



**FORMATO DE DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE
LOS RECURSOS FEDERALES MINISTRADOS A LAS ENTIDADES FEDERATIVAS**

**DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE CONSISTENCIA Y
RESULTADOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO**

E003

Sistema Policial

EJERCICIO FISCAL 2018





**EVALUACIÓN EXTERNA DE CONSISTENCIA Y
RESULTADOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO**

E003

Sistema Policial

EJERCICIO FISCAL 2018

**GOBIERNO DEL ESTADO DE PUEBLA
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS**

Todos los derechos reservados.
Secretaría de Planeación y Finanzas, Gobierno del Estado de Puebla.
Elaborado por Consultores Wahr S.C.
Impreso en Puebla, México.
Octubre de 2019.





Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas (Ficha CONAC)

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación:

Evaluación Externa de Consistencia y Resultados del Programa presupuestario "E003 Sistema Policial"

1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):

29 de mayo de 2019

1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):

25 de octubre de 2019

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre: Oscar Benigno Lezama Cabrales

Unidad administrativa: Director de Evaluación

1.5 Objetivo general de la evaluación

Analizar y valorar el diseño del Programa presupuestario (Pp) "E003 Sistema Policial", para determinar si se cuentan con los elementos necesarios que permitan atender la problemática social identificada y con ello la atención hacia una población o área de enfoque.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Analizar la identificación de la problemática, causas-efectos y los actores involucrados, así como de la lógica de intervención que realiza el Pp.
- Examinar la pertinencia del Pp con respecto a los instrumentos de planeación estatales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Analizar el planteamiento lógico del problema-objetivos, así como la pertinencia de los indicadores para la medición del avance de los objetivos del Pp.
- Identificar si existen otros Pp que sean coincidentes, o bien complementarios en algún aspecto a fin de optimizar los recursos.
- Identificar hallazgos y recomendaciones que incidan en la mejora del Pp.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

Los 'Criterios técnicos y metodológicos para la evaluación de los Programas presupuestarios', empleados en el proceso de la presente evaluación, se fundamentan en los Términos de Referencia (TdR) correspondientes al tipo de evaluación publicados por la DEV, de acuerdo con el PAE 2019.





Para la evaluación tipo "Consistencia y Resultados", se consideraron los seis apartados temáticos del cuestionario incluido en los TdR, y que está conformado por 22 preguntas, agrupadas como a continuación se describe:

Apartado	Preguntas	Total
I. Creación y diseño del Pp	1 a 3	3
II. Contribución a las metas y estrategias estatales	4	1
III. Población o área de enfoque potencial y objetivo, estrategia de cobertura y focalización	5 a 7	3
IV. Planeación y metas del Pp	8 a 10	3
V. Operación	11 a 14	4
VI. Medición de resultados	15 a 22	8
Total		22

De las 22 preguntas del cuestionario, 18 preguntas requirieron un esquema binario ("Sí"/"No") de respuesta, el cual fue justificado con el análisis de la evidencia documental identificada y el nivel de cumplimiento de las características que éstas presentaron en función de las preguntas correspondientes. Para los casos cuando la respuesta fue "Sí", se estableció un valor en la escala de 1 a 4, de acuerdo con el nivel detectado de cumplimiento antes señalado. Mientras que cuando la respuesta fue "No", se estableció el valor cero (0) y se justificó el porqué del incumplimiento con los criterios.

Para las preguntas que no incluyeron respuesta binaria se respondió y justificó con base en un análisis sustentado en evidencia documental y se expusieron los principales argumentos, los hallazgos y las recomendaciones pertinentes.

Se realizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Pp, el cual se asentó en el presente documento (ver Anexo correspondiente) derivado de los hallazgos encontrados durante el proceso de análisis y valoración del Pp.

De acuerdo con los TdR, se realizó la Valoración General del Pp, el cual se obtuvo promediando los valores del nivel alcanzado en las respuestas de las preguntas específicas, por apartado temático, con base en la información procesada y analizada en la aplicación de la evaluación.

Manteniendo la referencia de los TdR, las recomendaciones que emanan de la presente evaluación, están correlacionadas directamente con los hallazgos identificados para cada apartado temático del proceso de evaluación del Pp.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios	X	Entrevistas		Formatos	X	Otros	X
---------------	---	-------------	--	----------	---	-------	---

Especifique:

Solicitud de información programática, presupuestal, de monitoreo, evaluación y resultados, realizada a las Dependencias y/o Entidades responsables del Pp evaluado, a través del "Gestor de Insumos para la Evaluación de Programas", diseñado por la Dirección de Evaluación de la SPF.





Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La evaluación se realizó mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por la Dirección de Evaluación, de la Secretaría de Planeación y Finanzas, quien funge como la instancia Coordinadora, mediante la plataforma de GIEP (Gestor de Insumos para la Evaluación de Programas). Así también, se realizó investigación de información oficial de carácter público disponible en portales institucionales que se consideró necesaria para el análisis pertinente.

De acuerdo con los TdR, se define como análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública.

Para la investigación y análisis durante la evolución el enfoque empleado fue de tipo mixto, de acuerdo con las características y tipo de evaluación, por lo que se realizó análisis cualitativo y cuantitativo, con base en los TdR.

La investigación consideró la revisión de documentos públicos, estadísticas y datos en portales de internet de carácter oficial, que permitió analizar la calidad de la información de cada Pp evaluado.

De conformidad con los TdR, para estas evaluaciones de los Pp se aplicaron los principios de objetividad e imparcialidad, en cada uno de los apartados temáticos analizados, que comprenden el cuerpo del cuestionario contenido en los TdR, para exponer con mayor claridad tanto los hallazgos como los resultados obtenidos en la evaluación, y asentar las recomendaciones pertinentes.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Creación y diseño del Pp

- El enunciado del problema central empleó la expresión "... no se encuentra debidamente...", lo cual al ir antecedido de una situación deseada "...profesionalizados y a la vanguardia." indica la ausencia de una solución lo cual es incorrecto de acuerdo con la MML. También exhibe la necesidad de verificar que la población beneficiaria del programa corresponda con la que fue planteada como población objetivo.
- Aunque el Diagnóstico del programa cuenta con información sobre la cuantificación, caracterización y ubicación territorial de la población potencial y objetivo, ésta no es consistente, ya que la mayor parte de los recursos del programa no tienen como población objetivo el "Estado de fuerza operativo de la Secretaría de Seguridad Pública del estado de Puebla", sino la población civil que demanda del gobierno estatal, el servicio de seguridad pública.
- El problema público o necesidad identificada, no tiene estrecha relación con la modalidad tipo "E", debido a que la solución del problema (personal de seguridad profesionalizado) no implica necesariamente una Actividad que se realice en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de la sociedad, sino que se trata de un servicio dirigido al personal que forma parte de la Administración Pública.
- El mecanismo de intervención es consistente con la modalidad del programa considerando la mayor parte de las Actividades del Pp, a excepción de las labores administrativas que se despliegan del Componente 3.
- Se observó que el nombre de "Sistema policial", guarda mayor consistencia con la modalidad "E" del Pp, no obstante, es posible denominar al programa de tal forma que, sea posible inferir con mayor facilidad, su propósito y que además sea más congruente con el tipo de modalidad.
- Se determinó que, ni en el 'Diagnóstico' ni en el 'Árbol de problemas' se establece de manera textual el plazo para la revisión o actualización de la problemática que busca atender el Pp E003.





Contribución a las metas y estrategias estatales

- Se observó que el documento de Diagnóstico contempla alienación del Pp E003 a dos objetivos del PED (22 y 23) mientras que el formato de Alineación estratégica, solo contempla alineación al objetivo 23.
- El Propósito aporta marginalmente al cumplimiento de las metas establecidas en los instrumentos de planeación de mayor jerarquía, debido a que la existencia de conceptos en común entre los instrumentos de planeación, sin una estructura causal sólida en la MIR, nulifica dicha contribución, pues aunque el Propósito plantea la profesionalización de los cuerpos de seguridad (tal como el objetivo 23 del PED), este no se encuentra respaldado por sus Actividades dirigidas a los cuerpos de seguridad, sino a la sociedad civil a través de operativos de prevención y vigilancia.

Población o área de enfoque potencial y objetivo, estrategia, cobertura y focalización

- El documento de Diagnóstico, aunque cuenta con un apartado denominado 3.1 “Metodología para la identificación de la población objetivo y definición de fuentes de información”, la información vertida en el mismo, en sentido estricto, no puede considerarse que exponga una metodología formal para la cuantificación de las poblaciones del programa, puesto que no explica el procedimiento de cuantificación de los conceptos poblacionales ni cuenta con criterios de cuantificación ampliamente argumentado.
- No se contó con información relacionada con las claves de identificación por elemento policial beneficiado (población atendida).
- No se encontró evidencia de mecanismos documentados para seleccionar, verificar, dar seguimiento, depurar y/o actualizar la población atendida.
- El Pp E003 no cuenta con una estrategia de cobertura de mediano y largo alcance.

Planeación y metas del Pp

- Durante el presente proceso de evaluación la SSP no presentó un plan estratégico de mediano y largo alcance para el Pp E003, a pesar del número de años que dicho programa lleva vigente.
- El indicador de nivel Propósito presenta oportunidad de mejora en su denominación.
- Para los indicadores de nivel Fin y del Componente 3, no se especificaron “medios de verificación” web, a pesar de que sus variables provienen de datos del SESNSP y el INEGI.

Operación

- El Pp E003 no cuenta con un documento propio que, describa los procedimientos para la entrega de cada uno de los Componentes a los beneficiarios.
- Se determinó que el ‘Fondo para el fortalecimiento financiero’ aportó el 10.09% de la cantidad total devengada; mientras que las ‘Participaciones a Entidades Federativas y municipios’ representó el 89.91% del devengado, montos que en total sumaron \$1,635,149,389.40 pesos.

Medición de resultados

- En 2018 destaca el sobrecumplimiento de las metas de los 11 indicadores del Pp, los cuales correspondieron al Propósito, Componente 1, Actividades 1.6, 1.8, 1.9, 1.13, 1.23, 1.24, 1.26, 1.30 y 3.15.
- El Pp E003 no cuenta con un procedimiento para medir el grado de satisfacción de la población beneficiada por los Componentes que entrega.
- Es importante hacer énfasis en la usabilidad web y las páginas o datos específicos disponibles a menos de tres clics, criterios que han sido ampliamente cuestionados por distintos sectores de usuarios, ya que se ha comprobado, no afectan la satisfacción de quien consulta, ni el nivel de éxito obtenido en la búsqueda.
- A pesar de que se identificó el Documento Institucional de Trabajo (DIT) del Pp, en donde se formalizaron los ASM derivados de la evaluación realizada al programa E003 en 2015, el nivel de implementación de dichas recomendaciones por parte del ejecutor, no ha sido el óptimo

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

2.2.1 Fortalezas:





Creación y diseño del Pp

- El problema central que atiende el Pp E003 fue documentado en el 'Diagnóstico del problema' y en el 'Árbol de problemas'.
- El Pp cuenta con un 'Diagnóstico' específico que respalda su estructura analítica.
- Diagnóstico del Pp E003, el cual dedica un apartado a la descripción del problema a partir de los siguientes subtemas: 1.1 Antecedentes; 1.2 Definición del problema; 1.3 Estado actual del problema; 1.4 Evolución del problema; 1.5 Experiencias de atención; y 1.6 Árbol de problemas.
- El Pp E003 "Sistema Policial" se ha clasificado dentro de la modalidad "E", lo cual es consistente con el nombre del programa, así como con la mayor parte de bienes y servicios que genera.
- Se observó la consistencia de la modalidad del Pp con el mecanismo de intervención adoptado para lo cual se tomó en consideración el nivel de Actividades de la MIR.
- Se observó que el nombre de "Sistema policial", guarda mayor consistencia con la modalidad del Pp, ya que denota una actividad que el sector público brinda a la población.

Contribución a las metas y estrategias estatales

- El Pp cuenta con dos documentos institucionales en los que se presenta en forma explícita la alineación a los instrumentos de planeación estatales siendo el Diagnóstico del Pp y el formato de Alineación Estratégica del Pp.
- El Pp contribuye de manera indirecta al logro de los objetivos de los programas estratégicos 22 y 23 del PED 2017-2018. Esta alineación, se observó a partir de palabras clave identificadas en las líneas de acción e indicadores tanto del PED como del Pp.
- Las Actividades del Pp E003, tienen conceptos en común con las estrategias que se desprenden del objetivo 1 del Programa Institucional de la (SSP).
- El logro del Propósito aporta, aunque de manera indirecta, al cumplimiento de las metas 8.5 y 8.8 de los ODS.

Población o área de enfoque potencial y objetivo, estrategia, cobertura y focalización

- El programa cuenta con un documento programático denominado "Análisis de la población objetivo" donde se engloban las características de la población atendida y se señala la cuantificación de la población beneficiada, y evolución en un periodo de tiempo.
- En los documentos programáticos 'Análisis de la población' y 'Diagnóstico', se encuentra la metodología utilizada para identificar a los tipos de poblaciones.

Planeación y metas del Pp

- El Pp cuenta con 5 indicadores para los niveles de Fin, Propósito y Componentes, los cuales, en conjunto, obtuvieron un promedio de cumplimiento 3.2 de las 5 características CREMA.
- En cuanto a la Claridad de los indicadores analizados, la mayoría se consideraron precisos e inequívocos, puesto que con expresiones sencillas permiten al lector comprender qué es lo que se busca medir.
- Respecto a la característica de Relevancia que permite analizar si el indicador expresa elementos de importancia o significativos en la medición de los avances y logros de un objetivo, se observó que para la mayoría de los indicadores (excepto el correspondiente al Componente 3) existe una estrecha relación con los objetivos que se establecieron en cada nivel.
- La información de las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp E003 son consistentes con los siguientes elementos: definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, metas y comportamiento del indicador.
- Se asevera que el Pp contiene 5 indicadores de nivel Fin, Propósito y Componentes que cumplen con las características de Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreabilidad y son Adecuados. Toda la información que generan los indicadores se encuentra disponible en la Plataforma Nacional de Transparencia para consultas independientes, no genera costo alguno y cada uno señala con claridad lo que pretenden medir.





Operación

- El Pp 'E003 Sistema Policial' cuenta con procedimientos claros para entregar los bienes y servicios a la población objetivo, los cuales se contienen en el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Seguridad Pública.
- En el Manual de Procedimientos de la SSP, se identificaron procedimientos relacionados con los 3 Componentes del programa evaluado.
- El Pp recolecta información para monitorear su desempeño, la cual es oportuna y confiable, además, de ser homogénea, puesto que se puede comparar en el tiempo e incluso con otros programas.
- Existe congruencia entre el presupuesto ejercido y las metas para el ejercicio fiscal 2018.
- Los resultados a nivel Fin y Propósito fueron documentados a través de los indicadores estratégicos que fueron establecidos en su MIR, cuyos resultados se encuentran publicados en el portal de Presupuesto Basado en Resultados del estado de Puebla (<http://pbr.puebla.gob.mx/index.php>), así como en la Cuenta Pública del estado.
- El Programa presupuestario E003 cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Medición de resultados

- En el ejercicio fiscal 2018 se identificaron 87 indicadores, uno para nivel Fin y Propósito correspondientemente, tres a nivel Componentes y 82 Actividades, de los cuales, el 87.36% reportó un avance de entre 85% y 115%.
- Se puede concluir que existe total congruencia entre los recursos designados y los logros conseguidos.
- En cumplimiento al Programa Anual de Evaluación 2016, el Pp E003 fue sometido a una evaluación externa de indicadores correspondiente al ejercicio fiscal 2015. Asimismo, derivado de dicha evaluación, el ejecutor, en coordinación con la Dirección de Evaluación, firmaron el Documentos Institucional de Trabajo (DIT), en el que se establecieron las recomendaciones que el primero, se comprometió a implementar para mejorar los procesos de gestión de dicho Pp.
- Si bien el programa E003 no ha sido sometido a otro ejercicio de evaluación (posterior al del 2016), se constató que las recomendaciones generadas a partir de ésta, fueron considerados en la toma de decisiones sobre cambios de la estructura analítica del Pp en comento.
- El programa documenta sus resultados a través de hallazgos y evaluaciones del desempeño.
- El Pp E003 documenta sus resultados de Fin y de Propósito, a través de los indicadores estratégicos que fueron establecidos en su MIR, cuyos resultados, están documentados a partir del ejercicio fiscal 2016.
- El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas ya que sus resultados se publican en distintos portales del Gobierno del Estado de Puebla, documentos institucionales relacionados con su programación, presupuestación y avance o cumplimiento de metas.

2.2.2 Oportunidades:

Medición de resultados

- Reducir el tiempo entre el término de la evaluación y el inicio del proceso de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora generados en evaluaciones de ejercicios fiscales pasados para mejorar el programa, así como fortalecer el ciclo presupuestario.
- Realizar análisis comparativos entre los resultados del programa E003 e intervenciones gubernamentales similares (aplicados a nivel nacional) para identificar mayores oportunidades que permitan un mejor desempeño del programa.
- Realizar encuestas a una muestra representativa de la población atendida para conocer las fortalezas y debilidades de la implementación del programa y llevar acciones que logren solventarlas.
- Ampliar el alcance de las acciones realizadas por la SSP mediante la retroalimentación y coordinación con los tres niveles de Gobierno, todas las dependencias y entidades involucradas en la Seguridad Pública del estado.





- Incremento del presupuesto asignado al Pp E003 con el objeto de fortalecer sus acciones.

2.2.3 Debilidades:

Creación y diseño del Pp

- El enunciado del problema central empleó la expresión "... no se encuentra debidamente...", lo cual al ir antecedido de una situación deseada "...profesionalizados y a la vanguardia." indica la ausencia de una solución lo cual es incorrecto de acuerdo con la MML.
- El Diagnóstico del Pp E003 presentó información relativa a la descripción del problema, sus causas y consecuencias, así como la cuantificación y caracterización de la población objetivo, no obstante, éstas no se encuentran estructuradas y argumentadas de manera sólida o consistente de acuerdo con la MML.
- Plantear la ausencia o existencia de bienes y servicios desde los esquemas del árbol de problemas y soluciones, es metodológicamente incorrecto, puesto que limita el planteamiento de alternativas de solución, y reduce la MIR, a la justificación de funciones administrativas definidas por la estructura orgánica de la institución.
- Se determinó que, ni en el 'Diagnóstico' ni en el 'Árbol de problemas' se establece de manera textual el plazo para la revisión o actualización de la problemática que busca atender el Pp E003.
- No existe un plazo establecido para la actualización del documento Diagnóstico.
- El problema público o necesidad identificada, (El estado de fuerza operativo de las instituciones de Seguridad Pública de Puebla no se encuentra debidamente profesionalizado y a la vanguardia) no tiene estrecha relación con la modalidad tipo "E".
- Las Actividades del Componente 3 del Pp E003 no guardan una estrecha vinculación con la modalidad "E".

Contribución a las metas y estrategias estatales

- Se observó que el documento de Diagnóstico contempla alienación del Pp E003 a dos objetivos del PED (22 y 23) mientras que el formato de Alineación estratégica, solo contempla alineación al objetivo 23.
- El Propósito aporta marginalmente al cumplimiento de las metas establecidas en los instrumentos de planeación de mayor jerarquía, debido a que la existencia de conceptos en común entre los instrumentos de planeación, sin una estructura causal sólida en la MIR, nulifica dicha contribución.

Población o área de enfoque potencial y objetivo, estrategia, cobertura y focalización

- El documento de Diagnóstico, aunque cuenta con un apartado denominado 3.1 "Metodología para la identificación de la población objetivo y definición de fuentes de información", la información vertida en el mismo, en sentido estricto, no puede considerarse que exponga una metodología formal para la cuantificación de las poblaciones del programa.
- En general el documento Análisis de Población Objetivo carece de información adecuada que permita conocer las características de la población que será atendida por el Pp.
- Se concluyó que los conceptos poblacionales del programa no fueron bien definidos.
- No se contó con información relacionada con las claves de identificación por elemento policial beneficiado.
- No se encontró evidencia de mecanismos documentados para seleccionar, verificar, dar seguimiento, depurar y/o actualizar la población atendida.
- El Pp E003 no cuenta con una estrategia de cobertura de mediano y largo alcance.

Planeación y metas del Pp

- Durante el presente proceso de evaluación la SSP no presentó un plan estratégico de mediano y largo alcance para el Pp E003, a pesar del número de años que dicho programa lleva vigente.
- El ejecutor no cuenta con un procedimiento exclusivo del Pp E003 que describa de forma puntual y detallada, la forma en que esta entrega los Componentes a la población objetivo.
- El indicador de nivel Propósito presenta oportunidad de mejora en su denominación.





- Para los indicadores de nivel Fin y del Componente 3, no se especificaron “medios de verificación” web, a pesar de que sus variables provienen de datos del SESNSP y el INEGI.

Operación

- El Pp E003 no cuenta con un documento propio que, describa los procedimientos para la entrega de cada uno de los Componentes a los beneficiarios.

Medición de resultados

- Para el ejercicio 2016 se observó un total de 72 Actividades, de los cuales se observó que el 15.58% de los indicadores sobrepasaron las metas establecidas.
- En 2017 los 18 indicadores reportaron un sobrecumplimiento en sus metas, representando el 20.93% del total. Por el contrario, el indicador del C1 reportó un avance del 79.72%, muy por debajo de la meta establecida.
- En 2018 destaca el sobrecumplimiento de las metas de los 11 indicadores del Pp, los cuales correspondieron al Propósito, Componente 1, Actividades 1.6, 1.8, 1.9, 1.13, 1.23, 1.24, 1.26, 1.30 y 3.15.
- Con base en la información proporcionada por la SSP mediante el GIEP, para la evaluación del Pp E003, se determinó que este no cuenta con un procedimiento para medir el grado de satisfacción de la población beneficiada por los Componentes.
- A pesar de que se identificó el Documento Institucional de Trabajo (DIT) del Pp, en donde se formalizaron los ASM derivados de la evaluación realizada al programa E003 en 2015, el nivel de implementación de dichas recomendaciones por parte del ejecutor, no ha sido el óptimo.

2.2.4 Amenazas:

Medición de resultados

- Reducción de presupuestos a nivel federal que puede repercutir en el desempeño del Pp, ya que sus fuentes de financiamiento provienen de ramos administrativos federales (23 y 28).
- Cambios en la estructura orgánica de la instancia ejecutora en virtud de la transición de Gobierno a nivel federal y estatal, comprometen la continuidad del programa.
- Los cambios de Gobierno traen consigo rotación de personal de las unidades administrativas a cargo del programa, por lo que el inicio de la curva de aprendizaje sobre su operación de los nuevos responsables representa una amenaza en la materia.
- El incremento de los niveles de delincuencia en el estado, así como de la conformación de nuevos grupos que pertenecen al crimen organizado, comprometen la eficiencia y eficacia de este programa y similares.
- Las políticas gubernamentales y estrategias en materia de combate a la delincuencia, han reportado bajos resultados.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Derivado del análisis realizado en la presente evaluación, se concluyó que el Pp E003 pretende profesionalizar, capacitar y tener al cuerpo policial a la vanguardia mediante actividades propuestas en el árbol de soluciones, lo que genera que los elementos que conforman este sector potencialicen sus habilidades, provocando que sean más productivos y eficaces en su labor, asimismo, al estar profesionalizados, les brinda la oportunidad de conseguir empleos con mejores oportunidades.

Bajo este contexto, el programa E003 cuenta con un diseño aceptable y funcional que se apeg a lo establecido en la Metodología del Marco Lógico, ya que la MIR cuenta con los elementos necesarios para poder evaluar el desempeño del programa, sin embargo, se encontraron aspectos u oportunidades de mejora en cuanto a la





sintaxis del problema central y de algunos resúmenes narrativos e indicadores en los diferentes niveles de la matriz.

Al respecto, el Diagnóstico del Pp E003 presentó información relativa a la descripción del problema, sus causas y consecuencias así como la cuantificación y caracterización de la población objetivo, no obstante, éstas no se encuentran estructuradas y argumentadas de manera sólida o consistente de acuerdo con la MML, ya que el hecho de plantear la ausencia o existencia de bienes y servicios desde los esquemas del árbol de problemas y soluciones, es metodológicamente incorrecto, puesto que limita el planteamiento de alternativas de solución, y reduce la MIR, a la justificación de funciones administrativas definidas por la estructura orgánica de la institución.

En cuanto a la contribución a las metas y estrategias estatales, se concluyó que el Pp E003 tiene una nula contribución al objetivo 23 del PED; una contribución indirecta al objetivo 22, así como una contribución indirecta al objetivo 1 del programa Institucional; asimismo, de acuerdo con la Tabla 6, el Pp tiene una contribución indirecta al objetivo 16.a. de los ODS, debido a que no se ha posicionado el combate a la delincuencia como el Propósito del Pp.

Referente a la población o área de enfoque potencial y objetivo, estrategia, cobertura y focalización, se determinó que el documento de Diagnóstico, aunque cuenta con un apartado denominado 3.1 "Metodología para la identificación de la población objetivo y definición de fuentes de información", la información vertida en el mismo, en sentido estricto, no puede considerarse que exponga una metodología formal para la cuantificación de las poblaciones del programa, puesto que no explica el procedimiento de cuantificación de los conceptos poblacionales ni cuenta con criterios de cuantificación ampliamente argumentado.

Por otra parte, se observó que la cobertura de la población atendida ha sido la misma en el periodo 2015-2018 (73%), no obstante, dicha situación se debe principalmente a que la población potencial, objetivo y atendida no ha sido bien acotada, pues tal como fueron definidas, representan a los cuerpos de seguridad y no la población objetivo es 'la población civil que demanda del gobierno estatal, el servicio de seguridad pública'.

Sobre la planeación, metas e indicadores del Pp evaluado, se observó que el Pp en los años 2015-2016, operó exactamente bajo los mismos términos, y con los mismos indicadores, siendo el Fin, la profesionalización del personal de las fuerzas de seguridad pública del estado, con el Propósito de aumentar la cantidad de operativos con presentaciones; esto mediante la implementación de tres Componentes para lograr el objetivo. En lo que respecta a los años 2017-2018, la estructura del programa fue la misma, teniendo como Fin: Incidencia delictiva del fuero común estatal; mediante el Propósito de la profesionalización del personal de las fuerzas de seguridad pública del estado, que tienen como base tres Componentes.

En general, se concluyó que los bienes que el programa ha otorgado a largo de los años de su implementación es el mismo, consolidar un cuerpo policial profesionalizado y a la vanguardia, que proporcione a la ciudadanía poblana un ambiente de paz y tranquilidad, mediante el desempeño de actividades que resulten eficaces para la disminución de la incidencia delictiva dentro del estado.

Respecto de los resultados del Pp evaluado, en el ejercicio fiscal 2018 se identificaron 87 indicadores, uno para nivel Fin y Propósito correspondientemente, tres a nivel Componentes y 82 Actividades, de los cuales, el 87.36% reportó un avance de entre 85% y 115%. Asimismo, se concluyó que existe total congruencia entre los recursos designados y los logros conseguidos en dicho ejercicio fiscal.

Con base en la información disponible, se observó que en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación 2016, el Pp E003 fue sometido a una evaluación externa de indicadores correspondiente al ejercicio fiscal 2015. Asimismo, derivado de dicha evaluación, el ejecutor, en coordinación con la Dirección de Evaluación, firmaron el Documento Institucional de Trabajo (DIT), en el que se establecieron las recomendaciones que el primero, se comprometió a implementar para mejorar los procesos de gestión de dicho Pp. En dicho documento se estableció la aceptación de 7 ASM por parte del ejecutor, de los cuales se observó, 4 ya fueron cumplidos al 100%: 2 al 50%; y el restante no registró avance, lo cual constituye en general, una debilidad en materia de seguimiento de las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas.

En materia de transparencia y rendición de cuentas, es importante hacer énfasis en la usabilidad web y las páginas o datos específicos disponibles a menos de tres clics, criterios que han sido ampliamente cuestionados por distintos sectores de usuarios, ya que se ha comprobado, no afectan la satisfacción de quien consulta, ni el nivel de éxito obtenido en la búsqueda. Por lo anterior, se considera que instrumentos jurídico-normativos como la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del estado de Puebla, han centrado su intención en la construcción de sitios web ordenados, bien estructurados y de fácil navegación, en los que se concentre gran cantidad de información sobre el ejercicio del gasto público, como es el caso de la Plataforma Nacional de Transparencia (SIPOT), motivo por el cual, se sugirió que en ejercicios fiscales posteriores, la medida





de los tres clics para acceder a cierta información, no se utilizó como criterio para valorar el cumplimiento o no, de ciertas características del ejercicio de transparencia de los recursos públicos.

Por último, se observó que el Pp E003 no cuenta con evaluaciones de impacto; en este sentido, es importante señalar que el programa no presenta las características e información suficientes para ser sometido a una evaluación de tal tipo, a lo cual, aún presenta debilidades en su estructura analítica y la definición de sus conceptos poblacionales, elementos indispensables en una metodología que pretende medir el cambio que ha presentado la población objetivo antes y después de la existencia de la intervención pública correspondiente.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Creación y diseño del Pp

- En la redacción del planteamiento del problema se recomienda:
 - Resumir la situación problemática de forma clara y breve.
 - Formularse como un hecho negativo, o como una situación que debe ser revertida.
 - Definir la población afectada o área de enfoque.
 - Describir la situación de la problemática central.
 - Hacer una referencia cuantitativa que permita una verificación empírica.
- Se sugiere tomar en consideración la redacción del siguiente planteamiento del problema:
 - "La incidencia delictiva del fuero común en el estado de Puebla, se ha incrementado de enero a mayo de 2019 en un 33.7 por ciento con respecto a 2018".
 - ó
 - "En los 20 municipios más poblados del Estado de Puebla, se cometieron el 78 por ciento de los delitos del fuero común en el año 2017".
- Se sugiere en primera instancia verificar tanto el planteamiento del problema como la población objetivo; posteriormente es indispensable cuantificar la población o área de enfoque y ubicarla geográficamente a fin de focalizar las acciones del programa a aquella población que demanda de manera más urgente el servicio de seguridad pública. Al respecto, es importante medir la gravedad del problema de inseguridad e identificar geográficamente los municipios del estado en los que se presenta mayor incidencia delictiva, así como el tipo de delitos que se han denunciado.

Contribución a las metas y estrategias estatales

- Se observó la necesidad de verificar el planteamiento del problema ya que este establece como población objetivo al personal operativo de seguridad, lo cual no es consistente con que la modalidad tipo "E" que tiene un enfoque de atención a las demandas de la población.
- Se sugiere, omitir las Actividades del Componente 3 en la MIR del Pp E003, a fin de procurar mayor consistencia entre la modalidad del Pp y los bienes y servicios que el mismo genera.
- Se sugiere tomar en consideración el siguiente nombre: "Operativos para la prevención y disuasión del delito del fuero común".
- Se recomienda al ejecutor señalar textualmente el periodo en el que cada apartado del 'Diagnóstico' debe ser actualizado, especialmente en aquellos apartados que contienen datos cuantitativos que sirven como base para la toma de decisiones en materia de planeación, programación y presupuestación del programa.
- Es importante homologar la información sobre la alineación del Pp E003 a los instrumentos de planeación estratégica, en los documentos 'Diagnóstico' y 'Alineación estratégica'.
- Existe la necesidad de definir un solo objetivo para el Pp, con lo cual será posible fortalecer la estructura lógica causal de la MIR así como el grado de contribución del Pp a los objetivos establecidos en los instrumentos de planeación de mayor jerarquía, toda vez que la población objetivo es 'la población civil que demanda del gobierno estatal, el servicio de seguridad pública'.

Población o área de enfoque potencial y objetivo, estrategia, cobertura y focalización





- Se recomienda al ejecutor, incluir en el apartado 3.1, además de los criterios de focalización, la metodología formal, precisa y detallada que se utiliza para el cálculo de los conceptos poblacionales definidos para el Pp E003, así como referenciar los informes consultados, a fin de que dichos cálculos puedan ser comprobados y reproducidos en cualquier momento.
- Se infiere que el ejecutor cuenta con información y datos suficientes sobre la población que atiende, los cuales se sugiere publicar y proporcionar en ejercicio de evaluación posteriores, a fin de analizar a profundidad los resultados de cobertura y focalización del programa.
- Se reitera la necesidad de implementar mecanismos que permitan la recopilación de información y la generación de un padrón de la población atendida, que especifiquen como mínimo, los criterios necesarios para seleccionar, verificar, dar seguimiento, depurar y/o actualizar dicha población.
- Se recomienda al ejecutor, diseñar una estrategia de cobertura de mediano y largo alcance que contenga como mínimo los siguientes elementos: metas de cobertura anuales para los próximos cinco años, así como los criterios con las que se definen; la estimación del tiempo en que convergerán las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo; y que considere el presupuesto que requiere el Pp para atender a su población objetivo en los próximos cinco años.

Planeación y metas del Pp

- La SSP cuenta con elementos suficientes para diseñar un plan estratégico para el Pp E003, el cual debe ser de carácter institucional; contemplar un horizonte de mediano y/o largo plazo (al menos cinco años); establecer los resultados que se quieran alcanzar, específicamente el Fin y Propósito del Pp; y que cuente con indicadores que midan los avances en el logro de los resultados obtenidos.
- Es posible mejorar el indicador del nivel Propósito estableciendo al inicio del nombre la palabra "porcentaje".
- Cuando los indicadores proceden de fuentes oficiales externas como es el caso del SESNSP y el INEGI (indicadores del nivel Fin y del Componente 3), es necesario que en los "medios de Verificación" se establezca el enlace por medio del cual sea posible la verificación de los logros de los indicadores, a fin de que cualquier persona ajena al Pp, pueda consultar y comprobar las metas de manera independiente.

Operación

- Tomando en cuenta la antigüedad del programa, su importancia estratégica en la consecución de los objetivos institucionales del ejecutor, así como su contribución a metas de orden superior, se sugiere a la SSP documentar, formalizar y publicar los procedimientos aplicados para entregar los 3 Componentes del Pp E003 a la población objetivo, documento que además permitirá fortalecer su operación.
- Considerando que el 10.09% del total del presupuesto devengado del Pp E003 corresponde al 'Ramo General 23 Fondo para el Fortalecimiento Financiero', se sugiere al ejecutor lo siguiente:
 - Incluir en el 'Diagnóstico del programa', una explicación detallada de como la planeación y operación del Pp, se apegan a la normativa que regula dicho subsidio.
 - En cuanto a la rendición de cuentas y transparencia, es importante que el ejecutor proporcione para la evaluación de futuros ejercicios de evaluación, el reporte del ejercicio, destino y resultados de los recursos federales ejercidos a través del Pp E003, realizado en el Sistema de Recursos Federales Transferidos, información que debe ser consistente y que se considera útil para profundizar en el análisis del desempeño de dicho programa.

Medición de resultados

- Se recomienda al ejecutor revisar el diseño de las metas de nivel Propósito, Componente 1, Actividades 1.6, 1.8, 1.9, 1.13, 1.23, 1.24, 1.26, 1.30 y 3.15, y en ejercicios posteriores, considerar las capacidades técnicas, presupuestales y de personal disponibles en la estimación de dichos valores, a fin de garantizar que estos son factibles de alcanzar.
- Se sugiere al ejecutor, considerar la implementación de mecanismo que permitan medir el grado de satisfacción de la población beneficiarios de los apoyos y servicios brindados a través del Pp E003; así como incentivar la participación ciudadana en el seguimiento de los resultados de dicho programa.





- Se sugiere que en ejercicios fiscales posteriores, la medida de los tres clics para acceder a cierta información, no se utilizada como criterio para valorar el cumplimiento o no, de ciertas características del ejercicio de transparencia de los recursos públicos por parte de los ejecutores.
- Se recomienda a la SSP que, en coordinación con la Secretaría de Planeación y Finanzas, se dé cabal cumplimiento a los compromisos formalizados en cada DIT firmado, ya que el ejercicio de evaluación externa toma mayor relevancia con el uso efectivo de sus resultados.
- Se sugiere que la Dirección de Evaluación, instancia que coordina el proceso de seguimiento de ASM, realice las adecuaciones necesarias y sistematice dicho mecanismo, a fin de reducir el tiempo que transcurre desde el término de la evaluación externa y el inicio del proceso antes.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	4.2 Cargo	4.3 Institución a la que pertenece
--	-----------	------------------------------------

Dr. José Luis Castro Villalpando	Líder de Proyecto	Consultores Wahr S.C.
----------------------------------	-------------------	-----------------------

4.4 Principales colaboradores:

- David Hernández Rojas
- Leticia Simón Bernardo

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

castrojl_22@hotmail.com

4.6 Teléfono (con clave lada):

(222) 441 56 40

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del programa evaluado:	5.2 Clave del Pp:
-----------------------------------	-------------------

Sistema Policial	E003
------------------	------

5.3 Ente público coordinador del programa:

Secretaría de Seguridad Publica del Gobierno del Estado de Puebla

5.4 Poder público al que pertenece el programa:

Poder Ejecutivo	X	Poder Legislativo	Poder Judicial	Ente Autónomo
-----------------	---	-------------------	----------------	---------------

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:





Federal

Estatad

X

Local

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del programa:

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

Subsecretaría de Coordinación y Operación Policial

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

Vicealmirante Miguel Idelfonso Amezaga Ramírez

Secretario de Seguridad Pública del Gobierno del Estado de Puebla

Correo electrónico: No disponible

Teléfono: No disponible

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa

6.1.2 Invitación a tres

X

6.1.3 Licitación
Pública
Nacional

6.1.4
Licitación
Pública
Internacional

6.1.5 Otro

Señalar:

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Dirección de Evaluación, adscrita a la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla

6.3 Costo total de la evaluación:

Total: \$2,270,000.00 (Dos millones doscientos setenta mil pesos 00/100 M.N) I.V.A. incluido

Nota: monto total correspondiente a la realización de 35 evaluaciones de Programas presupuestarios.

6.4 Fuente de financiamiento:

Recursos estatales

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

- Página de Internet del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Estatal
Apartado: Resultados de las Evaluaciones del Desempeño
<http://www.evaluacion.puebla.gob.mx/index.php/resultadosevaluaciones>
- Plataforma Nacional de Transparencia – INAI–





Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT-Puebla)

Artículo 77 fracción XL-A de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla

<https://consultapublicamx.inai.org.mx/vut-web/faces/view/consultaPublica.xhtml#tarjetaInformativa>

7.2 Difusión en internet del formato:

- **Página de Internet del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Estatal**
Apartado: Resultados de las Evaluaciones del Desempeño

<http://www.evaluacion.puebla.gob.mx/index.php/resultadosevaluaciones>

- **Plataforma Nacional de Transparencia – INAI–**
Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT-Puebla)

Artículo 77 fracción XL-A de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla

<https://consultapublicamx.inai.org.mx/vut-web/faces/view/consultaPublica.xhtml#tarjetaInformativa>





**Gobierno
de Puebla**
Hacer historia. Hacer futuro.



Consultores
Wahr S.C.



Secretaría de
Planeación y Finanzas
Gobierno de Puebla