado de preferir emplear los chalecos para hombre, aunque estuvieran desgastados. Sobre los uniformes y las botas precisaron:

*No sé de qué material sean. Según yo son de poliéster o este uniforme es de poliplástico. [Rien]. El uniforme del policía debe de ser de algodón. Lo único bueno de estos uniformes es que cuando llueve no se mojan. Los compañeros dicen: “los metemos a lavar” y le avientas el agua y se va, como si fuera impermeable. O sea, hay una diferencia muy grande, el equipo 5/11 es muy bueno, de buena calidad, pero el original, la imitación, como esta [señala su uniforme], siempre va a tener al poli trayendo otro tipo de camisetas abajo, para que no te queme la piel, las piernas, porque te da el sol aquí [señala su pierna] y sientes que te quema la piel. El calzado, yo siento que, si fuera de piel, no te lastimaría tanto porque sientes que se queman tus dedos, se calienta a un grado que sientes que se quema, se te está cociendo la piel. Algunos de los compañeros ¿qué es lo que hacen? Ahora con el aguinaldo me voy a comprar unas botas buenas, de esas de dos mil, dos mil quinientos.*

Grupo focal Replicadores

*Los chalecos, parecen que son de buena calidad, pero son antipolicíacos, los sacaron demasiado anchos, si quieres abrazar a alguien, no lo puedes abrazar, lo abrazas de aquí [señala la cabeza]. O sea, no tienes movilidad.*

Grupo focal Replicadores

*No hay equipo antimotín. El equipo de reacción está caducado desde hace ocho nueve años. Todos los escudos están viejos, están rotos. Los cascos están igual. Ha habido equipo muy nuevo que han traído administraciones anteriores, pero no lo sueltan porque –según ellos- se van a gastar.*

Grupo focal Replicadores

Con el calzado —las botas— se han presentado también inconvenientes, pues en la entrega no existe coincidencia con los números de calzado de cada policía, de forma que deben intercambiar entre ellos los números, o incluso revender las botas para comprar un calzado más adecuado para el servicio policial. Hasta antes de 2016, las y los policías no habían recibido botas durante muchos años, se mencionó en los grupos incluso que se presentaban hoyos en el calzado o que las policías debían rellenar la punta de las botas para poder caminar con ellas. En el ejercicio de 2016 se pidieron 800 botas, pero no se ejerció el recurso y por tanto se corría el riesgo de incumplir la meta. Para evitar

incurrir en incumplimiento, se gestionó una donación de botas por parte de un empresario, y de esa forma el municipio estuvo en condiciones de cumplir la meta.

En ese mismo sentido, se manifestó en los grupos focales que los uniformes “unisex” eran incómodos para las mujeres policía, al grado de que debían hacerles adecuaciones. Dadas las limitaciones en el catálogo y las dificultades presupuestales y en la negociación, todavía no hay un arma para cada policía.

Sobre la capacitación recibida en el curso de primer respondiente en 2016, las y los participantes en el grupo focal manifestaron que “*éramos bastante gente*”. Cuando se les pregunta cuál fue la última capacitación a la que asistieron, hubo quien mencionó que fue en 2012, pues “*siempre mandan a los mismos*”.

Todas las anteriores percepciones sobre la manera en la que se gestionan y administran los bienes que trae consigo las acciones financiadas por el Fortaseg, hablan de cómo la cultura informal de la propia institución policial y las lógicas que articulan las relaciones interpersonales se anteponen a un proyecto institucional de modernización policial. El colectivo policial tiene una percepción sumamente negativa sobre estos procesos, no solo porque son muy poco integrados en la concreción de los mismos sino también porque están acostumbrados a ser poco considerados o consultados respecto a las mejoras que también demandan y les competen.

#### *Distribución y entrega de apoyos*

La entrega de los bienes —cuando se trata de uniformes o kit de primer respondiente— se lleva a cabo en el almacén. Ahí se lleva un registro de lo entregado. Sin embargo, en los grupos focales se hizo énfasis en que a los kits les faltaban guantes y que los formatos eran insuficientes, por lo que tenían que poner de sus propios recursos para integrar adecuadamente una carpeta de investigación. Sin embargo, los kits de primer respondiente no estaban completos:

*Nos dieron una caja de primer respondiente, que no trae nada. No son pocos los kits, son muchos. Lo que hace falta es que traigan todo lo que se necesita: no traen guantes, no traen tapabocas, no traen un traje de astronauta —así le llaman—, porque está todo incompleto, pues. No trae cajas para embalar, no trae bolsas de papel o plástico. Todo eso lo tienes que estar comprando tú. Yo la verdad, no recojo ni un indicio, a menos que sea por necesidad, voy y consigo una bolsa y en la bolsa que venden en la tienda, con esa. Que tienes que embalar, ¿yo por qué voy a embalar? Si la toco mal, porque no traigo guantes y le marco mis huellas porque no sé recogerla. El kit de primer respondiente solo lo tienen ciertos elementos, por patrulla.*

Grupo focal “Replicadores

Sobre los bienes otorgados en 2016 no existe un formato que determine la cantidad y la calidad de los bienes entregados. En las entrevistas con el área administrativa se mencionó que a partir de 2017 se

lleva un formato de resguardo que es firmada por los policías. Sin embargo, los bienes otorgados en 2016 no cuentan con un registro y seguimiento de carácter más cualitativo. Esto es contraproducente para que las/los policías desarrollen un sentido más disciplinado de la responsabilidad y que valoren la importancia de tener bajo su resguardo equipo policial que les es necesario para un desempeño profesional y eficiente.

De acuerdo con lo consignado en las entrevistas y en los grupos focales, se señala que la distribución de los uniformes en 2016 fue arbitraria, en especial en lo que se refiere a tallas y medidas. Se mencionó que anteriormente trabajaban con “chalecos caducos”, pero que actualmente cada miembro de la institución policial cuenta con un chaleco. Este último dato es una buena evidencia de la necesidad de estar monitoreando constantemente la percepción que las/los policías tiene respecto a los diversos procesos institucionales en curso y también sobre los múltiples temas que les competen en tanto personal que brinda un servicio directo a la ciudadanía.

Para los policías que recibieron el apoyo de la formación inicial para aspirantes fue una sorpresa en darse cuenta –durante los grupos focales- que eran beneficiarias/os de un recurso federal destinado a impulsar procesos de profesionalización. Pese a ser tan poco tiempo de haberse incorporado a la institución policial, prevalece entre “la tropa” una la sensación de desamparo: se les comunica poco, se les refuerza la idea de que si quieren trabajar deben invertir para protegerse y para desempeñarse adecuadamente porque la institución no apoyará en ese sentido. Esto se ve alimentado por un escenario constante de prácticas y narrativas reiterativas donde las/los policías *“tenemos que comprar nuestros propios uniformes y arreglar el vehículo”*, para las y los policías, las becas y los apoyos son *“para los allegados a los mandos”*.

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

Para el ejercicio del Fortaseg 2016 no existieron condiciones ni capacidad institucional en el municipio para llevar a cabo el seguimiento de beneficiarios. El seguimiento a beneficiarios y el monitoreo de los productos es uno de los principales retos del Programa, ya que el proceso administrativo no ha integrado como parte de sus pasos la implementación de instrumentos que permitan dar un seguimiento no únicamente en términos cuantitativos (productos solicitados en el *Anexo*, productos aprobados y productos entregados), sino también en lo referente a la apropiación y experiencia de los mandos y los policías beneficiarios.

Una situación que evidenció la necesidad de dar seguimiento y el monitoreo de los apoyos, fue el caso de la nivelación escolar, a través del cual fue posible identificar que aproximadamente 200 policías no cumplían con el requisito de la preparatoria, y paradójicamente el sistema solo les permitía capacitar a 25. Ello derivó en que *“el comisario en turno invitara para su contratación a la empresa de una persona que conocía. La empresa no existía (actualmente están denunciados), pero persuadió a la corporación para que los policías presentaran el examen de nivelación CENEVAL, del cual solo un policía aprobó y aproximadamente 149 reprobaron”*.

Lo anterior sucede con los bienes de capacitación y nivelación, pero algo similar se experimenta con insumos que se pierden o que se les da un uso inadecuado. En las propias voces de quienes administran se hace latente la necesidad de integrar instrumentos para el seguimiento y el monitoreo de los apoyos pues la institución policial *“no cuenta con un manual de procedimientos que permita saber qué debe hacerse cuando se pierde un arma, los aros, la radio”*.

De acuerdo con lo expresado tanto por el funcionariado como por los mandos policiales, el recurso del ejercicio 2016 del Fortaseg no fue suficiente pues *“las necesidades siempre van a rebasar”* a los recursos otorgados, como ya se dijo. Sobre los cuatro millones que regresaron en el ejercicio 2016, la explicación que dan al respecto es la siguiente:

*Muchas cosas estuvieron mal. El no cumplimiento de las metas. No se reportaba en tiempo al Secretariado. Las metas comprometidas no se cubrieron y pues hasta el final te castigan. El municipio pagó y regresó ese recurso con fondos del municipio, porque no estaba debidamente comprobado. No hay contratos. Aparte de que los dejas de ejercer, tú como municipio los debes de poner.*

Entrevista funcionariado

#### *Contraloría social del beneficiario*

Lo expresado en las entrevistas y en los grupos focales permiten informar que para el ejercicio 2016 no existe evidencia ni documental ni informal, de que los beneficiarios hayan sido considerados para alguna parte del proceso de gestión del Fortaseg, ni en términos de planeación, ni en lo que se refiere a la satisfacción del beneficiario. Sin evidencia del efecto que producen los bienes en el beneficiario, no es posible establecer correlación entre la inversión económica y la mejora del desempeño.

Para los participantes en los grupos focales, la información sobre los recursos federales para la institución policial se sabe solo a través de lo que *“se escucha en los pasillos, de habladas, no hay formatos ni difusión de nada”*. En cuanto a capacitación y formación policial, algunos expresan interés por tomar ciertos cursos, pero *“no lo hacen por escrito, sino que lo dicen así”* y a veces logran ser beneficiados. Sin embargo, la percepción sobre las capacitaciones en el Sistema Adversarial Acusatorio es que fueron *“de mala calidad y breves”*, cuando justamente es urgente que se les socialice, capacite y profesionalice en esta nueva responsabilidad que tienen como primer respondiente.

Los participantes en el grupo focal de replicadores fueron contundentes al expresar que *“hacen falta más cursos”*, así como diversificar la oferta curricular, pues se repiten los cursos y siempre van las mismas personas, y al final *“unos saben un poquito de una cosa y otros de otra”*. En particular, las personas participantes en el grupo focal de replicadores, mencionaron que una capacitación en 2016, sobre *Primer respondiente, Función policial, Investigación conjunta y Juicio Oral* les dijeron: *“a partir*



del día 25 al día 5, van a ir a esta capacitación. En ese curso el primer día fue teoría, el segundo día llenado de IPH y el tercer día práctica”. Además, les enseñaron un protocolo de primer respondiente sobre el que expresaron:

*La primera capacitación que nos dieron no fue la precisa ni la ideal, porque a nosotros nos enseñan un protocolo de primer respondiente y nos enseñan un IPH a nivel nacional, y cuando nos dicen que los tenemos que aplicar, nos dan formatos en la procuraduría, que no se parecían absolutamente en nada al IPH [que nos enseñaron en el curso].*

Grupo focal replicadores

Para otro miembro del grupo estos problemas derivan de una falta de coordinación. Incluso en lo que respecta al aprovisionamiento de insumos básicos, e implementos necesarios para el desempeño policial. Uno de los oficiales mencionó también que es una práctica común que los oficiales paguen sus formatos de IPH, y que pongan de su dinero para mejorar las condiciones de los vehículos. Al respecto mencionaron que:

*Nos enseñamos con un tipo de formatos que hizo Fiscalía General del Estado, con la finalidad de que se formalizaran [sic] el tipo de entregas de carpetas de investigación. Y cuando la gente [los policías] comienzan a empaparse de todo este nuevo sistema y formatos que hace Fiscalía y va todo muy bien, pues resulta que todos los formatos que se necesitan para remitir servicios de investigación, resulta que los compañeros todos tienen que sacar las copias. ¡De su dinero! Estamos hablando de que para tener una carpeta completa o varias copias para que puedas realizar tu trabajo... mínimo te tienes que gastar entre cuatrocientos y quinientos pesos en copias. Eso es de tu bolsa, eso tú lo pagas, no lo paga la Comisaría.*

Grupo focal replicadores

*A mí me traen en chinga solo porque hice un comentario de que “no voy a comprar unas pinchis llantas”, “yo no lo voy a hacer”. Porque eso si andas patrullando o si quieres patrullar, la llanta de la camioneta ya está toda lisa. Entonces te dicen: “cómprale un gallito”. Eso es muy peligroso, casi me estampo con una pinche patrulla. No alcanzamos a un vehículo con reporte de robo porque la unidad no trae llantas. Una comandante que era mujer anduvo patrullando con nosotros y vio nuestras necesidades, vio que andábamos comprando aceite, llantas, hasta refacciones. A mí no me gusta traer una luz fundida. El policía es víctima del terrorismo laboral: ¿quieres patrullar? “ponle llantas, arréglalo”. Si no quieres, te mandan a los peores servicios, pie tierra. A mí me traen en friega porque a mi segundo comandante yo le dije: “yo no te voy a dar ni madres, tengo diecisiete años trabajando en Tlaquepaque, y al primer comandante que me dijo: “aquí se paga por patrulla”*

*yo le dije, yo no te voy a dar ni madres, yo no pago por trabajar, ¿todavía voy a arriesgar mi vida y le voy a pagar a un pendejo?*

Grupo focal replicadores

Las condiciones laborales adversas, así como el pago por insumos de trabajo son un factor recurrente en la experiencia de los policías que merma las capacidades policiales y vuelve tóxico el clima laboral. Aunado a que aleja a la institución del cumplimiento mínimo de metas de mejora, como podría ser la profesionalización o la incorporación de nuevos procedimientos y mecanismos dirigidos al establecimiento de una mejor relación y comunicación con las comunidades a las que sirven

Actualmente, mencionan, que “combinan” los formatos, porque emplean tanto los de Fiscalía como los de la Comisaría. Es importante hacer notar que aunado a las carencias materiales que persisten en los cuerpos policiales, se presenta un problema agudo en lo que se refiere a las capacitaciones que fueron contratadas en 2016 con recurso de Fortaseg, tal es el caso de la capacitación de *Primer respondiente*, sobre la que expresaron:

*A partir del nuevo Sistema, ora sí que los compañeros no querían llenar carpetas, porque se resisten al cambio, porque no hay capacitación. Hace un año tomamos el curso de Primer respondiente y fue la verdad muy pobre. Bastante gente, un auditorio, entonces es hasta antipedagógico, donde te dicen que consta de 40 o 50 horas, no recuerdo cuánto, te lo dan en tres días. Grupos de cuarenta, cincuenta personas. Te dicen cómo se resguarda, cómo se coloca la cinta, pero no lo haces, o sea, no se practica. En los cursos que se están dando hemos visto cómo interfiere la Comisaría con la Academia.*

Grupo focal replicadores

Una cuestión que es percibida de forma recurrente por los beneficiarios de Fortaseg, es que las capacidades adquiridas, ya sea mediante capacitaciones o derivadas de la experiencia, no guardan relación con las promociones a mejores cargos. Así fue expresado en el grupo focal de replicadores:

*Yo me aventé el año pasado... me dijeron “ocupamos que nos apoyes aquí en la segunda comandancia en la cabina de radio” porque, de alguna manera, soy locutor, despachador, soy escribiente, puedo ser telefonista, monitorista, de ahí de la cabina porque de algún modo le hallo. Y sí, los apoyé como ocho casi nueve meses, y pasaban grados y pasaban grados y nada. Y le decía a mi comandante: “oye jefe ¿mi esfuerzo no vale? ¿no sirve lo que hago? Mi grado es de a mentiras, pero las cagadas que me da el director operativo son de neta”. Y de repente veo que hay gente con grado y no sabe ni la “o” por lo redondo. Ahí fue cuando le dije: “ahí está tu pinche grado, ámonos, porque estoy trabajando un chingo. Es justo que si trabajas más, percibas más”.*

Grupo focal replicadores



Si bien la formación académica es una prioridad desde el punto de vista retórico de la institución, en términos reales los policías se enfrentan a pocas oportunidades para continuar formándose, ya sea por falta de recursos o debido, en gran medida, a que no se les brinda flexibilidad horaria para acudir a la formación presencial o porque la oferta formativa es muy pobre o solo unos cuantos pueden acceder a ella. Ello supone el desistimiento de continuar con los estudios. Desde su experiencia comentan:

*¿Quieres policías preparados? Pero no los dejas prepararse. Te dejo ir a estudiar. Pero a la hora que hay que cubrir un evento, como te dejamos ir a estudiar, pues tienes que ir. Yo me quedé en el cuarto módulo de la licenciatura en derecho, y me empezaron a presionar más y más, prácticamente ya no descansaba, me la pasaba nomás en la base y ya mejor me salí. Todo lo desembolsaba uno de su dinero. No te dejan ir a las clases. La gente que estudia los sábados, solamente un sábado te toca molestarlos [a los mandos con el permiso], porque todos los demás sábados te toca descansar, o sales en la mañana bien puteado de trabajar toda la noche y chingue a su madre ámonos a la escuela. Oye jefe, pero yo nomás te molesto un sábado. “Sí, pero no se puede”.*

Adicionalmente, la selección de las/los beneficiarios para las capacitaciones no obedece a criterios técnicos o de necesidades, como se ha mencionado, es más bien discrecional o de acuerdo con la voluntad de los mandos. Esta noción es compartida por los propios policías, quienes consideran que la capacitación para las certificaciones depende del criterio del superior. En contraste con otras instituciones policiales (p.e. Guadalajara), los policías creen que necesitan capacitaciones sobre “manejo de personas con enfermedad psiquiátrica”, “proximidad social”, “criminalística”, “manejo de equipo de alto riesgo” y “marco jurídico”. La cuestión de la proximidad social es algo que echan en falta, pues solo se queda en términos del “bordado del uniforme” (que indica que son de proximidad): “aquí en Tlaquepaque no hay, no tenemos proximidad social, hay muchos oficiales que no saben cómo llegarle a la persona. Llegan así de: ‘¿qué le pasó?!’”.

Desde el punto de vista de los mandos, los policías no tienen una noción clara de la procedencia de los recursos. De acuerdo con los mandos entrevistados, no existe una correlación entre la inversión de Fortaseg y la reducción de incidencia delictiva. Para los mandos entrevistados:

*El elemento no se siente parte de una meta en base a Fortaseg, el que se siente comprometido está comprometido con su institución, con su uniforme. Que, si yo por ejemplo les di estos uniformes, como autoridad policial, sea para que el elemento ande cómodo. Que no vaya, por quererme robar el dinero, a comprarles un cartón. Hay que saber transmitirle a la gente que es un compromiso. La gente está contenta con este uniforme. Fortaseg te etiqueta todo, cómo debe de ir, pero la calidad no.*



## Entrevista funcionariado

Como queda manifiesto, existen versiones disímiles de lo que expresa el personal policial y lo que expresan los mandos. Esto es problemático dado que hay dos visiones distintas de un múltiples temas, que hace muy complejo el cumplimiento cualitativo de metas institucionales y por ello, anhelada modernización policial.

### III. Propuesta de procesos de implementación del Fortaseg

#### 3.1 Descripción y análisis de propuesta del Programa Fortaseg

##### Primera Ministración

##### 1. Expedición de Lineamientos

Todo el proceso de ministración 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) comienza con la expedición de los Lineamientos del mismos, publicados por el SESNSP, en el Diario Oficial de la Federación.

Para el ejercicio fiscal del año 2016, dichos Lineamientos de Fortaseg se publicaron el día 15 de enero de 2016. Una vez realizada esta publicación, la Dirección General de Vinculación y Seguimiento, dependiente del SESNSP, está obligada a comunicar a todos los municipios que han sido elegidos sobre su calidad de beneficiarios. Dicho comunicado se debe efectuar a partir del día siguiente de la publicación de los Lineamientos en el Diario Oficial de la Federación, en el cual también se convoca a una reunión en la cual se establecerá la concertación a partir de la cual se tendrá acceso a los recursos federales.<sup>9</sup>

##### 2. Aceptación del beneficiario

Una vez notificado de su condición de beneficiario, el municipio deberá expedir un documento de aceptación o una de declinación, según sea el caso, del Programa Fortaseg y lo hace llegar a la Dirección General de Vinculación y Seguimiento. El formato del documento se publica en la página oficial del SESNSP y dicho documento deberá ser firmado por el titular el poder ejecutivo de la entidad federativa y por el presidente municipal del municipio beneficiario

##### 3. Del Plan Anual de Trabajo, propuesta y apertura de cuentas bancarias

A partir de ese momento, el municipio comienza un periodo de revisión y diagnóstico interno sobre sus necesidades, en relación con los objetivos y alcances del Programa Fortaseg y en apego a los rubros y programas de prioridad nacional estipulados en los artículos 9, 10, 13, 14, 15 y 16 de los Lineamientos del año 2016. De ese diagnóstico se desprende parte del Plan Anual de Trabajo y se crea la propuesta con la que se acudirá a la reunión acordada con la Dirección de Vinculación y Seguimiento.

Para generar la propuesta, el municipio debe apegarse al Catálogo de Conceptos de Gasto que es emitido por el propio Secretariado Ejecutivo y que establece todos los destinos de gasto aplicables a

---

<sup>9</sup> Op.cit. DOF, 2016, p.16.

Fortaseg. Este catálogo debe ser expedido por el Secretariado, a más tardar el último día hábil del mes de enero del año del ejercicio fiscal.

A su vez, en este momento del proceso, el municipio beneficiario hace la apertura de dos cuentas bancarias, la primera de ellas será la cuenta de depósito de la aportación federal, mientras que la segunda está destinada al depósito de la partida de *coparticipación municipal*.

En caso de proponer el desarrollo de un proyecto, dentro de los márgenes que los Lineamientos permiten, el municipio se ve obligado a hacer llegar la propuesta del mismo por separado y cumpliendo con los requisitos formales expuestos en los mismos Lineamientos, a más tardar el 6 de mayo de 2016

#### 4. Firma del Convenio y *Anexo Técnico*

En las oficinas del SESNSP se reúnen, “el Secretario Ejecutivo, los titulares del Poder Ejecutivo de las entidades federativas y de los beneficiarios, así como por dos servidores públicos estatales y municipales”<sup>10</sup>. En dicha reunión se conviene las reglas que determinan el presente subsidio. Para el caso de los municipios beneficiarios que pertenecen a Jalisco, el gobernador, el secretario de planeación, administración y finanzas del estado, la secretaria ejecutiva del Consejo Estatal de Seguridad Pública, junto con los once presidentes de municipios beneficiarios, firmaron con el SESNSP el convenio, con fecha de 9 de febrero de 2016

Por su parte, en el *Anexo Técnico* refieren de manera puntual a los bienes y servicios que serán obtenidos por el municipio dentro del año fiscal, así como el cronograma a partir del cual se estipulan las fechas de avance y conclusión de las adquisiciones de dichos bienes y servicios. Según los Lineamientos, el convenio y sus anexos técnicos tienen como fecha límite de formalización el 29 de febrero del año 2016. Para el caso del municipio de San Pedro Tlaquepaque el Convenio y el Anexo técnico fueron firmados el 9 de febrero de 2016.

#### 5. Transferencia de la Primera Ministración

Según lo referido en los Lineamientos, “La Dirección General de Vinculación y Seguimiento iniciará los trámites para la transferencia de los recursos de la primera ministración a la entidad federativa dentro de los cinco días hábiles siguientes de que cuente con el Convenio y su Anexo Técnico suscritos”.<sup>11</sup> El monto de dicha ministración corresponde al cincuenta por ciento del monto total destinado al municipio en los Lineamientos, y se realiza siempre y cuando el municipio cumpla con el depósito del total del monto acordado por concepto de coparticipación.

Como se observa, el recurso es depositado a la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del Estado, instancia que lo transfiere a la dependencia financiera del municipio para que comience el ejercicio de los recursos.

---

<sup>10</sup> Ibid., p.18.

<sup>11</sup> Ibid., p.19.

## 6. Ejecución de acciones acordadas

El área de enlace Fortaseg, dependiente de la Comisaría de Policía Preventiva Municipal de San Pedro Tlaquepaque, en coordinación con la dirección administrativa de dicha dependencia, hace la petición por escrito al departamento de adquisiciones del municipio, para que comience la publicación de las convocatorias a los proveedores y así comenzar con el proceso de licitación para las adquisiciones.

Una vez elegido el proveedor, se le da un rango específico que no se extienda más allá del mes de Julio para prestar los bienes y/o servicios acordados dentro de la licitación y posterior contratación. El área de enlace Fortaseg y el área administrativa de la Comisarará están obligados a resguardar las copias con la comprobación fiscal sobre los bienes y servicios adquiridos, así como los datos técnicos de estos (características técnicas de los bienes adquiridos, características técnicas de los servicios adquiridos como planes de trabajo, contenidos, evaluaciones, etc.)

## 7. Recepción de bienes y servicios

Finalmente, los bienes y servicios adquiridos llegan a los beneficiarios últimos que son los agentes policiales al servicio del municipio, los cuáles deberían ser elegidos mediante un proceso de selección claro y sistemático.<sup>12</sup>

Por otro lado, el reparto de los bienes y servicios también debería contar con lineamientos claros y sistemáticos a partir de los cuales se determina y justifica la dinámica del reparto de los insumos que llegan al municipio por concepto del Programa Fortaseg.<sup>13</sup>

## 8. Generación de reportes trimestrales en el RISS.

Para verificar el avance de las metas acordadas en el *Anexo Técnico*, el enlace Fortaseg se compromete a reportar trimestralmente el estado de avance que hay en el ejercicio fiscal en el municipio, llenando los formatos establecidos a nivel federal a través del Sistema de Registro de Información para el Seguimiento del Subsidio (RISS). Dichos reportes trimestrales son recibidos por la Dirección General de Vinculación y Seguimiento, donde son analizados en relación a los acuerdos establecidos.

---

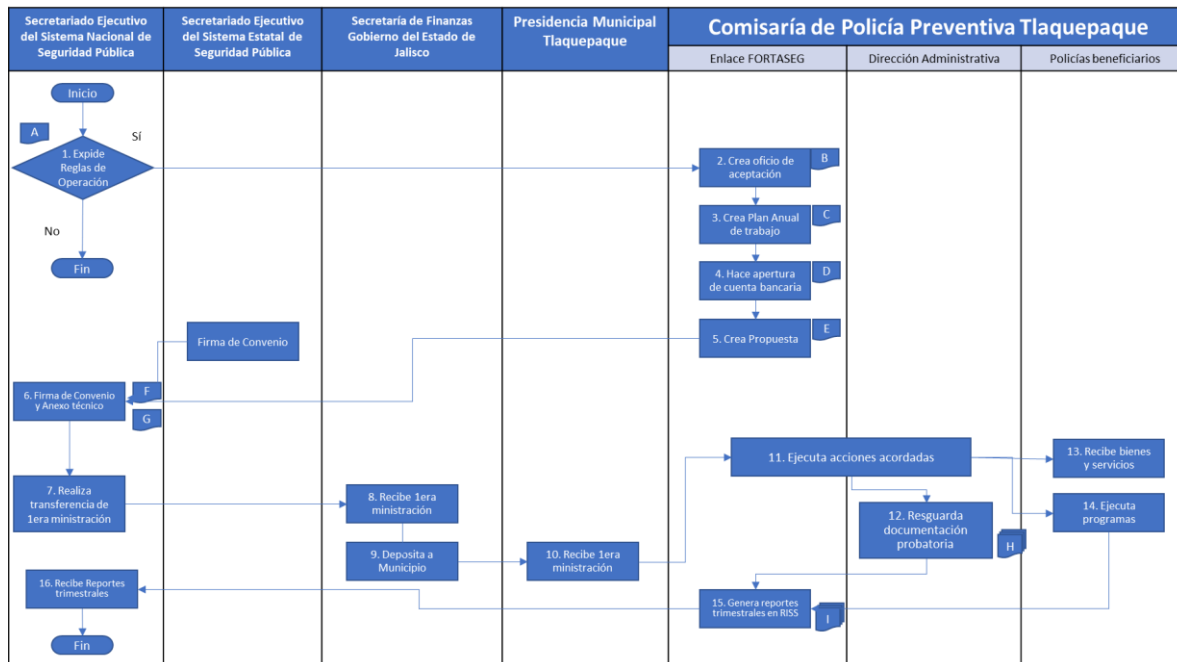
<sup>12</sup> No hay evidencia documental que esto se lleve a cabo en la Comisaría del Municipio de San Pedro Tlaquepaque.

<sup>13</sup> No hay evidencia documental que esto se lleve a cabo en la Comisaría del Municipio de San Pedro Tlaquepaque.

Responsable, actividad y documentación utilizada para la propuesta de procesos de aplicación Programa Fortaseg

Número	Responsable	Actividad	Documento
1	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	Expide Términos de Referencia	TDR
2	Enlace FORTASEG	Crea oficio de aceptación al Subsidio	Oficio de aceptación
3	Enlace FORTASEG	Crea plan de trabajo	Plan de Trabajo
4	Enlace FORTASEG	Abre cuenta bancaria de depósito de ministraciones	Cuenta Bancaria
5	Enlace FORTASEG	Crea Propuesta	Propuesta
6	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	En reunión con el Secretariado Ejecutivo federal, estatal, el gobernador del estado y el representante del municipio; se firma el convenio y el anexo técnico	Convenio y Anexo técnico
7	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	Deposita a la cuenta bancaria correspondiente la primera ministración	
8	Gobierno del Estado de Jalisco	Recibe el depósito correspondiente la primera ministración	
9	Gobierno del Estado de Jalisco	Hace el depósito al municipio	
10	Presidencia municipal	Recibe depósito	
11	Enlace FORTASEG Dirección Administrativa	Ejecuta acciones acordadas en el Anexo Técnico, según el cronograma acordado	
12	Dirección administrativa	Resguarda documentación probatoria de bienes y servicios adquiridos	Documentos probatorios
13	Policías Beneficiarios	Recibe bienes y servicios	
14	Policías Beneficiarios	Ejecuta proyectos	
15	Enlace FORTASEG	Genera reportes trimestrales según el sistema RISS	Reportes en RISS
16	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	Recibe reportes trimestrales según el sistema RISS	Reportes en RISS

Propuesta de diagrama de proceso de aplicación del Programa Fortaseg



Descripción	Documentos	Información adicional
Proceso                    Actividad de control Sistema Control de actividad Flujo de actividad Documento Decisión Conector de página	A. Términos de Referencia FORTASEG B. Oficio de aceptación C. Plan Anual de Trabajo D. Apertura de cuenta bancaria E. Propuesta F. Convenio G. Anexo técnico H. Documentación probatoria de adquisiciones de bienes y servicios I. Reportes Trimestrales	

### Segunda Ministración

#### 1. Solicitud de segunda ministración y evaluación del gasto ejercido

Una vez realizados los reportes correspondientes a los dos trimestres del ejercicio fiscal del Fortaseg, el municipio solicita por escrito, a más tardar el 15 de julio de 2016, el depósito de la segunda ministración a la Dirección General de Vinculación y Seguimiento, quien determinará si se ha logrado la ejecución de por lo menos el treinta por ciento del monto transferido en la primera ministración, así como del veinticinco por ciento de los recursos de la coparticipación correspondientes a dicha ministración.

En caso de no haber cumplido con lo acordado dentro del *Anexo Técnico*, la Dirección General de Vinculación y Seguimiento suspenderá el depósito de la segunda ministración y comenzar el proceso correspondiente, en los términos estipulados en el Capítulo IV de los Lineamientos.

#### 2. Depósito de segunda ministración

En caso de cumplir con lo estipulado durante la primera ministración, se procederá al depósito de la segunda ministración, correspondiente al 50% restante del total señalado en los lineamientos. Al igual que la primera ministración, el recurso es depositado a la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del Estado, instancia que lo transfiere a la dependencia financiera del municipio para que comience el ejercicio de los recursos.

#### 3. Ejecución de acciones acordadas

El área de enlace Fortaseg, dependiente de la Comisaría de Policía Preventiva Municipal de San Pedro Tlaquepaque, en coordinación con la dirección administrativa de dicha dependencia, hace la petición





por escrito al Departamento de adquisiciones del municipio, para que comience la publicación de las convocatorias a los proveedores y así comenzar con el proceso de licitación para las adquisiciones correspondientes a la segunda ministración.

Una vez elegido el proveedor, se le da un rango específico que no se extienda más allá del mes de diciembre del 2016 para prestar los bienes y/o servicios acordados dentro de la licitación y posterior contratación.

El área de enlace Fortaseg y el área administrativa de la Comisaría están obligados a resguardar las copias que comprobación fiscal sobre los bienes y servicios adquiridos, así como los datos técnicos de estos (características técnicas de los bienes adquiridos, características técnicas de los servicios adquiridos como planes de trabajo, contenidos, evaluaciones, etc.)

#### 4. Recepción de bienes y servicios

Finalmente, los bienes y servicios adquiridos llegan a los beneficiarios últimos que son los elementos policiales al servicio del municipio, los cuáles deberían ser elegidos mediante un proceso de selección claro y sistemático.<sup>14</sup>

Por otro lado, el reparto de los bienes y servicios también debería contar con lineamientos claros y sistemáticos a partir de los cuales se determina y justifica la dinámica del reparto de los insumos que llegan al municipio por concepto del subsidio Fortaseg.<sup>15</sup>

#### 5. Generación de reportes trimestrales en el RISS

Para verificar el avance de las metas acordadas en el Anexo Técnico, el enlace Fortaseg se compromete a reportar trimestralmente el estado de avance que hay en el ejercicio fiscal en el municipio, llenando los formatos establecidos a nivel federal a través del Sistema de Registro de Información para el Seguimiento del Subsidio (RISS). Dichos reportes trimestrales son recibidos por la Dirección General de Vinculación y Seguimiento, donde son analizados en relación a los acuerdos establecidos.

---

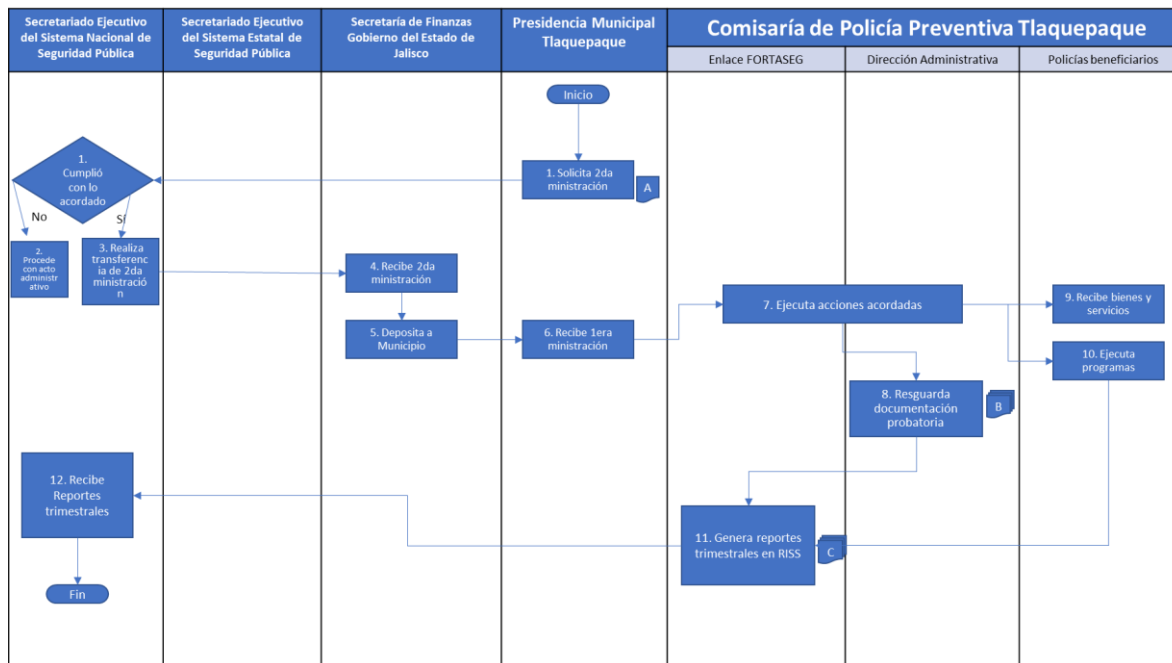
<sup>14</sup> No hay evidencia documental que esto se lleve a cabo en la Comisaría del Municipio de San Pedro Tlaquepaque

<sup>15</sup> No hay evidencia documental que esto se lleve a cabo en la Comisaría del Municipio de San Pedro Tlaquepaque

Responsable, actividad y documentación utilizada para la propuesta de procesos de aplicación Programa Fortaseg

Número	Responsable	Actividad	Documento
1	Presidencia municipal de San Pedro Tlaquepaque	Envía oficio de petición de Segunda Ministración	Documento de petición de 2da Ministración
2	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	Determina si la comisaría cumplió con lo estipulado en el Anexo técnico	
3	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	En caso negativo, comienza el proceso administrativo de acuerdo a lo estipulado en los Términos de referencia en el apartado de Incumplimiento	
4	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	En caso de ser positivo, realiza el depósito correspondiente a la segunda ministración	
5	Gobierno del Estado de Jalisco	Recibe el depósito correspondiente la primera ministración	
6	Gobierno del Estado de Jalisco	Hace el depósito al municipio	
7	Presidencia municipal	Recibe depósito	
8	Enlace FORTASEG Dirección Administrativa	Ejecuta acciones acordadas en el Anexo Técnico, según el cronograma acordado	
9	Dirección administrativa	Resguarda documentación probatoria de bienes y servicios adquiridos	Documentos probatorios
10	Policías Beneficiarios	Recibe bienes y servicios	
11	Policías Beneficiarios	Ejecuta proyectos	
12	Enlace FORTASEG	Genera reportes trimestrales según el sistema RISS	Reportes en RISS
13	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	Recibe reportes trimestrales según el sistema RISS	Reportes en RISS

Propuesta de diagrama de proceso de aplicación del Programa Fortaseg



Descripción	Documentos	Información adicional
Proceso                    Actividad de control Sistema Control de actividad Flujo de actividad Documento Decisión Conector de página	A. Oficio de petición de segunda ministración B. Términos de Referencia FORTASEG C. Oficio de aceptación	

### Adecuaciones

#### 1. Sobre solicitud de adecuaciones y denegación y aceptación

Si hubiere la necesidad de crear adecuaciones a lo acordado dentro del *Anexo Técnico*, ya sea por imposibilidad de cumplir la meta en tiempo y/o forma, o por la generación de ahorros durante el ejercicio fiscal; el municipio debe crear un documento de adecuación, cuyo formato se encuentra anexo a los Lineamientos.

Una vez recibido el documento, el Comité de adecuaciones, dependiente de Dirección General de Vinculación y Seguimiento, lo revisará y expedirá un fallo a favor o encontrar de dichas adecuaciones. En caso de recibir un fallo negativo, la instancia federal comenzará el trámite administrativo correspondiente y estipulado en el Capítulo IV de los lineamientos.

En caso de recibir un fallo positivo, las adecuaciones se podrán realizar en tres formas, según lo señalado en el artículo 34:

- I. Reprogramación;
- II. Ampliación de meta, y
- III. Reasignación de recursos.

En el caso de reprogramación, el municipio tiene derecho a solicitar un máximo de tres durante el año fiscal. El municipio se obliga a hacer llegar las adecuaciones durante los primeros diez días hábiles de cada mes en el que se solicita la adecuación.

## 2. Ejecución de adecuaciones

Una vez notificado el fallo positivo, el municipio se obliga a llevar a cabo las adecuaciones aprobadas en el tiempo y forma estipulados en dicho fallo.

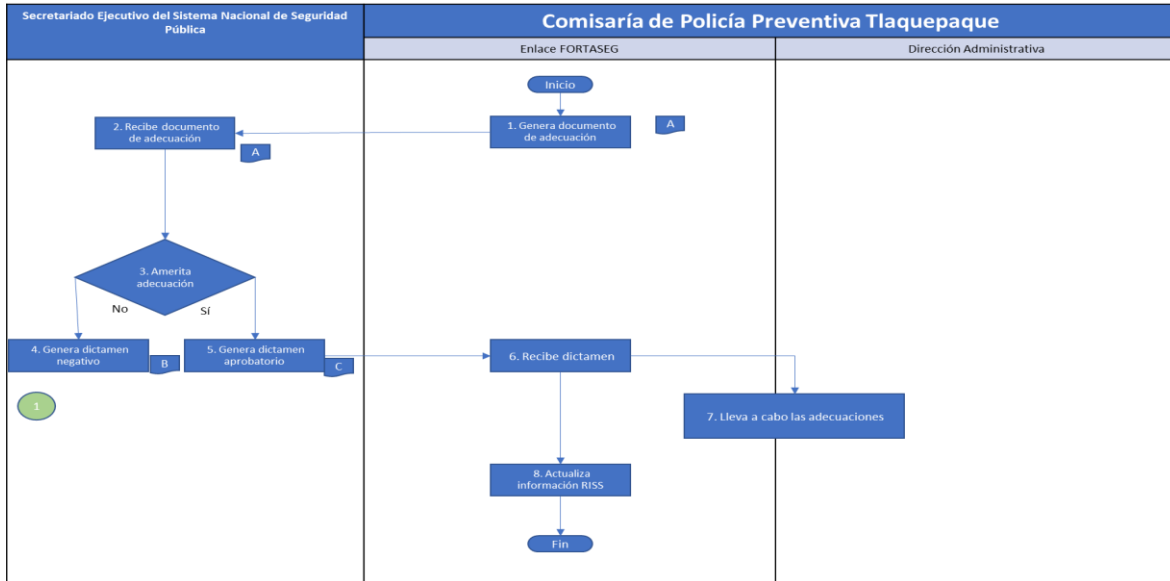
## 3. Actualización de información el en RISS

Dado que los bienes y/o servicios se adecuaron, sus fechas o montos, el enlace Fortaseg de la Comisaría de Tlaquepaque está obligado a actualizar el sistema para que concuerde con las adecuaciones realizadas.

### Responsable, actividad y documentación utilizada para la propuesta de procesos de aplicación Programa Fortaseg

Número	Responsable	Actividad	Documento
1	Enlace FORTASEG	Genera documento de petición de adecuación, con especificaciones según los TDR	Documento de adecuación
2	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	Recibe documento de adecuación	
3	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	Valora la viabilidad de dichas adecuaciones	
4	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	En caso de ser negativo el dictamen, notifica a la Comisaría	Documento de dictamen negativo
5	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	En caso de ser positivo el dictamen, notifica a la Comisaría	Documento de dictamen positivo
6	Enlace FORTASEG	Recibe notificación	Documento de dictamen positivo
7	Enlace FORTASEG Dirección administrativa	Llevar a cabo las acciones acordadas según las adecuaciones	
8	Enlace FORTASEG	Actualiza la información del sistema RISS, para que contenga las modificaciones aprobadas	

Propuesta de diagrama de proceso de aplicación del Programa Fortaseq



Descripción	Documentos	Información adicional
Proceso Sistema Control de actividad Flujo de actividad Documento Decisión Conector de página	A. Documento de Adecuación B. Dictamen negativo C. Dictamen positivo	

Cierre del ejercicio presupuestal Fortaseq 2016

1. Acta de cierre

Para poder dar por concluido el ejercicio presupuestal de Fortaseq, el municipio debe entregar un Acta de Cierre (con corte al 31 de diciembre de 2016) a la Dirección General de Vinculación y Seguimiento, a más tardar el último día hábil del mes de enero de 2017.



## 2. Revisión de acta de cierre

Por su parte, la Dirección General de Vinculación y Seguimiento recibe y analiza la información recibida en el acta de cierre y la cruza con la información contenida en el sistema RISS. En caso de existir alguna incongruencia o falta de claridad en la información recibida, la Dirección General de Vinculación y Seguimiento notificará en un plazo no mayor a sesenta días hábiles posteriores a la recepción del Acta de Cierre, sobre esta situación y pedirá que se desahoguen dichas inconsistencias.

## 3. Sobre reintegros y desahogo de incongruencias

En caso de existir reintegros económicos por gastos que no se realizaron o que no lograron ser debidamente acreditados, o ya sea por incongruencias presentadas en el acta de cierre; el municipio se obliga a gestionar y justificar el reintegro económico y el desahogo de incongruencias en un plazo no mayor a treinta días después de haber sido notificados sobre esta situación. En caso de no poder justificar o reintegrar el presupuesto, la dependencia federal notificará y llevará a cabo el proceso correspondiente ante la Auditoría Superior de la Federación.

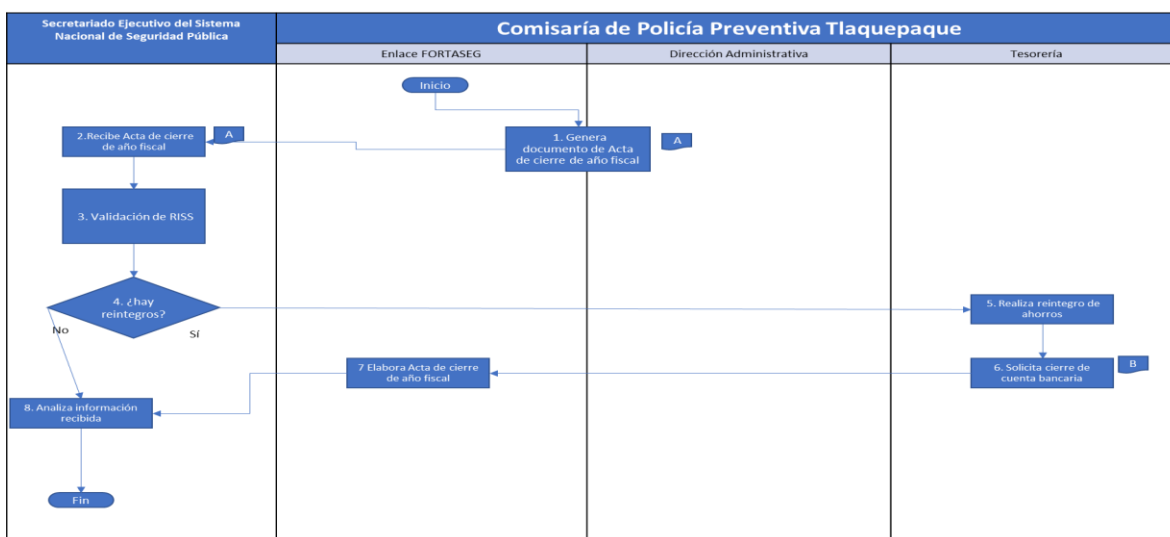
#### 4. Cierre de ejercicio

Una vez cumplidos todos los requerimientos, el municipio genera el Acta de Cierre definitiva y la hace llegar a la Dirección General de Vinculación y Seguimiento quien notifica al municipio de recibido y sobre el cierre formal del ejercicio presupuestal

#### Responsable, actividad y documentación utilizada para la propuesta de procesos de aplicación Programa Fortaseg

Número	Responsable	Actividad	Documento
1	Enlace FORTASEG	Comprueba gastos a través de comprobantes y facturas de bienes y servicios adquiridos	Documentación probatoria de bienes y servicios adquiridos
2	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	Recibe documentación probatoria de gastos y servicios generados por la Comisaría	
3	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	La documentación de comprobación es sometida a un cruce con lo estipulado en el sistema RISS	
4	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	Determina si hay reintegros que deben regresar al Secretariado	
5	Tesorería	Si lo hubiere, realiza el retorno del recurso por concepto de Reintegro ("ahorros")	
6	Tesorería	Solicita cierre de cuenta bancaria a través de la cual recibía las ministraciones	Solicitud de cierre de cuenta bancaria
7	Enlace FORTASEG	Elabora acta de cierre de ejercicio fiscal 2016	
8	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública	Analiza la información recibida del cierre y de las acciones realizadas y da por terminado el ejercicio del Subsidio FORTASEG PARA EL AÑO 2016	

#### Propuesta de diagrama de proceso de aplicación del Programa Fortaseg





Descripción	Documentos	Información adicional
Proceso Sistema Control de actividad Flujo de actividad Documento Decisión Conector de página	A. Acta de cierre de año fiscal B. Documento de cierre de cuenta bancaria	

### Capacitaciones

#### 1. Recopilación de información del elemento

Como primer paso para ejercer el presupuesto Fortaseg para las capacitaciones de los elementos policiales del municipio la Dirección de profesionalización y acreditación policial debe recabar la información correspondiente al elemento a capacitar, por petición del área administrativa de la comisaría del municipio de Tlaquepaque.

Una vez recabada esta información, el área de enlace Fortaseg la analiza y determina a través de lineamientos claros y sistemáticos, si es válida la capacitación para el elemento o no.<sup>16</sup> De no ser válida la capacitación e notifica a la Dirección de profesionalización y acreditación policial (Academia) y al elemento, exponiendo de manera clara los criterios a partir de los cuales se llegó ese dictamen.<sup>17</sup>

#### 2. Programación de cursos

Una vez revisada la información y en caso de ser validado el curso de capacitación para el elemento, se notifica a la Dirección de profesionalización y acreditación policial, para que comience el proceso de programación para dicha capacitación. A su vez, notifica al personal sobre el curso de capacitación para que comiencen los protocolos de acción para llevarlo a cabo; y expide los documentos de comisión que permiten al elemento formalmente atender a la capacitación dentro de los horarios y fechas estipuladas en la programación.

<sup>16</sup> No hay evidencia documental que esto se lleve a cabo en la Comisaría del Municipio de San Pedro Tlaquepaque.

<sup>17</sup> No hay evidencia documental que esto se lleve a cabo en la Comisaría del Municipio de San Pedro Tlaquepaque.

### 3. Capacitación

El elemento recibe la documentación de comisión y es notificado sobre horarios, fechas e instalaciones donde recibirá la capacitación. El elemento se compromete a cumplir con lo programado dentro del curso y asiste a las sesiones correspondientes.

### 4. Monitoreo del progreso de la capacitación

Por su parte el enlace Fortaseg debe monitorear constantemente y bajo sistemas institucionalizados<sup>18</sup>, el progreso de la capacitación. Dicho monitoreo se hace por solicitud de avance a la Dirección de profesionalización y acreditación policial, quien expide los reportes sobre el avance en la capacitación del elemento.

### 5. Examinación y dictamen sobre capacitación

Una vez concluido el programa de trabajo para la capacitación del elemento, la Dirección de profesionalización y acreditación policial, bajo sistemas pertinentes, sistemáticos y claros de evaluación<sup>19</sup>, genera un dictamen final sobre la aprobación o no del curso por parte del elemento. En caso de tener un dictamen no aprobatorio, el elemento es notificado.

### 6. Expedición de Carta de Aprobación y Diploma

Si el agente policial obtiene un dictamen aprobatorio, la Dirección de profesionalización y acreditación policial expide una Carta de Aprobación que lo acredita como policía que ha cursado y aprobado el curso de capacitación en cuestión. Posteriormente se expide un Diploma, el cual forma parte de un acto protocolario de egreso. Dicho diploma es entregado al policía, con la expedición de documentos comprobantes para la Dirección de profesionalización y acreditación policial y para el área de enlace Fortaseg del municipio.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> No hay evidencia documental que esto se lleve a cabo en la Comisaría del Municipio de San Pedro Tlaquepaque.

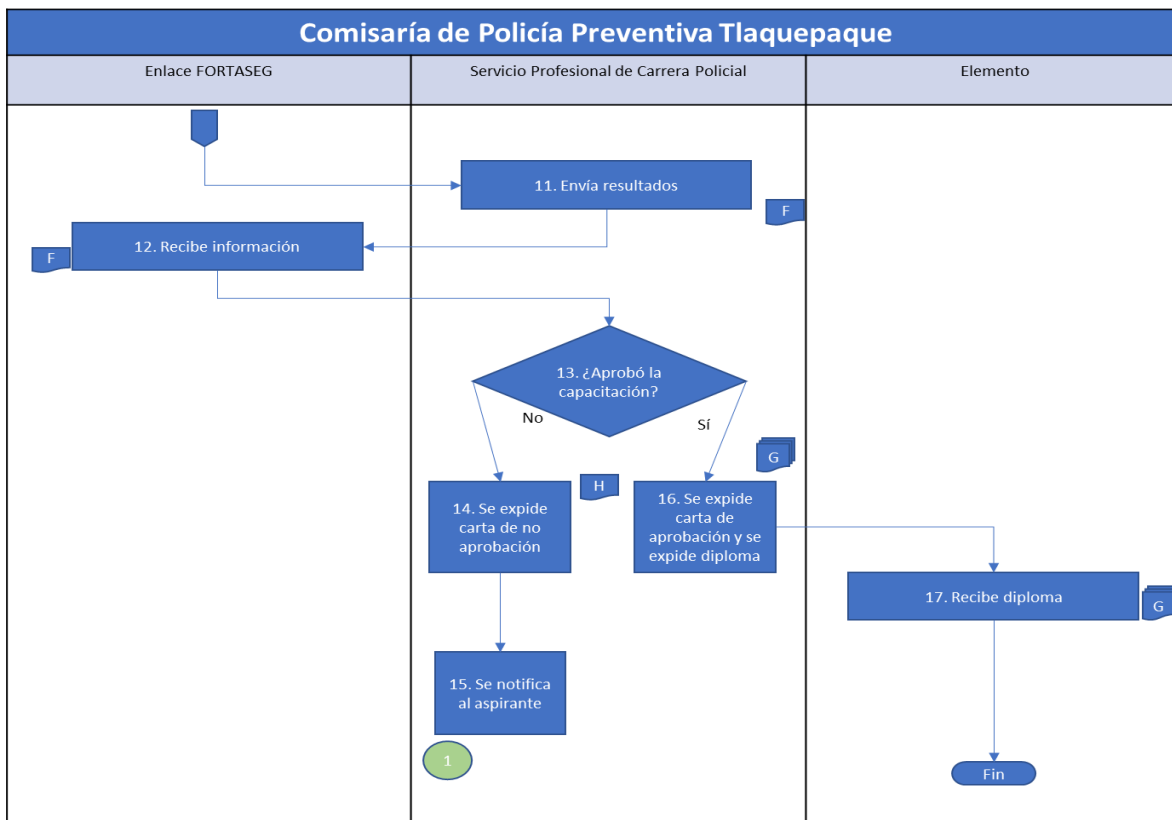
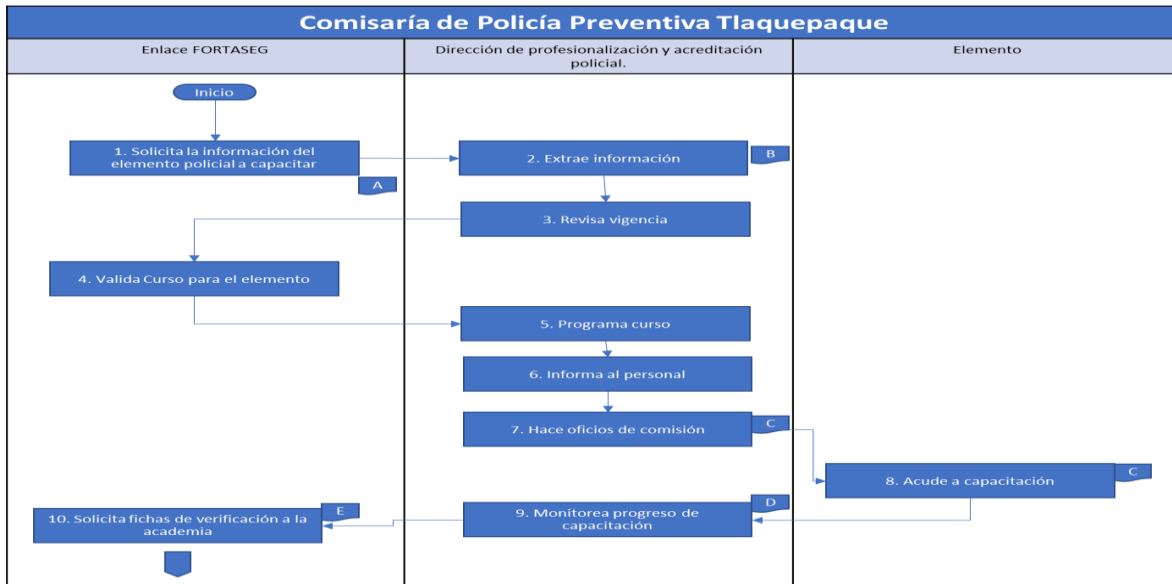
<sup>19</sup> No hay evidencia documental que esto se lleve a cabo en la Dirección de profesionalización y acreditación policial.

<sup>20</sup> No hay evidencia documental que esto se lleve a cabo en la Dirección de profesionalización y acreditación policial.

Responsable, actividad y documentación utilizada para la propuesta de procesos de aplicación Programa Fortaseg

Número	Responsable	Actividad	Documento
	Enlace FORTASEG	Solicita información del elemento policial a capacitar	Solicitud de información
1	Servicio Profesional de Carrera Policial	Recaba información y forma expediente del elemento	Expediente del aspirante
2	Servicio Profesional de Carrera Policial	Revisa vigencia de la información	
3	Enlace FORTASEG	Valida el curso para el elemento	
4	Servicio Profesional de Carrera Policial	Programa el curso	
5	Servicio Profesional de Carrera Policial	Informa al personal	
6	Servicio Profesional de Carrera Policial	Expide documento de Comisión para la asistencia del elemento a la academia	Documento de Comisión
7	Elemento	Asiste a los cursos de capacitación a la Academia y cumple con el programa	
8	Servicio Profesional de Carrera Policial	Monitorea el status del elemento en la academia	Documento de monitoreo
9	Enlace FORTASEG	Solicita ficha de verificación a la Academia referente a la asistencia y desempeño del elemento	Solicitud de ficha de verificación
10	Academia	Envía resultados de la examinación del elemento	Documento de resultados
11	Servicio Profesional de Carrera Policial	Recibe la información	
12	Servicio Profesional de Carrera Policial	Determina si el elemento cumplió o no con los requisitos	
13	Servicio Profesional de Carrera Policial	En caso de no cumplir con los requisitos, termina el proceso	Notificación de no aprobación
14	Servicio Profesional de Carrera Policial	Expide documento de no aprobación	Carta de no aprobación
15	Servicio Profesional de Carrera Policial	En caso de cumplir con los requisitos, se expide carta de aprobación y diploma	Carta de Aprobación Diploma
16	Elemento	Recibe carta de aprobación y diploma / recibe carta de no aprobación	

Propuesta de diagrama de proceso de aplicación del Programa Fortaseq



Descripción	Documentos	Información adicional
Proceso Sistema Control de actividad Flujo de actividad Documento Decisión Conector de página	Actividad de control  A. Solicitud de información B. Información del aspirante C. Oficio de comisión D. Documento de monitoreo de cursos de reclutamiento E. Solicitud de verificación a la Academia F. Oficio de resultados de examinación de la Academia G. Carta de aprobación y diploma H. Notificación de no aprobación	

#### IV. Conclusiones y recomendaciones

El presente apartado resume los principales hallazgos derivados del ejercicio de análisis documental y trabajo de campo cualitativo. Así mismo, atendiendo las recomendaciones del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social se realizó un ejercicio de alineación al FODA,<sup>21</sup> ejercicio que es el centro de las conclusiones y recomendaciones según los tópicos investigados, mismos que se exponen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Planeación. Es necesario llevar a cabo un ejercicio consensuado de planeación —donde participen las/los policías, las/los mandos y las áreas administrativas relacionadas con la concertación del Programa— para identificar los requerimientos y necesidades de la institución policial, y que incluya metas e indicadores precisos. Es indispensable que se lleve a cabo la captura de los avances y las metas en Plataforma México, para evitar castigos por incumplimiento.
- Difusión del Programa. Se recomienda publicar y difundir tanto las convocatorias, así como los resultados de los procesos de ingreso y nivelación académica. También resulta muy importante socializar con las/los policías lo concertado y autorizado para cada ejercicio. Con ello, se fomenta la transparencia del ejercicio de los recursos y los procesos mediante los cuales el personal policial puede acceder y participar en las diversas acciones.
- Solicitud de apoyos. Es recomendable tener un diagnóstico de las condiciones de la institución policial en términos del propio catálogo de Fortaseg. Con ello, se facilitaría no solo la planeación del recurso en años subsecuentes, sino que se identificarían elementos para una negociación más eficaz en las mesas de concertación, con el propósito de evitar que sea el propio sistema el que determine los bienes que pueden solicitarse.
- Selección de beneficiarios. Es de vital importancia que se establezcan criterios y mecanismos para la selección de beneficiarios. Se sugiere crear un padrón de beneficiarios Fortaseg.
- Producción de bienes y/o servicios. Para tener argumentos para la negociación en las mesas de concertación es necesario contar con un diagnóstico no solo cuantitativo, sino también cualitativo de los bienes con los que cuenta la Comisaría. La duración de uniformes y calzado, la calidad y la ergonomía de los chalecos, el estado de los vehículos (patrullas y motocicletas), así como el estado de cascos, aros y armería.
- Distribución y entrega de apoyos. Es deseable que existan actas de entrega-recepción de todos los bienes, este inventario inicial permitiría tener un registro con las condiciones en que se

---

<sup>21</sup> FODA es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). Ejercicio que se presenta en el anexo I del presente texto.

entregan los uniformes, el calzado y los kits. Ahí pueden recogerse observaciones sobre la calidad de los proveedores, pero también sobre las condiciones en que los beneficiarios reciben y regresan los bienes de manera posterior (p.e. formato de resguardo de kit de primer respondiente).

- Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos. Se recomienda llevar a cabo una encuesta o sondeo que recoja la valoración de los beneficiarios (policías y mandos) sobre la calidad de los bienes proporcionados con recurso Fortaseg. Con la información obtenida puede documentarse la elegibilidad de los proveedores para futuras concertaciones y permite disminuir la posible opacidad en la elección de los proveedores.
- Contraloría social del beneficiario. Se recomienda diseñar una política institucional que fomente la corresponsabilidad institución-beneficiario en el uso de los bienes. Una recomendación sería crear un manual de corresponsabilidad como una herramienta de control y seguimiento, que recogiera también la experiencia de los beneficiarios del Programa, para que el programa no sea visto como “inversión que no prospera”.

A modo de comentario, se considera importante señalar:

#### *Sobre los procesos para la operación de los recursos Fortaseg*

Durante la revisión documental realizada se percibe la ausencia de procesos claros y sistemáticos para la adquisición de bienes, servicio y el diseño de proyectos. Así como la ausencia de manuales de procedimientos que garanticen el óptimo reparto, uso y evaluación de los bienes y servicios adquiridos.

En cuanto a los insumos básicos como uniformes o accesorios, queda claro que su reparto es estable: dos uniformes completos para cada policía, por año; pero en el caso de los kits de primer respondiente no se sabe con base en qué criterio se llevó a cabo el reparto.

Situación similar se verificó en los casos de las capacitaciones de mandos, técnicas de la función policial y nivelación académica. Las entrevistas realizadas permitieron comprender que la distribución de estos servicios está a consideración de la Comisaría, la Dirección Operativa y los comandantes, sin que se tenga registro de algún manual de procedimientos que establezca algún tipo de criterio.

Es necesario también señalar la inexistencia de convocatorias internas a través de las cuales, las/llos policías tengan conocimiento de un sistema claro de elegibilidad y concurso de estos beneficios.

#### *Sobre los procesos establecidos por Comunicación Social*

En el proceso de entrevistas, se destaca la falta de mecanismos de integración y articulación entre el área de Comunicación Social y el área de enlace de Fortaseg. Esta instancia juega un papel crucial para la difusión tanto de los recursos concursables por parte de las/llos policías, materializadas en convocatorias a becas, capacitaciones, etc. (comunicación interna) como del apoyo que Fortaseg brinda para el fortalecimiento de un modelo policial dado (comunicación dirigida a la ciudadanía). Sin



embargo, tampoco se logró obtener documentación que clarifique el modelo policial que el municipio de San Pedro Tlaquepaque promueve en la ciudadanía.

A lo que se limita el ejercicio llevado a cabo por esta área es a la creación de boletines informativos sobre los bienes y servicio adquiridos por la institución policial y particularmente a los eventos que estos generan (por ejemplo, acto de entrega de chalecos balísticos, acto de entrega de uniformes a través del apoyo de Fortaseg), pero dichos boletines no contienen ni promueven un mensaje e imagen policial originada desde la autoridad municipal, ni una estrategia de comunicación precisa sobre el modelo policial de la institución, son notas de la entrega de apoyos a policías por medio del programa Fortaseg.

#### *Sobre la elaboración de proyectos*

El programa Fortaseg permite la ejecución de proyectos que estén directamente relacionados a los objetivos de los siguientes programas de prioridad nacional:

1. Fortalecimiento al Sistema Penitenciario Nacional y de Ejecución de Medidas para Adolescentes
2. Desarrollo de las Ciencias Forenses en la Investigación de Hechos Delictivos
3. Fortalecimiento de Capacidades para la Prevención y Combate a Delitos de Alto Impacto
4. Especialización de las Instancias Responsables de la Búsqueda de Personas.

Sin embargo, en el ejercicio Fortaseg 2016 no se verificó algún proyecto, lo cual supedita la inversión a la adquisición de insumos básicos y meramente técnicos, dejando de lado la generación de acciones afirmativas propias de la institución policial y ligadas a las condiciones y necesidades específicas del Municipio de San Pedro Tlaquepaque. Luego entonces, el apoyo brindado no logra transitar de un uso exclusivo para el equipamiento hacia acciones de impacto directo en el bienestar de la ciudadanía.



## Referencias

Consulta en línea de <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo15/comisaria-la-policia-preventiva-municipal/>

DOF, (1917), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México.

DOF, (2016). 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 2016, Ciudad de México, Segob.

DOF, (2016). REGLAS DE OPERACIÓN  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5423083&fecha=20/01/2016](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5423083&fecha=20/01/2016)

DOF, (2009), *Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública*, México, Segob, Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, consulta en <https://www.gob.mx/sesnsp/que-hacemos>

Figueroa, Carlos, (2016), *Una caracterización de las denuncias de delitos en la Zona Metropolitana de Guadalajara 2009-2015*, Guadalajara, UdeG.

Segob, (2016), *Lineamientos para el otorgamiento del subsidio a los municipios y demarcaciones territoriales*, Fortaseg ejercicio fiscal 2016

Tesorería Municipal de San Pedro Tlaquepaque, (2016). Montos comprometidos, ejercidos y por ejercer, Fortaseg 2016, Ayuntamiento de Tlaquepaque.

## Anexos

### Anexo I. FODA sobre Procesos Fortaseg 2016

		DIMENSIÓN INTERNA (áreas involucradas en procesos Fortaseg en el municipio)	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Los recursos humanos (personal) con que cuenta el municipio en las áreas de prevención y política pública para la gestión del Fortaseg.	1. No cuentan con un diagnóstico preciso de las necesidades materiales y de capacitación en función de los ejes Fortaseg; 2. No existe documentación que permita institucionalizar el ejercicio del Programa Fortaseg (Manual de procedimientos con las distintos momentos del proceso en el municipio, Mapeo de actores que intervienen en los procesos de acuerdo con el organigrama municipal); 3. Carecen de un padrón de beneficiarios Fortaseg a partir de las capacitaciones recibidas; asimismo, integrar las evaluaciones que los beneficiarios hacen de la calidad de las capacitaciones y los insumos adquiridos con el recurso (botas, chalecos, cascos, uniformes).
DIMENSIÓN EXTERNA (ajenas a la gestión municipal)	OPORTUNIDADES	RECOMENDACIONES (NO APLICAN RECOMENDACIONES)	RECOMENDACIONES
	1. Usar para la planeación/diagnóstico de necesidades los rubros establecidos en el Catálogo de conceptos Fortaseg 2016 distribuido por ejes: I. Prevención; II. Desarrollo y operación policial; III. Gestión de capacidades institucionales para el servicios de Seguridad Pública y la Aplicación de la Ley Penal; IV. Administración de la información para la Seguridad Pública. 2. Generar informes con base en el sistema de información y comunicación RISS, que		1. Realizar diagnósticos sobre las necesidades materiales y de capacitación de la corporación; 2. Integrar sistemáticamente: documentación para la planeación de cada ejercicio Fortaseg; publicar y difundir los rubros que apoya el Fortaseg (por ejemplo, en las lonas y banners implementados para nuevo ingreso y/o nivelación académica). 3. Crear un padrón de beneficiarios de cada ejercicio Fortaseg. Recabar información de los beneficiarios finales

	<p>permitan transparentar las gestiones y procesos de cada ejercicio anual.</p>		<p>sobre la calidad de lo adquirido (capacitaciones e insumos).</p>
	<p><b>AMENAZAS</b> 1. Perder el recurso por no cumplir con las metas programadas.</p>	<p><b>RECOMENDACIONES</b> 1. Se recomienda que cuando se contraten capacitaciones Fortaseg, existan las condiciones suficientes para garantizar que los beneficiarios seleccionados contarán con la autorización de sus mandos para cumplir con el compromiso, y que adquirirán los conocimientos necesarios (por ejemplo: nivelación escolar o temática específica relacionada con primer respondiente).</p>	<p><b>RECOMENDACIONES</b> (NO APLICAN RECOMENDACIONES)</p>

## **Anexo II. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión**

El Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública por medio del área que opera el Fortaseg para el ejercicio 2016, cuenta con una plataforma informática conocida como RISS que sus siglas significan Sistema de Registro de Información para el Seguimiento del Subsidio (RISS). El RISS permite verificar el avance de las metas acordadas en el Anexo Técnico, documento que corresponde a la formalización del convenio entre el Secretariado y el municipio de San Pedro Tlaquepaque.

En este sentido, el área de Fortaseg de la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque, se compromete a reportar trimestralmente el estado de avance que hay en el ejercicio presupuestario en el municipio, llenando los formatos establecidos a nivel federal a través del Sistema de Registro de Información para el Seguimiento del Subsidio (RISS). Dichos reportes trimestrales son recibidos por la Dirección General de Vinculación y Seguimiento, donde son analizados en relación a los acuerdos establecidos, dando seguimiento o en su caso implementando medidas correctivas.

En este sentido, es importante evidenciar que para el ejercicio 2016, los formatos que son considerados por el equipo evaluador, como aquellos de mayor relevancia y de los cuales se despliega o generan una serie de acciones son:

### **Formatos utilizados para el mutuo acuerdo, anexo técnico.**

El día 9 de febrero de 2016, se firmó el Convenio específico de coordinación y adhesión para el otorgamiento del subsidio. Atendiendo a las reglas de operación establecidas, dicho convenio fue firmado por el titular del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el gobernador del Estado de Jalisco, la Secretaria Ejecutiva del Consejo Estatal de Seguridad Pública y los Presidentes Municipales de los municipios beneficiados en Jalisco, entre los que figura María Elena Limón García como en su calidad de Presidente Municipal en funciones del municipio de San Pedro Tlaquepaque.

En dicho documento se acreditan la situación legal de los representantes y se señalan los montos del gasto del Fortaseg de conformidad con el Presupuesto de Egresos de la federación y las reglas de operación para la subvención federal y la coparticipación municipal, así como el pacto de las dos ministraciones que ascienden al 50% del monto total, cada una.

Si bien, en el convenio se estipulan los montos y las ministraciones a las que tendrán acceso los municipios jaliscienses, es en el Anexo Técnico donde se señala el destino proyectado para el recurso. Este documento es el acuerdo específico entre la federación y el municipio el cual es suscrito por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Secretariado Ejecutivo del Consejo Estatal de Seguridad Pública y la Presidencia Municipal, en este caso, de San Pedro Tlaquepaque.

Los rubros, los montos, bienes y servicios a adquirir, así como el cronograma de cumplimiento son estipulados en Anexo, que para el caso de Tlaquepaque fue acordado de la siguiente manera.

### 1.1. Programa: desarrollo, profesionalización y certificación policial.

#### A. Subprograma: fortalecimiento de las capacidades de evaluación en control de confianza.

Subprograma: Fortalecimiento de las capacidades de evaluación en control de confianza			Total
Destino	Sub-destino	Conceptos	
Evaluaciones de control de Confianza	Evaluaciones de control de Confianza	Evaluaciones de nuevo ingreso	\$210,000.00
Evaluaciones de control de Confianza	Evaluaciones de control de Confianza	Evaluaciones de Permanencia	\$1,319,500.00
<b>Total</b>			<b>\$1,529,500.00</b>

Destino del Gasto	Marzo Avance	Abril Avance	Mayo Avance	Junio Avance	Julio Avance	Agosto Avance	Septiembre Avance	Octubre Avance	Noviembre Avance	Diciembre Avance	Avance Total
Evaluaciones de Nuevo Ingreso	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Evaluaciones de Permanencia	0.00%	24.00%	24.00%	24.00%	28.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

#### B. Subprograma: profesionalización de las instituciones de seguridad pública

Subprograma: Profesionalización de las Instituciones de Seguridad Pública			Total
Destino	Sub-destino	Conceptos	
Profesionalización	Formación inicial y Becas	Formación inicial (Elementos en activo)	\$3,100,000.00
Profesionalización	Formación inicial y Becas	Formación inicial (Aspirantes)	\$1,200,000.00
Profesionalización	Formación inicial y Becas	Becas para aspirantes a policía municipal	\$720,000.00
Profesionalización	Formación a Mandos	Diplomado para Mandos	\$240,000.00
Profesionalización	Formación continua	Técnicas de la función policial	\$1,029,000.00
Profesionalización	Nivelación académica	Nivelación académica	\$150,000.00
Profesionalización	Evaluación de destrezas, habilidades y conocimientos	Evaluación de destrezas, habilidades y conocimientos para policías municipales	\$249,900.00
Profesionalización	Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño	\$60,000.00
<b>Total</b>			<b>\$6,748,900.00</b>

Destino del Gasto	Marzo Avance	Abril Avance	Mayo Avance	Junio Avance	Julio Avance	Agosto Avance	Septiembre Avance	Octubre Avance	Noviembre Avance	Diciembre Avance	Avance Total
Formación inicial (Elementos en activo)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
Formación inicial (Aspirantes)	0.00%	0.00%	0.00%	32.00%	0.00%	0.00%	32.00%	0.00%	0.00%	36.00%	100.00%
Becas para aspirantes a policía municipal	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
Diplomado para Mandos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Técnicas de la función policial	0.00%	0.00%	15.00%	17.00%	17.00%	17.00%	17.00%	17.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Nivelación académica	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
Evaluación de destrezas, habilidades y conocimientos para policías municipales	0.00%	0.00%	15.00%	17.00%	17.00%	17.00%	17.00%	17.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Evaluación de desempeño	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

## 1.2. PROGRAMA: IMPLEMENTACION Y DESARROLLOS COMPLEMENTARIOS.

### 1.2. Programa: implementación y desarrollos complementarios

Subprograma: Nuevo Sistema de Justicia Penal			Total
Destino	Sub-destino	Conceptos	
Profesionalización	Formación Continua en materia de Sistema de Justicia Penal Acusatorio	Curso de Capacitación Primer Respondiente (40 hrs.)	\$398,430.00
Equipamiento	Equipamiento Personal	Kit de Operación de Primer Respondiente (Patrulla)	\$360,000.00
Equipamiento	Equipamiento Personal	Cámara Fotográfica de Operación para Primer Respondiente	\$150,000.00
Equipamiento	Equipamiento Personal	Kit de Operación de Primer Respondiente (Pie a Tierra)	\$1,708,000.00
Equipamiento	Equipamiento Personal	Cámara Fotográfica de Operación para Primer Respondiente	1,067,500.00
Equipamiento	Equipamiento Personal	Material de Apoyo de Operación para Primer Respondiente	\$600,000.00
Equipamiento	Equipamiento Personal	Material para Procesamiento de indicios o elementos materiales	\$324,501.20
<b>Total</b>			<b>\$4,608,431.20</b>

Destino del Gasto	Marzo Avance	Abril Avance	Mayo Avance	Junio Avance	Julio Avance	Agosto Avance	Septiembre Avance	Octubre Avance	Noviembre Avance	Diciembre Avance	Avance Total
Curso de Capacitación Primer Respondiente (40 hrs.)	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Kit de Operación de Primer Respondiente (Patrulla)	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Cámara Fotográfica de Operación para Primer Respondiente	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Kit de Operación de Primer Respondiente (Pie a Tierra)	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Cámara Fotográfica de Operación para Primer Respondiente	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Material de Apoyo de Operación para Primer Respondiente	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Material para Procesamiento de indicios o elementos materiales	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%

### 1.3. PROGRAMA: TECNOLOGIAS, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE APOYO A LA OPERACION POLICIAL EN LO QUE COMPETE EXCLUSIVAMENTE AL EQUIPAMIENTO PERSONAL DEL ELEMENTO POLICIAL).

#### A. SUBPROGRAMA: Fortalecimiento Tecnológico, de Equipo e infraestructura de las instituciones de Seguridad Pública.

Subprograma: Fortalecimiento Tecnológico, de Equipo e Infraestructura de las Instituciones de Seguridad Pública.			Total
Destino	Sub-destino	Conceptos	
Equipamiento Personal	Vestuarios y uniformes	Camisola	\$1,770,000.00
Equipamiento Personal	Vestuarios y uniformes	Pantalón	\$1,770,000.00
Equipamiento Personal	Vestuarios y uniformes	Botas	\$1,221,300.00
Equipamiento Personal	Vestuarios y uniformes	Gorra tipo beisbolera	\$527,460.00
Equipamiento Personal	Equipo de defensa personal y seguridad	Armas cortas	\$200,000.00
Equipamiento Personal	Equipo de defensa personal y seguridad	Armas largas	\$201,564.80
Equipamiento Personal	Prendas de protección	Chaleco balístico nivel III-A, con dos placas para ascender al nivel IV	\$4,325,000.00
<b>Total</b>			<b>\$10,015,324.80</b>

Destino del Gasto	Marzo Avance	Abril Avance	Mayo Avance	Junio Avance	Julio Avance	Agosto Avance	Septiembre Avance	Octubre Avance	Noviembre Avance	Diciembre Avance	Avance Total
Camisola	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Pantalón	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Botas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Gorra tipo beisbolera	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Armas cortas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Armas largas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Chaleco balístico nivel III-A, con dos placas para ascender al nivel IV	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%



## 11.1 PROGRAMA: TECNOLOGIAS, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE APOYO A LA OPERACIÓN POLICIAL

### A. SUBPROGRAMA: FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO, DE EQUIPO E INFRAESTRUCTURA DE LAS INSTITUCIONES DE SEGURIDAD PÚBLICA.

#### B. SUBPROGRAMA: Red Nacional de Telecomunicaciones.

Subprograma: Red Nacional de Telecomunicaciones			Total
Destino	Sub-destino	Conceptos	
Fortalecimiento Tecnológico, de Equipo e infraestructural	Equipamiento Institucional	Terminal digital portátil (radio)	\$140,000.00
<b>Total</b>			<b>\$140,000.00</b>

Destino del Gasto	Marzo Avance	Abril Avance	Mayo Avance	Junio Avance	Julio Avance	Agosto Avance	Septiembre Avance	Octubre Avance	Noviembre Avance	Diciembre Avance	Avance Total
Terminal digital portátil (radio)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%

## 1.4. PROGRAMA: DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LAS INSTITUCIONES LOCALES PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DESTINADAS A LA PREVENCIÓN SOCIAL DE LA VIOLENCIA Y LA DELINCUENCIA CON PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN TEMAS DE SEGURIDAD PÚBLICA.

### A. SUBPROGRAMA: Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana

Subprograma: Profesionalización de las Instituciones de Seguridad			Total
Destino	Sub-destino	Conceptos	
Reestructuración y homologación salarial de los elementos policiales	Reestructuración y homologación salarial de los elementos policiales	Reestructuración y homologación salarial de los elementos policiales	\$5,760,539.00
<b>Total</b>			<b>\$5,760,539.00</b>

Como se puede observar, la mayoría del presupuesto se concentró en tres programas de prioridad nacional: Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial; Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal y Sistemas Complementarios (capacitación de primer respondiente); y Tecnologías, infraestructura y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial (en lo que compete exclusivamente al equipamiento personal del elemento policial). Dando una suma de \$22,902,156.00 (veintidós millones, novecientos dos mil ciento cincuenta y seis pesos 00/100 M.N.).

Se invirtieron \$140,000.00 (ciento cuarenta mil pesos M.N.) en el programa Tecnologías, Infraestructura y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial, específicamente en el rubro de Red Nacional de Telecomunicaciones, presupuesto pactado para la adquisición de cinco terminales digitales portátiles (radios).

Finalmente, el monto de coparticipación sería invertido en su totalidad al programa de prioridad nacional: Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial, en el subprograma de Profesionalización de las Instituciones de Seguridad Pública. Esta cifra se programó para aumentar los salarios percibidos por los policías en activo, cumpliendo así con el programa de Reestructuración y Homologación Salarial.

Lo que esta información visibiliza es que, el acuerdo puso especial énfasis en el equipamiento personal de los elementos policiales (chalecos, uniformes, botas, gorras, etc.), rubro al que se invirtió \$10,015,324.80 (diez millones, quince mil trecientos veinticuatro pesos 80/100 M.N.), dejando sin atención otros subprogramas como Fortalecimiento Tecnológico, de Equipo e infraestructura de las instituciones de Seguridad Pública; Sistema Nacional de Información (Bases de Datos); Sistema Nacional de Atención de Llamadas de Emergencia y Denuncias Ciudadanas; y Prevención Social de Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana.

Por otro lado, es necesario destacar la ausencia de proyectos diseñados por el propio municipio y propuestos en el marco de este subsidio.

### **Formatos utilizados para el cierre del Programa.**

Existe un formato de cierre, el cual cuenta con todos los elementos necesarios para realizar un análisis documental, misma información que se refirió en las entrevistas realizadas al director operativo, al área de Enlace Fortaseg y al área de Comunicación Social de la Comisaría de Tlaquepaque permitieron conocer el grado de cumplimiento de lo pactado en el anexo técnico. Aquí se muestran los resultados:

- Atendiendo lo concerniente al programa Desarrollo, profesionalización y certificación policial se llevaron a cabo las evaluaciones de control de confianza pactadas (Evaluación a sesenta elementos policiales de nuevo ingreso y treientos treinta y siete de permanencia); treinta elementos de nuevo ingreso y ciento cincuenta y cinco elementos en activo cumplieron con la formación inicial dado que, para el caso de estos últimos, no existía un documento que acreditara su formación al momento de ingresar a la corporación.
- Se dotaron de treinta becas para aspirantes a Policía Municipal, dicha beca tenía un monto unitario de \$24,000.00 (veinticuatro mil pesos 00/100 M.N.) por elemento policial.
- Doce elementos recibieron el Diplomado para Mandos de la policía y doscientos noventa y cuatro policías fueron capacitados en técnicas de la función policial, lo cual representa un 33.52% del estado de fuerza de la Comisaría. A la misma cantidad de elementos se les realizó las evaluaciones de habilidades, destrezas y conocimientos para policías municipales, sin embargo, los documentos probatorios proporcionados por la Comisaría no permiten observar si se trata de los mismos elementos policiales o si son distintos.

- A casi la mitad del estado de las y los policías que integran la Comisaría de San Pedro Tlaquepaque (cuatrocientos elementos) se le realizó la evaluación del desempeño de fuerza. A su vez, se realizó la reestructuración y homologación salarial de los policías con el presupuesto de coparticipación.
- Es de destacar que, de este programa, no se cumplió la meta acordada del rubro de Nivelación Académica, destinada a 25 elementos que no habían concluido la educación media superior (requisito para formar parte de la corporación). Esto se debió al incumplimiento de la empresa contratada para brindar este servicio a la comisaría.
- En cuanto al programa de Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal y Sistemas Complementarios, ochocientos cincuenta y cinco elementos de la comisaría de Tlaquepaque recibieron el curso de capacitación como primer respondiente, el cual tuvo una duración de cuarenta horas. A si mismo se dotó a sesenta patrullas y a cuatrocientos veinte siete policías del Kit de primer respondiente y cámaras fotográficas. También se otorgó material de apoyo y material para el procesamiento de indicios o elementos probatorios, así como de protección personal, según lo estipulado en el Nuevo Sistema de Justicia Penal.
- En lo que respecta al programa Tecnologías, Infraestructura y Equipamiento de Apoyo a la operación Policial, ya se ha señalado con antelación que dentro del Anexo Técnico se acordó sólo la cobertura de lo que compete al equipamiento personal de los elementos. Siendo así, se adquirieron mil setecientos setenta camisolas y pantalones de uso policial (que corresponden a dos prendas por año para cada policía) y 173 chalecos balísticos nivel III-A, con dos placas balísticas para escalar al nivel IV; no obstante, con este subsidio sólo se compraron quinientos pares de botas de mil setecientos setenta comprometidas.  
  
Para cubrir con este déficit, la comisaría adquirió el número faltante con presupuesto emanado del propio municipio; el mismo caso sucedió en la adquisición de mil setecientos setenta gorras tipo beisboleras, las cuales fueron adquiridas en su totalidad con presupuesto municipal.
- Para la adquisición de veinte armas cortas y diez largas, se celebró un contrato de comodato con la Fiscalía General del Estado de Jalisco.
- En cuanto a la adquisición de las terminales radiales, se logró la meta (cinco) pero adquiridas con presupuesto del propio municipio.

El motivo expuesto por la comisaría de Tlaquepaque para el incumplimiento de las metas fue la reducción del techo presupuestal de Fortaseg que pasó de \$23,042,156.00 (veintitrés millones, cuarenta y dos mil, ciento cincuenta 00/100 M.N.) a \$20,737,940.00 (veinte millones, setecientos treinta y siete mil novecientos cuarenta 00/100 M.N.) sin embargo, esta investigación no contó con ningún documento que explique dicha reducción.



Las metas no cumplidas o cumplidas con recursos propios del municipio representan un 23.07% del total de bienes y servicios comprometidos según el anexo técnico firmado en febrero de 2017.

Modo de conclusión, se puede evidenciar que los formatos utilizados y propiamente el sistema RISS es lo único que existe como sistema de información, es de total aplicación por parte del Secretariado Ejecutivo y el municipio de Tlaquepaque, sin embargo, los acuerdo, el seguimiento se realiza por correo electrónico por ambas partes.



### **Anexo III. Ficha técnica**

**Título de la evaluación:** Evaluación de Procesos aplicada al programa Fortaseg 2016

**Tipo de Evaluación del Programa Anual de Evaluación:** Evaluación de procesos

**Ejercicio anual evaluado:** 2016

**Propósito del Plan Municipal de Desarrollo de San Pedro Tlaquepaque 2015-2018:** Sistema de Indicadores de gestión y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo

**Tipo de Presupuesto que recibe:** Federal

**Dependencia o entidad responsable del Programa evaluado:** Dirección General de Políticas Públicas del Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque

**Unidad Administrativa responsable del Programa sujeto a evaluación:** Comisaría de la Policía Preventiva Municipal de San Pedro Tlaquepaque

**Tipo de programa:** De fortalecimiento para la seguridad municipal

**Evaluador:** Rodrigo Guillermo Valdivia Ibarra, coordinador de la evaluación