

Evaluación de diseño con trabajo de campo del programa

Seguridad Pública

Ejercicio Fiscal 2024

Municipio de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León

Informe final

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Dra. Xóchitl Arango Morales - Evaluadora

Septiembre 2025



**Gobierno
de Monterrey**

Índice

| | |
|---|-----|
| Índice | I |
| Glosario de términos | II |
| Resumen ejecutivo | III |
| Introducción | 1 |
| Evaluación de diseño con trabajo de campo..... | 5 |
| 1. Descripción general del programa..... | 5 |
| 2. Justificación de la creación y diseño del programa | 8 |
| 3. Planeación y orientación a resultados | 15 |
| 4. Mecanismos de operación del programa | 19 |
| 5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social | 27 |
| Análisis de procesos generales y sustantivos del programa | 30 |
| 1. Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa | 30 |
| 1.1. Selección y justificación de los procesos sustantivos | 31 |
| 1.2. Análisis del proceso sustantivo | 37 |
| 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo..... | 44 |
| 2.1. Diseño metodológico y selección del procedimiento para análisis | 44 |
| 2.2. Estrategia de trabajo de campo | 45 |
| Análisis FODA..... | 49 |
| Conclusiones..... | 51 |
| Referencias y anexos | 52 |

Glosario de términos

Ciclo presupuestario: Proceso que permite organizar en distintas etapas (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) el ejercicio de los recursos públicos en determinado período (SHCP. s.f.).

Evidencia. Un conjunto de datos, pruebas, argumentos y emociones que coinciden en señalar un desempeño similar de una política o programa, dentro de un discurso y en un contexto de poder (Cardozo, 2021).

Indicador: Instrumento de medida que muestra la situación y tendencia de un fenómeno específico. Desde el punto de vista estadístico es la relación entre dos o más variables (BID, 2016).

Información del desempeño: La información de desempeño puede ser generada tanto por organizaciones gubernamentales como no gubernamentales, y puede ser tanto cualitativa como cuantitativa. La información de desempeño se refiere a métricas/indicadores/información general sobre las entradas, los procesos, los productos y los resultados de las políticas/programas/organizaciones gubernamentales y, en última instancia, se puede utilizar para evaluar la eficacia, la rentabilidad y la eficiencia de las mismas (OCDE, 2018).

Impacto: El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos -positivos o negativos, previstos o no previstos- en el nivel más alto (OCDE, 2021).

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Es la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico (SHCP, 2016).

Política pública: La intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público (Merino, 2013).

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (SFP, 2016).

Resumen ejecutivo

El presente informe corresponde a la evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Seguridad Pública, ejercido por el Municipio de Monterrey, Nuevo León, durante el ejercicio fiscal 2024. La evaluación tuvo como objetivo principal analizar la consistencia, pertinencia y viabilidad del diseño del programa para proveer información que retroalimente su gestión y resultados, con base en evidencia documental y trabajo de campo.

El programa identifica claramente el problema de la inseguridad y sus causas, como la falta de estrategias operativas efectivas y la deserción policial. Su diseño se encuentra alineado con el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, específicamente con el eje "Ciudad en Paz". Sin embargo, la justificación empírica requiere ser actualizada con datos recientes y fuentes referenciadas.

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es robusta y cuenta con indicadores para medir avances. No obstante, la meta del propósito se centra exclusivamente en dos tipos de delitos (robos patrimoniales y violencia familiar) sin una justificación clara que explique esta delimitación, dejando fuera otras problemáticas relevantes.

El programa de Seguridad Pública presenta un diseño sólido y una operación técnica robusta, basada en inteligencia policial, que le permitió cumplir con la mayoría de sus metas operativas y ejercer el 97% de su presupuesto. Su principal fortaleza radica en sus procesos de análisis y planificación.

No obstante, para incrementar su efectividad e impacto, requiere fortalecer su enfoque poblacional y territorial mediante una caracterización detallada de la vulnerabilidad al delito, revisar la consistencia de sus indicadores estratégicos y establecer mecanismos formales de coordinación con programas sociales y de prevención. Implementar estas mejoras le permitirá transitar de un modelo reactivo a uno preventivo e integral, orientado no solo a reducir delitos, sino a fortalecer la cohesión social y la confianza ciudadana.

Introducción

Este informe corresponde a la evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Seguridad Pública correspondiente al ejercicio fiscal 2024, ejercido por el Municipio de Monterrey, Nuevo León.

La evaluación externa de programas públicos en México trasciende su carácter de obligación legal: se convierte en una herramienta de aprendizaje, mejora continua y transformación organizacional, tanto para los gestores como para la población beneficiada. Asimismo, contribuye a cerrar la brecha entre el marco normativo y el ejercicio efectivo de los derechos humanos. En lo que respecta a la evaluación de diseño con trabajo de campo, ésta valora la relación lógica de los elementos que justifican su creación y enfatiza un análisis sobre la relevancia y eficiencia de una muestra de procesos sustantivos.

Otra característica de la evaluación es que representa una práctica multidisciplinaria que integra conocimientos del derecho administrativo, la economía, la administración pública, la ciencia política, la sociología, la ingeniería, la calidad y otras disciplinas. Más allá de su dimensión técnica, es un ejercicio democrático que fortalece la rendición de cuentas sobre el uso de recursos públicos.

En un entorno de cambios acelerados y demandas sociales crecientes, los gobiernos tienen la oportunidad de revisar si los fines y medios de sus programas se alinean con los problemas públicos que buscan resolver, así como de evaluar sus resultados concretos. Este proceso genera hallazgos basados en evidencia y recomendaciones viables, orientadas a mejorar la eficacia y el impacto de las políticas públicas.

En ese sentido, como producto de esta evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Seguridad Pública se derivan hallazgos, recomendaciones de mejora y conclusiones que pueden ser utilizadas de forma conceptual e instrumental no solo por el personal involucrado en el programa sino por el resto de las personas interesadas. De forma instrumental se puede reorientar el destino de recursos del programa a fin generar mayor valor; redefinir los procesos a fin de orientarlos a resultados medibles y relevantes para las personas; incluso mejorar la calidad de los productos y servicios y hacer que estos tengan efectos significativos para la población usuaria. De forma simbólica se puede fomentar el aprendizaje colaborativo con actores interesados en las materias relacionadas al programa, a fin de comprender con un enfoque más integral y multidisciplinario las problemáticas en las que se interviene y crear sinergia con otras dependencias.

Marco jurídico de la evaluación

En México, tanto a nivel federal como en el estado de Nuevo León y sus municipios, diversas disposiciones legales facultan a los gobiernos para evaluar los programas que operan con recursos públicos. En la jerarquía normativa, el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que los recursos económicos de la federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales deben administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Asimismo, dispone que los resultados del uso de dichos recursos deben ser evaluados por instancias técnicas, con el fin de orientar su asignación en los presupuestos correspondientes.

Por su parte, el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) establece la obligación de que los entes públicos de los tres niveles de gobierno publiquen un Programa Anual de Evaluación (PAE), junto con los resultados de las evaluaciones realizadas y la identificación de las personas responsables de llevarlas a cabo. Esta información debe difundirse conforme a la norma que establece el formato para la publicación de resultados de evaluaciones de recursos federales transferidos a las entidades federativas.

En el ámbito del gasto federalizado, el artículo 85, fracción I, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) señala que los recursos transferidos a estados y municipios deben ser evaluados mediante indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes, conforme a los lineamientos del artículo 110 de la misma ley, que especifica los criterios para la evaluación del desempeño.

Al igual que a nivel federal, la Constitución del Estado de Nuevo León establece en su artículo 191 que los recursos que disponga el Estado y los Municipios se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Asimismo, la Ley de Egresos para el Estado de Nuevo León para el ejercicio fiscal 2025, indica que el ejercicio, control y evaluación del presupuesto se apegará a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia, perspectiva de género y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados.

En el ámbito de los Municipios de Nuevo León, la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León establece en su artículo 104 la facultad de la Contraloría Municipal de aplicar el sistema de control y evaluación al desempeño de las Dependencias, así como de fiscalizar el gasto municipal y vigilar la aplicación de los recursos federales y estatales.

Con respecto al Municipio de Monterrey, el artículo 48, fracción V del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey establece que una de las facultades de la

Contraloría es la de aplicar, en conjunto con el Instituto Municipal de Planeación Urbana y Convivencia, el sistema de control y evaluación al desempeño de las distintas dependencias de la Administración Pública Municipal.

Objetivos y metodología

Esta evaluación de consistencia y resultados se elaboró partiendo de la base de los Términos de Referencia (TdR) de una evaluación de diseño planteada por el extinto Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), tomando en cuenta también las necesidades de conocimiento del personal municipal, reflejadas en el Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León y en el anexo de Términos de Referencia para la evaluación de diseño, así como experiencia del equipo evaluador en la problemática del programa.

Con base en estos documentos la presente evaluación se orientó por los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Evaluar el diseño con trabajo de campo del programa Seguridad Pública del Municipio de Monterrey del ejercicio fiscal 2024, con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

Objetivos específicos:

- Analizar la justificación de la creación y diseño del programa;
- Identificar y analizar su vinculación con la planeación estatal y municipal;
- Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención;
- Analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de apoyos;
- Analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable;
- Identificar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas;
- Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas municipales y estatales;
- Organizar los hallazgos sobre el diseño del programa en un cuadro de Fortalezas y Debilidades internas, así como de Oportunidades y Amenazas externas; y
- Proponer recomendaciones de mejora relevantes y precisas, acompañadas de actividades a seguir y resultados esperados, que el personal involucrado en el programa pueda aplicar dentro de un año.

Metodología

En el marco de los objetivos de la evaluación propuestos se implementaron técnicas de investigación con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Las técnicas cualitativas empleadas incluyeron el análisis de documentos relacionados con el programa, así como la recopilación de experiencias y conocimientos del personal involucrado, a través de entrevistas semiestructuradas realizadas en las oficinas municipales. Por su parte, las técnicas cuantitativas se centraron en el análisis estadístico de datos sobre el programa y el presupuesto ejercido.

El proceso de evaluación se desarrolló en cinco etapas. La primera consistió en la planeación conjunta del proceso evaluativo entre el equipo evaluador y el personal responsable del programa mediante sesiones de trabajo en las que se definió el alcance de la evaluación y se compartieron expectativas sobre el uso de los hallazgos. La segunda etapa implicó la solicitud y recopilación de información documental relevante, con el objetivo de analizarla y elaborar el guion de entrevistas. En la tercera etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal que el equipo evaluador consideró de mayor relación con los documentos entregados. La cuarta etapa se enfocó en el análisis de la información recopilada, tanto documental como anecdótica, y en el planteamiento de hallazgos y recomendaciones. Finalmente, la quinta etapa consistió en la presentación de conclusiones y propuestas de mejora al personal, como base para la elaboración de un plan de trabajo.

Durante el proceso evaluativo se dio una colaboración cordial, por lo que no se presentó ningún percance que afectara el cumplimiento de los objetivos de la evaluación.

Evaluación de diseño con trabajo de campo

1. Descripción general del programa.

a) *Identificación del programa (nombre, siglas, dependencia y/o entidad coordinadora, año de inicio de operación, entre otros);*

El programa presupuestario Seguridad Pública del ejercicio fiscal 2024 estuvo a cargo de la Secretaría de Seguridad y Protección a la Ciudadanía (SSPC) de Monterrey y su objetivo principal fue salvaguardar la integridad de la población y generar condiciones que fortalezcan la confianza ciudadana en las instituciones.

Si bien las funciones de seguridad pública en el Municipio se han implementado tiempo antes de la creación del programa, el primer antecedente formal se encuentra en el periodo 2019-2021, bajo la implementación del *Programa Municipal de Seguridad*, el cual sentó las bases para un modelo de intervención preventiva y correctiva en materia de seguridad. Dicho programa permitió identificar problemáticas específicas del Municipio y diseñar acciones iniciales para su atención.

Dando continuidad a dichas estrategias, se instauró el Programa Municipal de Seguridad y Protección 2021-2024, el cual se distingue por ampliar su enfoque hacia dimensiones sociales que trascienden la seguridad tradicional. Entre los principales retos detectados por la propia ciudadanía se encuentran la desconfianza en las autoridades, el consumo de sustancias legales e ilegales, así como diversas manifestaciones de violencia que impactan directamente en la cohesión social.

Este programa no se concibe como parte del Plan Municipal de Desarrollo, lo que permite articular la seguridad pública con otros ejes de desarrollo social, económico y cultural. En este sentido, se reconoce que la seguridad no depende únicamente de la vigilancia policial, sino también de la atención integral a factores estructurales como la educación, la salud, las oportunidades laborales y la participación comunitaria.

b) *Problema o necesidad que pretende atender;*

De acuerdo con el diagnóstico elaborado por el Municipio, esta situación respondió a una serie de deficiencias estructurales, entre las que destacan: la ausencia de estrategias operativas efectivas, la escasa implementación de modelos de policía de proximidad, la falta de profesionalización y capacitación policial, la carencia de sistemas digitales

eficientes para documentar hechos delictivos y la deserción de efectivos dentro de la corporación municipal. Estos factores, en conjunto, generaron un escenario propicio para el incremento y la persistencia de delitos en la ciudad.

Es importante subrayar que el problema central no se limita únicamente a la ocurrencia de delitos, sino a las múltiples repercusiones que esta situación conlleva para la sociedad. La inseguridad no solo amenaza la integridad física de las personas —al grado de costar vidas humanas—, sino que también afecta de manera directa a la economía local, pues medidas como el cierre temprano de negocios o la suspensión de actividades comerciales derivadas del temor social reducen la productividad y desincentivan la inversión.

En este sentido, atender la inseguridad en Monterrey exige la implementación de estrategias integrales, orientadas no solo a reforzar la capacidad operativa de la policía, sino también a recuperar la confianza ciudadana y fortalecer el tejido social. De lo contrario, la falta de acción sostenida frente a esta problemática podría perpetuar un círculo de violencia, desconfianza y debilitamiento económico en el Municipio.

c) Descripción de los objetivos del programa, así como de los bienes y/o servicios que ofrece;

El objetivo de mayor alcance del programa, es decir, el Fin, consiste en *“Contribuir al fortalecimiento de la relación entre la Policía y la ciudadanía mediante la mejora en la percepción de seguridad en la ciudad de Monterrey”*. Es importante señalar que este propósito fue establecido desde el año 2022 y se articula con el nivel Propósito, el cual plantea que la población que habita y transita en el Municipio de Monterrey experimente una disminución en los delitos de competencia municipal, particularmente en lo referente a robos patrimoniales y violencia familiar.

Los bienes o componentes que ofrece el programa se agrupan de la siguiente manera:

- 1. Planes estratégico-Operativo generados con base a los productos de inteligencia para la prevención y combate a los hechos delictivos de la zona de jurisdicción de la policía de Monterrey.*
- 2. Kilómetros cuadrados incrementados para coadyuvar a la seguridad de la población mediante de la cobertura de hasta un 50% del territorio municipal de Monterrey.*
- 3. Reunión con vecinos para conocer los problemas y preocupaciones de la población del Municipio de Monterrey en temas de seguridad.*
- 4. Eventos relevantes de delitos patrimoniales en la zona de jurisdicción de la policía municipal efectivamente monitoreados.*

5. Elementos operativos conservados a través de la promoción de la permanencia y el sentido de pertenencia a la corporación.

d) Identificación de la población potencial, objetivo y atendida (desagregada por sexo, grupos de edad, población indígena y entidad federativa, entre otros cuando aplique);

De acuerdo con el diagnóstico del programa presentado por el Municipio, se plantea una descripción sobre la cantidad y ubicación de la población potencial y objetivo, mas no se definen a detalle las características de estos grupos. El primero, la población potencial, está integrada por las personas habitantes de las dos zonas de jurisdicción municipal (260,824 personas de la zona 1 y 174,964 personas de la zona 2), junto con la población flotante del primer cuadro de la ciudad (419,387 personas), que en total suman 855,175 personas. El segundo, la población objetivo, está integrada por las personas a quienes se dirigen de manera prioritaria las estrategias del programa y comprende a las personas que habitan en las dos zonas de jurisdicción y que suman 435,788 personas.

Esta descripción de ambas poblaciones es clara. Sin embargo, al definirse de forma general sin características más específicas, limita la precisión en la planeación y seguimiento de las acciones implementadas. Este aspecto refleja la necesidad de definir criterios de focalización, ya que sin una definición más detallada de los grupos atendidos resulta complejo evaluar la eficacia, cobertura y calidad del programa.

e) Cobertura prevista y mecanismos de focalización;

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se identifica una falta de información respecto a la cobertura y los mecanismos de focalización del programa. Si bien la seguridad es un ámbito complejo de delimitar, debido a que toda la población se encuentra expuesta al riesgo de ser víctima de un delito, resulta indispensable establecer criterios más precisos que permitan definir su alcance.

Aunque se reconoce que la cobertura corresponde al Municipio de Monterrey, el programa debería detallar con mayor claridad qué zonas concentran mayores niveles de vulnerabilidad, así como las características de la población más afectada, considerando variables como género, edad y problemáticas específicas. Esta información es fundamental para orientar de manera más eficiente las acciones de seguridad, optimizar recursos y atender las necesidades de los sectores de la ciudadanía que enfrentan un mayor grado de riesgo

f) Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal del año a evaluar;

En la Cuenta Pública Municipal 2024, disponible en el portal oficial del Municipio de Monterrey (2025, p. 1205), se identificó que al cierre del cuarto trimestre de 2024 el presupuesto modificado del programa fue de \$1,243,244,605.11 millones de pesos, y el monto pagado ascendió a \$1,226,934,229.89 equivalente al 97% del modificado.

2. Justificación de la creación y diseño del programa

Análisis del Problema.

1. ¿Existe una identificación clara del problema?, es decir ¿El problema se formula como un hecho negativo o como una situación que pueda ser revertida? ¿Se cuenta con información sobre su magnitud?

De acuerdo con el diagnóstico presentado por el Municipio, se identifica a la inseguridad como uno de los principales problemas que afectan a la sociedad, ya que repercute tanto en la vida comunitaria como en la economía.

Por su parte, el árbol de problemas del programa formula como problemática central la *Presencia de delitos en la ciudad de Monterrey*, considerando diversas circunstancias que derivan en este fenómeno. Esta información resulta relevante porque permite comprender que la inseguridad genera como consecuencia directa la prevalencia de delitos en Monterrey. La problemática está correctamente planteada, ya que en el diagnóstico se identifican causas y los efectos directos e indirectos.

Causas y consecuencias del problema identificado.

2. ¿Se identifican las causas, efectos y características del problema?

De acuerdo con el árbol de problemas presentado por el personal municipal, se identifican cinco causas centrales que explican la problemática de la inseguridad en Monterrey: 1. ausencia de estrategias operativas efectivas; 2. limitada intervención territorial con modelos de policía de proximidad; 3. falta de preparación en la profesionalización policial;

4. escasa documentación de hechos delictivos a través de medios digitales; 5. la deserción de las fuerzas policiales municipales.

Poblaciones.

3. ¿El programa identifica de forma clara y explícita a su población potencial (PP) y objetivo (PO) en sus documentos normativos o diagnóstico?

En el diagnóstico del problema del programa de Seguridad Pública sobre el cual interviene el programa se pueden identificar de forma clara y explícita, aunque no detallada, datos sobre la cantidad de población potencial y población objetivo del programa y si corresponden al área de jurisdicción del Municipio o son población flotante. Se plantea una mención general de estos dos grupos de personas, como se indicó en el inciso e de la sección anterior.

4. ¿Cuáles son las características de la población que presenta el problema?

En el documento de diagnóstico del problema se indica la cantidad de población potencial y objetivo, mas no se presenta una caracterización detallada de ambos, la cual incluya variables de sexo, edad, condición socioeconómica, discapacidad u otras de interés, lo cual limita la comprensión de las necesidades específicas de los distintos grupos que conforman la sociedad. Resulta fundamental reconocer que su impacto no es homogéneo, ya que determinados sectores pueden ser más vulnerables o estar expuestos a riesgos diferenciados.

Contar con información desagregada permitiría identificar con mayor precisión las particularidades de cada grupo y, en consecuencia, diseñar estrategias de prevención en zonas de mayor incidencia delictiva. De esta manera, se podrían establecer acciones graduales y sostenidas que contribuyan a la construcción de soluciones más integrales y efectivas para reducir la inseguridad y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Con base en datos de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (INEGI, 2024) se identifica que el riesgo de victimización o inseguridad no es homogéneo: las mujeres suelen enfrentar mayores riesgos que los hombres y, dentro de

ese grupo, una mujer menor de edad puede estar más expuesta que una de mayor edad debido a diversos factores. Por ello, es pertinente identificar en qué colonias se concentra la exposición al riesgo para mujeres donde se reportan problemas de inseguridad estructural. Esta caracterización territorial y demográfica permitiría focalizar acciones preventivas y de atención diferenciada

5. ¿Se cuenta con una cuantificación de ésta?

De acuerdo con el diagnóstico del problema proporcionado por el personal municipal, únicamente se establece la población potencial y la población objetivo en términos cuantitativos. Sin embargo, se presenta parcialmente la fuente mediante la cual se obtuvieron los datos de población flotante, así como del documento que justifica las jurisdicciones de Fuerza Civil y del Municipio. Esta situación representa una debilidad para el programa, ya que impide conocer con precisión las características de la población y los parámetros considerados en su identificación.

Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención (efectos directos de la intervención sobre la PO).

6. ¿El propósito u objetivo del programa es consecuencia directa que se espera ocurra como resultado de la intervención en la PO?

El propósito del programa se plantea como *La población que habita y transita por el Municipio de Monterrey registra disminución de los delitos (robo patrimoniales y de violencia familiar) en competencia municipal*. Este planteamiento corresponde al cambio o efecto esperado en la población objetivo como consecuencia directa de la intervención. Es decir, refleja el resultado que se busca alcanzar al implementar las acciones previstas: una reducción en la incidencia delictiva y con ello un aumento en la percepción de seguridad.

Si bien el Propósito muestra el interés para disminuir los delitos y que la población no sea víctima de delitos, la redacción se centra en dos en particular: robos patrimoniales y violencia familiar. Sin embargo, la fórmula no se limita a estos delitos.

7. ¿El programa identifica cambios a largo plazo en la PO como consecuencia de la intervención?

El fin del programa establecido en la MIR es *“Contribuir al fortalecimiento de la relación de la Policía con la ciudadanía a través de una percepción de seguridad en la ciudad de Monterrey”*. Este planteamiento refleja que no únicamente se requiere de soluciones internas dentro del corporativo policial, sino también del fortalecimiento del vínculo con la sociedad. La seguridad no puede concebirse únicamente como una tarea de las instituciones, sino como una responsabilidad compartida, en la que la ciudadanía participa activamente adoptando conductas de prevención, colaboración y confianza hacia la autoridad.

De esta manera, se puede observar que el programa sí identifica cambios a largo plazo en la población objetivo, ya que busca incidir en la percepción y en la conducta social frente a la inseguridad. Al promover una relación más estrecha entre policía y comunidad, se pretende que la población fortalezca su sentido de corresponsabilidad y, en consecuencia, se genere un entorno más seguro, lo cual constituye un impacto sostenible más allá de la intervención inmediata del programa.

Productos del Programa.

8. ¿Los bienes, servicios o productos entregados por el programa son adecuados para lograr los cambios esperados en la PO?

En la MIR del programa se identifican productos y servicios no solo a nivel de Componentes sino también en actividades. Entre estos se encuentran operativos, productos de inteligencia, reuniones con vecinos, capacitación y certificación de elementos y canalización de eventos captados en el C4, dispone principalmente de procedimientos de apoyo para actividades de este tipo.

Los bienes, servicios o productos incluidos en componentes y actividades del programa se consideran adecuados para lograr una menor incidencia de delitos del fuero común en general, dentro del área de competencia municipal. No se identifica ningún producto prescindible. Otras formas de intervenir en el problema de la incidencia delictiva en grupos específicos se llevan por programas complementarios como Encontrándonos para la Paz, Protección a la Ciudadanía y Prevención de la Violencia.

9. ¿Las actividades que realiza el programa son adecuadas para producir los bienes, servicios o productos entregados?

Las catorce actividades del programa están diseñadas para generar directamente los bienes, servicios o productos previstos (como patrullajes, operativos, análisis de información, acciones de proximidad, difusión preventiva, etc.). Todas cumplen con la sintaxis sugerida en la guía del Marco Lógico de la SHCP.

Se identifica que estas actividades son el insumo necesario para que se produzcan los Componentes y se avance hacia el Propósito del programa. En términos generales, las actividades planteadas sí guardan congruencia con los productos que se busca entregar.

Análisis del contexto socioeconómico (elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados del programa).

10. ¿El programa identifica claramente los elementos del entorno que pueden incidir en el éxito o fracaso de la intervención?, por ejemplo, prácticas culturales, fenómenos meteorológicos, disposición/colaboración de otras instancias, por mencionar algunos.

Con base en la información proporcionada por el Municipio, el programa sí identifica ciertos elementos del entorno que pueden incidir en el éxito de la intervención. En su Matriz de Indicadores para Resultados se integran actividades y componentes que abarcan tanto la atención a la comunidad como la formación policial. Ejemplo de ello son los planes estratégicos-operativos para la prevención y combate a los hechos delictivos, así como las reuniones con vecinos para conocer de manera directa los problemas y preocupaciones de la población del Municipio.

No obstante, dentro del diagnóstico del problema no se precisan otros elementos externos que influyen directamente en la efectividad del programa, tales como:

- Fenómenos sociales: incremento de la violencia juvenil, desintegración familiar, consumo de sustancias, desigualdad social o migración.
- Fenómenos culturales: normalización de la violencia en ciertas colonias, baja participación ciudadana en temas de seguridad, desconfianza hacia la policía o falta de cultura de denuncia.
- Coordinación interinstitucional: colaboración limitada con otras corporaciones policiales (estatales y federales), falta de articulación con instituciones educativas y

de salud, así como la necesidad de fortalecer la vinculación con organizaciones civiles y sector empresarial.

Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención.

11. ¿Existe justificación teórica o empírica que avale la selección de la intervención?, es decir, ¿existe evidencia de que este tipo de intervención es la más adecuada para atender la problemática que presenta la PO?

Dentro del diagnóstico proporcionado por el responsable del Municipio se presenta una justificación respecto a la problemática de inseguridad. En primer lugar, se expone el impacto de esta situación a partir de datos de la Encuesta Nacional de Seguridad Urbana (ENSU), lo que permite dimensionar la percepción social del fenómeno. Posteriormente, se aborda el tema del desempeño y la confianza en las autoridades, señalando que la ciudadanía mantiene bajos niveles de confianza hacia instituciones como la Policía Estatal y la Policía Municipal.

Asimismo, se justifica la problemática en relación con aspectos de capacitación institucional, la formación y profesionalización policial, así como el servicio operativo y los tiempos de respuesta. Estos elementos permiten identificar desde qué perspectivas se pretende atender a la población objetivo. Sin embargo, se observa una insuficiencia de referencias que respalden estas problemáticas: resulta necesario mostrar cómo se están abordando, qué medidas concretas se han implementado y cuáles son los resultados obtenidos hasta el momento con este programa. De igual manera, la justificación requiere ser actualizada, incorporando datos recientes con sus respectivas referencias confiables, de modo que se garantice la pertinencia del diagnóstico.

Por otra parte, el documento también incluye una justificación sustentada en la normatividad municipal, estatal y federal, señalando los artículos y leyes aplicables que respaldan la importancia de la intervención, lo que contribuye a reforzar su validez jurídica y su alineación con los marcos legales vigentes.

Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales.

12. ¿El objetivo del programa contribuye al cumplimiento de algún objetivo, meta, eje estratégico o proyecto del PMD vigente?

Sí. De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y la revisión del Programa Municipal Sectorial de Seguridad Pública, el objetivo del programa se encuentra alineado con los ejes estratégicos del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021-2024, particularmente en lo referente a la construcción de una ciudad segura, la prevención social de la violencia y la consolidación de un modelo de proximidad ciudadana.

El PMD 2021-2024 establece dentro de su eje rector “Ciudad en paz” la visión de que “renacerá la ciudad en paz, donde vivimos tranquilos y nuestro patrimonio está seguro”. Este planteamiento guarda correspondencia con las metas del programa de Seguridad Pública, ya que ambos enfatizan la necesidad de fortalecer la seguridad ciudadana y garantizar entornos confiables mediante la prevención del delito y la profesionalización policial.

13. ¿El objetivo del programa se vincula con los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o transversal? ¿De qué manera se vincula?

El Fin del programa tuvo una relación con el Eje rector “Ciudad en Paz” del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, en particular con diversas líneas de acción como la preparación y capacitación policial, la coordinación integral entre instancias, la focalización de zonas con mayor incidencia delictiva, el fortalecimiento de la relación entre sociedad y policías, así como el aprovechamiento de herramientas tecnológicas para mejorar la intervención y atención a la ciudadanía.

14. ¿El programa tiene indicadores para medir esta relación y el avance en la contribución?

Sí. El programa cuenta con indicadores incluidos en la MIR que permiten medir tanto la eficacia operativa como la participación social. Entre los más relevantes se encuentran: el porcentaje de juntas vecinales de proximidad realizadas, el porcentaje de cobertura territorial de la Policía de Monterrey, y los indicadores de profesionalización y

capacitación policial. Estos permiten evaluar el grado de cumplimiento del objetivo del programa y su contribución a los ejes estratégicos del PMD.

Por otro lado también se cuenta con el informe final de los programas presupuestarios para la cuenta pública 2024 enero-diciembre en donde se indican las metas alcanzadas, las que están en riesgo o aceptables.

3. Planeación y orientación a resultados

Orientación a Resultados.

15. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad la Población Objetivo del Programa?

De acuerdo con el propósito establecido en la MIR: *“La población que habita y transita por el Municipio de Monterrey registra disminución de los delitos (robos patrimoniales y de violencia familiar) en competencia municipal”*, se observa que el enunciado abarca de manera general a toda la población del Municipio. En ese sentido, la redacción del Propósito, por razones de espacio o estrategia de focalización, se centra ese tipo de delitos y no precisa si se atiende también otras problemáticas igualmente relevantes que afectan a la ciudadanía, tales como homicidios, pandillerismo, vandalismo, extorsión, delitos sexuales, delitos contra la integridad personal y delitos relacionados con drogas.

En este sentido, es posible que el Propósito del programa precise con mayor claridad qué población específica es la que enfrenta con mayor frecuencia los robos patrimoniales y la violencia familiar, a fin de establecer estrategias más pertinentes y medibles. Esto representa una oportunidad. De esta manera, se lograría cumplir de forma más objetiva con el propósito planteado en la MIR, garantizando que las acciones del programa atiendan de manera directa a los grupos que realmente padecen estas problemáticas.

Asimismo, es posible considerar la incorporación de indicadores complementarios que reflejen la atención a otro tipo de delitos presentes en el Municipio. Esto permitiría no solo dar mayor solidez al diagnóstico y a la planeación estratégica, sino también contribuir a una visión integral de la seguridad pública, en donde se reconozca la complejidad del fenómeno delictivo y la necesidad de abordarlo desde múltiples dimensiones.

16. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad cuál es la problemática atendida y, por lo tanto, el cambio o mejora esperado en la Población objetivo como resultado de la entrega de los bienes y/o servicios del Programa?

El propósito de la MIR del programa establece que *La población que habita y transita por el Municipio de Monterrey registra disminución de los delitos (robo patrimoniales y de violencia familiar) en competencia municipal*. En esta redacción se identifica claramente la población objetivo al señalar que las acciones están dirigidas no solo a personas que habitan sino que también transitan por el Municipio;

Se especifica también en el Propósito el cambio esperado en esta población, la disminución de los delitos (robo patrimoniales y de violencia familiar), enfocada en el área de competencia del Municipio de Monterrey en la cual no interviene directamente Fuerza Civil. No obstante, no queda claro por qué se indica entre paréntesis solo esos dos tipos de delitos. Si bien las cifras de violencia familiar han tenido mayor registro de incidentes en 2024 en el Municipio, no queda claro cómo el programa enfoca sus actividades y entregables a estos hechos en particular y si actúa con otras instancias como el Instituto Municipal de las Mujeres Regias, el Sistema DIF u otros. Esto representa una debilidad.

17. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características: orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas; factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa?

Las metas de los indicadores del programa se plantearon en diversas cantidades, la mayoría en un 100%, en lo que respecta a los indicadores de gestión, a excepción de los indicadores de Fin, Propósito y Componentes 2 y 5, cuyo comportamiento fue descendente o se espera que se mantengan en un rango.

Con base en el Informe de Avance de los Programas Presupuestarios, se encontró un avance considerablemente superior en los indicadores de Fin y Propósito, del 330% y 447% lo cual denota el trabajo del personal responsable del programa y de las y los elementos que llevan a la práctica las estrategias de seguridad. No obstante, el avance muy superior de este indicador debe corregirse a efecto de evitar interpretaciones erróneas. Cabe precisar que no queda del todo claro a qué valores se refieren las variables del indicador de Fin y de qué pregunta de la encuesta de INEGI se toman.

Las metas de los indicadores de Fin y Propósito programa reflejan un resultado indirecto que está orientado a impulsar el desempeño: implementar las actividades y entregar los componentes no se traduce de inmediato en menos delitos, sino que conlleva tiempo y requiere de otros factores externos como la participación de la población. Las metas de los indicadores de Componente y Actividades también se orientan al desempeño, a un nivel operativo de calidad, eficacia y cobertura.

Las metas de la mayoría de los indicadores presentaron metas factibles de alcanzar, incluso de los indicadores en riesgo, a excepción del indicador de *variación porcentual de la cobertura territorial de la Policía de Monterrey* cuyo avance no depende de manera preponderante del Municipio.

18. ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito (Indicadores MIR, hallazgos de estudios o evaluaciones, estudios con metodologías rigurosas, nacionales o internacionales, entre otros)?

La documentación de los resultados del programa y de su avance a nivel operativo se lleva en diversos medios. El principal consiste en un mecanismo de seguimiento interno bajo control de la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos de la Secretaría Ejecutiva. Ésta generó en 2024 el Informe de Avance de los Programas Presupuestarios, el cual valoró de forma cuantitativa el avance en términos porcentuales y de forma cualitativa en qué sentido se cumplieron las metas (aceptable, en riesgo y en progreso), con una semaforización. Éste se incluyó en la Cuenta Pública 2024.

Otra fuente de información del seguimiento consistió en la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas, el cual presentó el avance de los indicadores en forma de tablero.

Con relación a los resultados del programa, se encontró disponible en el sitio oficial del Municipio dedicado a las evaluaciones externas un informe de evaluación de consistencia y resultados aplicada al programa en el año 2023. Sin embargo, no se encontró evidencia de la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

19. ¿El programa cuenta con indicadores que les permita obtener información para retroalimentar su funcionamiento (dentro o fuera de la MIR), es decir, cuenta con indicadores de gestión orientados a mejorar los resultados del programa (por ejemplo, tiempo de espera promedio de los beneficiarios para recibir su apoyo, entre otras)?

El programa dispone de veintiún indicadores, como se muestra en la MIR del programa del anexo 1. Se dispone de dos indicadores de resultados indirectos del programa, uno a nivel de Fin y otro de Propósito; los diecinueve restantes de tipo operativo a nivel de Componentes y Actividades. En todos estos indicadores se plantearon metas durante el año y se midió su avance por el personal. Asimismo, todos los indicadores contaron una fórmula correcta y una unidad de medida en forma de porcentaje o variación porcentual que relacionó dos o más variables, ninguno planteó una sola cantidad aislada.

Con base en los avances al 4º trimestre de 2024 publicados en la Cuenta Pública, 16 de 21 tuvieron un avance aceptable, 3 indicadores se encontraron en un avance en riesgo y 2 en progreso.

20. ¿Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados?

Sí, en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se presentan los indicadores que permiten dar seguimiento a las actividades y servicios que se llevan a cabo con el propósito de alcanzar los objetivos del programa. Estos indicadores funcionan como herramientas de medición, ya que permiten evaluar la eficacia del programa. Además, facilitan la verificación de los avances en cada nivel, mostrando de manera clara cómo las metas planteadas se traducen en resultados tangibles. De esta forma, la MIR no solo permite conocer qué se está haciendo, sino también determinar si las acciones responden adecuadamente a la problemática identificada y si están generando el resultados esperado en la población en general.

21. ¿El programa utiliza estudios o evaluaciones externas para apoyar la toma de decisiones sobre cambios o ajustes requeridos?

El programa Seguridad Pública fue evaluado en el año 2021 en su ejercicio fiscal 2020. Dentro del sitio oficial del Municipio se encontró el informe con las recomendaciones de mejora planteadas en torno al diseño y orientación a resultados del programa. La evidencia de avance de las recomendaciones no se proporcionó como tal dentro de la evidencia pública e interna consultada. No obstante, se identificaron actualizaciones a los

procedimientos, ajustes a la Matriz de Indicadores y una mayor integración del diagnóstico del problema.

Planeación.

22. ¿El programa cuenta con un plan estratégico que establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, su Fin y su Propósito?

El único documento que define los objetivos de **Fin y Propósito** del programa es la Matriz de Indicadores para Resultados en la cual se definen las metas que se espera alcanzar en un año. A partir de estos niveles se plantean y desarrollan distintas actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos, lo que permite dar seguimiento al grado de avance del programa.

23. ¿El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos?

El programa cuenta con un Programa Operativo Anual (POA) por cada Unidad Administrativa de la SSPC, los cuales se encuentran publicados en el sitio oficial del Municipio. En éstos programas se establecen indicadores de gestión con un resumen de su metodología, así como una calendarización mensual de metas. La mayoría de éstas se establecen variables continuas, en específico un 100% de avance cada mes, mientras que en algunos indicadores se establecen variables discretas en forma de números enteros.

4. Mecanismos de operación del programa

Población potencial y objetivo.

24. ¿El programa identifica correctamente a la población que busca atender con base en el problema o necesidad que le da origen?

En el diagnóstico del problema se justifica que el programa está dirigido a toda la población, con el propósito de contribuir a una mejor calidad de vida. En adición, se dispone de procedimientos para la focalización de actividades hacia zonas con una alta incidencia delictiva.

25. ¿Las poblaciones identificadas del programa tienen una misma unidad de medida?

La población potencial y población objetivo se presentan con la misma unidad de medida, especificando únicamente la cantidad total de personas. En el diagnóstico, la población objetivo se define como el total de habitantes dentro de la jurisdicción del Municipio de Monterrey, mientras que la población potencial corresponde a los habitantes de la jurisdicción más la población flotante que transita por el Municipio.

26. ¿Existen metodologías y fuentes de información adecuadas para su cuantificación?, de ser así ¿Se indica un plazo para su revisión y actualización?

El diagnóstico del problema contiene datos de la población potencial y objetivo que corresponde a la población de Monterrey calculada a partir de una fuente oficial válida como es el Censo de 2020 de INEGI. Sin embargo, en lo que respecta a la población flotante y aquella que reside en los sectores de competencia del Municipio y de Fuerza Civil no se provee mayor información sobre su cálculo y fechas de actualización.

No se indica en el diagnóstico del problema algún plazo para la revisión o actualización de la cantidad de estas poblaciones, se infiere que se haría cada cinco y diez años, cuando se publique de manera oficial el censo y encuesta intercensal del INEGI.

27. ¿El programa utiliza la cuantificación de las poblaciones para establecer sus metas?

El programa dispone de una cantidad de población potencial y objetivo, aunque no se identificó el uso de estos datos para definir una meta a nivel estratégico o de gestión.

Es importante reconocer que toda la población que habita y transita por Monterrey, sin importar sus condiciones o contexto, requieren de seguridad física y patrimonial. Sin embargo, cada grupo etario y sector del Municipio enfrenta riesgos distintos, por lo que resulta necesario precisar la información disponible para establecer metas claras, realistas y diferenciadas.

28. ¿El proceso de planificación del programa se apoya de la revisión y actualización de las poblaciones?

De acuerdo con la información proporcionada por el personal municipal, tanto en el diagnóstico del problema como en la Matriz de Indicadores para Resultados no se especifican características específicas de la población a la que se busca atender, ya que se orienta hacia la población en general, en particular aquella que reside en áreas bajo la

jurisdicción de la policía municipal. La revisión y actualización de la población potencial y objetivo se actualiza cuando se dispone de la cantidad de personas que habitan y transitan por Monterrey.

Mecanismos de elegibilidad.

29. ¿El programa cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar a su PO?, de ser así ¿Cuáles son?

El mecanismo para identificar a la población objetivo no se especifica en los documentos, solamente la fuente de los datos. En entrevista con el personal involucrado en el programa se indicó que los métodos de medición que permiten identificar las zonas del Municipio que presentan mayores niveles de inseguridad se determinaron con base en la incidencia delictiva, cuya representación estadística y grafica es presentada por la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial (DAIP) de manera semanal. Generación de productos de inteligencia a través del análisis delictivo con metodologías de mejora continua.

En adición, se precisó que un parámetros para clasificar una zona como de riesgo fue el semáforo delictivo, además de las variaciones en cuanto al comportamiento de una zona y sector a otro y su periodicidad. A partir de los productos de inteligencia que elabora la DAIP se identifican estos comportamientos.

Con relación a la cobertura y los mecanismos de focalización se indicó que la zona de competencia de la Policía de Monterrey comprendió cerca de 500 mil habitantes y una extensión territorial de 94 km². Se explicó que la recopilación de los datos se realizó por la DAIP, los cuales se representan en la generación de productos de inteligencia (graficas comparativas, tendencias y mapas de calor).

30. ¿Las características que debe reunir la PO, de acuerdo con el diagnóstico del programa, son consideradas entre los mecanismos de elegibilidad enunciados en los Lineamientos o ROP (señalar si hay o no congruencia entre estos)?

De acuerdo con el diagnóstico del programa, el problema de seguridad afecta a toda la población, por lo que no es posible especificar un solo grupo como población objetivo. No obstante, se señaló que es posible contar con mecanismos que permitan identificar las áreas de mayor incidencia delictiva en las que se debe poner especial atención sin descuidar el resto.

Dado que el programa no dispone de Lineamientos o ROP específicas, como tampoco de criterios de elegibilidad o priorización del programa, no es posible determinar la congruencia ente éstas.

31. ¿Se cuenta con una estrategia de cobertura documentada?, de ser así ¿especifica metas de cobertura en el corto, mediano y largo plazo (anual, tres y seis años respectivamente)?

En entrevista con el personal se indicó que la Dirección de Policía de Proximidad lleva a cabo la asignación de personal para labores de patrullaje conforme a la sectorización que se tiene para la zona de jurisdicción municipal. Por otro lado, en cuanto a las zonas de alta incidencia delictiva estas intervenciones fueron realizadas por la Dirección de Policía de Reacción.

Padrón de Beneficiarios.

32. ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben el apoyo del programa? De ser así, ¿incluye las características de los beneficiarios requeridas en sus documentos normativos? ¿Incluye información sobre el tipo y frecuencia del apoyo otorgado? ¿Está sistematizado (sistema informático y/o base de datos)?

Durante las etapas del programa no se encuentra una actividad en la cual se entregue un servicio en materia de seguridad que amerite la captura de un padrón de personas beneficiarias.

Mecanismos de atención y entrega de apoyos.

33. ¿El procedimiento para la entrega de bienes o servicios está sistematizado?, es decir, ¿Son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

El programa de Seguridad Pública dispone de procedimientos para diversas etapas, aunque no uno específico para la ejecución de la estrategias por las direcciones operativas.

En lo que respecta a la etapa de *Producción de bienes y servicios* se cuenta con el procedimiento *P-SEG-AIP-04 - Diseño y Aplicación de Método de Análisis para la*

Persecución del Delito. Este instrumento define un método sistemático para que la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial diseñe y evalúe la ejecución de productos de inteligencia con base en datos estadísticos, cartográficos y análisis de patrones delictivos. Incluye recolección de datos internos/externos, vinculación institucional, elaboración de informes, difusión, seguimiento y retroalimentación para generar estrategias enfocadas a la prevención y persecución del delito en Monterrey.

34. ¿El procedimiento se encuentra documentado/normado? ¿Se difunde públicamente? ¿Es accesible a la PO? ¿El programa cuenta con un procedimiento documentado para verificar que los apoyos estén llegando a los beneficiarios finales?

El procedimiento *P-SEG-AIP-04 - Diseño y Aplicación de Método de Análisis para la Persecución del Delito* está documentado en un formato que permite conocer cuándo se emitió. Dado que el programa no entrega un producto o servicio de forma directa a la población sino en el entorno en el que vive a través de operativos, productos de inteligencia, reuniones con vecinos, capacitación y certificación de elementos y canalización de eventos captados en el C4, dispone principalmente de procedimientos de apoyo para actividades de este tipo.

Presupuesto.

35. ¿El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que otorga?

El programa cuenta con la suma total del presupuesto ejercido en 2024, así como con su desglose por capítulo. Sin embargo, no se dispone de una clasificación del presupuesto organizada por componente o actividad.

36. ¿El programa cuenta con información que le permite conocer su gasto operativo y su desglose con las siguientes características?

- a) Gastos directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000)

- b) Gastos indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000)

El presupuesto del programa Seguridad Pública correspondiente al ejercicio fiscal 2024 tuvo un monto pagado de \$1,226 millones de pesos. \$633.4 mdp que representan el 51.6% se distribuyó a gastos directos que comprenden el capítulo 1000; mientras que \$593.4 mdp se distribuyeron a gastos indirectos que representa el 48.4% e integran los capítulos 2000, 3000 y 5000. El programa no hizo transferencias, asignaciones, subsidios u otras ayudas.

37. ¿Cuenta con un análisis de costo-beneficio o análisis de alternativas?, es decir, ¿El programa cuenta con evidencia documentada que permita conocer si la intervención seleccionada es la más eficiente en relación con su costo y el de otras intervenciones dirigidas al mismo objetivo y a la misma población?

No se cuenta, dentro de la documentación proporcionada, con un análisis costo-beneficio ni con información que permita determinar si la alternativa elegida fue la más adecuada para la población atendida. Asimismo, se observa que las acciones implementadas por el personal de las direcciones de la SSPC priorizan la cobertura y eficacia de los operativos y calidad de la información de inteligencia generada. El programa se enfoca en reducir la incidencia delictiva en general, con un énfasis en los delitos de mayor impacto.

38. ¿El programa es capaz de lograr sus metas y objetivos con el presupuesto asignado?

Con base en el avance de los indicadores del programa al 4º trimestre de 2024 presentados en la Cuenta Pública 2024, se observa que 16 de 21 tuvieron un avance aceptable, 3 indicadores se encontraron en un avance en riesgo y 2 en progreso. Destaca que las metas de indicadores estratégicos fueron superadas en valores considerablemente mayores al 100%

A partir del avance financiero del programa en el que se pagó el 97% del presupuesto modificado, se infiere que el programa fue capaz de lograr la mayoría de sus metas con el presupuesto asignado.

39. Además de dar respuesta a las preguntas anteriores, se deberá llenar el Anexo 1. Cuadro gastos desglosados del programa y criterios de clasificación.

De manera documental, el personal proporcionó el presupuesto en la clasificación por objeto del gasto, como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1. Presupuesto del programa Seguridad Pública del ejercicio fiscal 2024.

| Capítulo | Presupuesto pagado |
|--|-------------------------|
| Servicios personales | 633,452,881.35 |
| Materiales y suministros | 171,650,937.66 |
| Servicios generales | 343,495,385.60 |
| Transferencias asignaciones subsidios y otras ayudas | - |
| Bienes muebles inmuebles e intangibles | 78,335,025.28 |
| Inversión pública | - |
| Participaciones y aportaciones | - |
| Deuda pública | - |
| Total | 1,226,934,229.89 |

Fuente: Información proporcionada por el personal.

40. ¿Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica?

El sitio oficial del Municipio destinado a la publicación de normas específicas de cada dependencia

(https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Manuales.asp) contiene los manuales de la SSPC, así como el Manual de Operaciones de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial. Adicional a éstos, se publican diversos procedimientos y lineamientos para las etapas de planeación, operación y evaluación del programa.

41. ¿Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página?

Sí, por una parte, en lo que respecta a los resultados del programa valorados a partir de una evaluación externa, se publicó en 2021 el informe de una evaluación de consistencia y resultados aplicada al programa Seguridad Pública.

Por otra parte, a un nivel operativo, los resultados principales del programa se encuentran disponibles en el Informe Final de los Programas Presupuestarios para la Cuenta Pública, correspondiente al cuarto trimestre de 2024, en donde se presentan los avances y el grado de cumplimiento de los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados. Este documento está publicado en la página oficial del Municipio de Monterrey, lo que permite dar seguimiento a las metas, actividades y resultados obtenidos durante el periodo.

42. ¿Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable?

El programa no cuenta con un mecanismo específico para la recepción de solicitudes de información o la presentación de quejas dentro de sus lineamientos. Sin embargo, el Municipio aplica el procedimiento *P-CMU-TRA-02 – Solicitudes de Acceso a la Información Pública*, cuya responsabilidad recae en la Dirección de Transparencia, adscrita a la Contraloría Municipal. De acuerdo con dicho procedimiento, la Unidad de Transparencia de la Contraloría es la instancia competente para atender y responder las solicitudes de información pública relacionadas con el programa.

Aun cuando existe este procedimiento, su ejecución se limita a la entrega de información de interés público y excluye la información confidencial o reservada por razones de seguridad.

43. ¿La dependencia o entidad que opera el programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable?

A partir de la evidencia documental proporcionada no se identificó algún mecanismo de participación de la ciudadanía en decisiones relacionadas con el programa. Sin embargo, el Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad del Municipio de Monterrey establece en sus artículos 183 a 190 la creación y funcionamiento de un Consejo y Comités Comunitarios de participación ciudadana de la Secretaría de Monterrey.

5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social

Complementariedades y coincidencias.

44. ¿Con cuáles programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social el programa podría tener complementariedad? ¿En qué aspectos pueden ser complementarios (objetivos, poblaciones, otros)?

De acuerdo con el diagnóstico, no se hace referencia a un programa específico; únicamente se señala la existencia de colaboración con la Universidad de Ciencias de la Seguridad del Estado de Nuevo León y con la Universidad de Seguridad y Justicia de Tamaulipas, así como la conformación de alianzas empresariales y redes de vecinos para el fortalecimiento de la seguridad.

A partir de un los programas presupuestarios del ejercicio fiscal 2024 disponibles en el sitio de transparencia del Municipio de Monterrey se identificó que existen tres programas complementarios al de seguridad pública. La tabla 2 muestra los elementos complementarios de los programas.

Tabla 2. Complementariedad y coincidencia de Seguridad Pública con otros programas estatales, municipales y/o acciones.

| | Programa 1 | Programa 2 | Programa 3 |
|---|---|--|---|
| Nombre del programa | Encontrándonos para la Paz | Protección a la Ciudadanía | Prevención de la Violencia |
| Modalidad y clave | No disponible | No disponible | No disponible |
| Dependencia / entidad responsable | Dirección de Concertación Social y Dirección de Atención a Grupos Religiosos | Dirección de Protección a la Ciudadanía | Dirección de Prevención de la Violencia |
| Propósito | El actuar de la sociedad regiomontana en la gestión de situaciones transita a atenderse desde el diálogo y acuerdos | Los grupos en situación de vulnerabilidad, reciben atención integral, especializada y con perspectiva de género | Implementar acciones de prevención que promuevan la cultura de la paz en el Municipio de Monterrey para infancias, adolescentes, jóvenes, vecinos(as) y policías |
| Población objetivo | Población de Monterrey | Adolescentes en situación de riesgo y sus familias, personas víctimas de violencia intrafamiliar y la ciudadanía en general | Población del Municipio de Monterrey |
| Tipo de apoyo | Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias y Unidades de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias | Atenciones a personas víctimas de violencia familiar y en razón de género, así como a adolescentes en contacto con la ley | Atención de niños y adolescentes con conductas de riesgo y conformación de chat y comités vecinales. |
| Cobertura geográfica | No disponible | No disponible | No disponible |
| Fuentes de información | https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/04Encontrandonosparalapaz.pdf | https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/12ProteccionaCiudadania.pdf | https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/10Prevenciondelaviolencia.pdf |
| ¿Coincide con el programa evaluado? | No | No | No |
| ¿Se complementa con el programa evaluado | Sí | Sí | Sí |
| Justificación | Atiende a toda la población y contribuye a que los conflictos sociales deriven en delitos. | Atiende a víctimas y personas infractoras en situación vulnerable con un enfoque jurídico, psicológico y de trabajo social; con esto contribuye a que estas conductas escalen a delitos. | Atiende a grupos específicos de la población y contribuye a inhibir que conductas de riesgo escalen a delitos con apoyo de la población. |

Fuente: Elaboración propia con base en información pública de los programas.

45. ¿Existen otros programas o intervenciones que entreguen los mismos bienes y servicios a la PO?, en caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Puede mencionar cuáles son?

No se identificó otro programa presupuestario que fuera semejante al de Seguridad Pública el cual ofreciera las mismas actividades o componentes. En su lugar, el Municipio dispone de programas que ofrecen intervenciones complementarias en el problema de la incidencia delictiva, como se indicó en la tabla 2.

46. Además de dar respuesta a las preguntas anteriores, se deberá llenar el Anexo 2. Cuadro complementariedades y coincidencias entre programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social.

Se adjunta en forma de tabla 2 complementariedad y coincidencia de Seguridad Pública con otros programas estatales, municipales y/o acciones.

Coordinación.

47. En caso de identificar otros programas o intervenciones que pueden ser complementarios ¿El programa cuenta con una estrategia que considere la coordinación con estas para la atención integral de su PO?

Dentro de las actividades del programa de Seguridad Pública incluidas en la Matriz de Indicadores no se identifica alguna llevada a cabo de forma conjunta con los programas complementarios de la tabla 2. No obstante, esto no impide que en la práctica haya coordinación y comunicación entre personal de las direcciones involucradas y se propongas metas conjuntas relacionadas a la reducción de delitos en particular.

48. ¿El programa cuenta con mecanismos definidos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias? De ser afirmativa la respuesta, señalar en qué procesos intervienen los distintos actores para la implementación de la intervención

Con relación a la coordinación con otra dependencia municipal o estatal en entrevista al personal involucrado en el programa se indicó que la certificación de la plantilla de docentes puede llevarse a cabo en la Universidad de Ciencias de la Seguridad o ante el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. En adición a estas actividades, se identificó en notas de prensa la existencia de una Mesa de Construcción de Paz y Seguridad y una Mesa de Coordinación Metropolitana.

Análisis de procesos generales y sustantivos del programa

1. Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa

El personal de la Dirección de Centros de Bienestar Familiar proporcionó documentos de los procedimientos aplicados en el programa Bienestar Familiar y Comunitario. La tabla 3 muestra éstos por cada etapa del Modelo General de Procesos de CONEVAL.

Tabla 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.

| Etapa del Modelo General de Procesos | Procesos y documentos derivados | Versión | Ente responsable |
|--------------------------------------|---|---------------|---|
| Planeación | P-SEG-AEM-03 - Análisis, Planeación y Gestión de Necesidades | 04 - 20/01/23 | Dirección Administrativa y Enlace Municipal |
| | P-SEG-IGO-02 - Planeación y Estrategia Policial | 04 - 30/10/23 | Inspección General De Operación Policial |
| | P-SEG-AIP-03 - Recolección y Clasificación de Información | 02 - 13/03/23 | Dirección de Análisis e Inteligencia Policial |
| | P-SEG-AIP-02 - Análisis Inteligencia Policial | 04 - 09/01/23 | |
| | P-SEG-AIP-05 - Análisis y Prevención Focalizada | 02 - 13/01/23 | |
| | P-SEG-AIP-01 - Planeación y Vinculación Intra e Interinstitucional | 02 - 13/01/23 | |
| Difusión | P-SEG-AIP-06 - Difusión y Explotación de Productos de Análisis Táctico y Estratégico | 02 - 18/01/23 | |
| Producción de bienes y servicios | P-SEG-AIP-04 - Diseño y Aplicación de Método de Análisis para la Persecución del Delito | 02 - 13/01/23 | |
| Monitoreo y evaluación | P-SEG-AIP-07 - Evaluación y Retroalimentación de Estrategias | 02 - 18/01/23 | |

No se encontraron procedimientos para las etapas de Solicitud de apoyos, Selección de beneficiarios, Distribución de bienes y servicios, Entrega de apoyos, Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos y Contraloría social y satisfacción de usuarios.

Procesos que no coinciden con el Modelo General de Procesos

No se encontraron otros procedimientos que no coincidieran con el Modelo

1.1. Selección y justificación de los procesos sustantivos

A partir de los procesos identificados en la tabla 3, enseguida se elabora un análisis orientado a identificar el más relevante. Posteriormente, con base en el seleccionado se profundiza en sus características a partir de una entrevista semiestructurada con el personal involucrado.

- ¿Cuáles son los procesos que el programa identifica como fundamentales para el logro de sus objetivos?

Posterior a una revisión documental de los nueve procedimientos de la tabla 3 se agrupó a éstos en función a sus características fundamentales.

- a. Procesos de inteligencia centrales que representan la columna vertebral para la toma de decisiones informadas:

P-SEG-AIP-03 - Recolección y Clasificación de Información: Es la base de todo el sistema. Sin datos, no hay análisis.

P-SEG-AIP-02 - Análisis Inteligencia Policial: Transforma los datos crudos en información útil y accionable.

P-SEG-AIP-04 - Diseño y Aplicación de Método de Análisis para la Persecución del Delito: Aplica metodologías específicas para combatir el delito de manera efectiva.

P-SEG-AIP-06 - Difusión y Explotación de Productos de Análisis: Garantiza que la inteligencia llegue a los elementos encargados de la aplicación de operativos (operativos, mandos).

- b. Procesos de Planeación y Estrategia: Dan dirección y propósito al uso de la inteligencia.

P-SEG-IGO-02 - Planeación y Estrategia Policial: Define los objetivos y las estrategias generales.

P-SEG-AIP-01 - Planeación y Vinculación Intra e Interinstitucional: Coordina esfuerzos y evita duplicidades, lo que es crucial para el éxito.

- c. Procesos de Evaluación y Mejora: Aseguran que el sistema aprenda y se adapte.

P-SEG-AIP-07 - Evaluación y Retroalimentación de Estrategias: Cierra el ciclo, permitiendo medir el éxito y corregir el rumbo.

En entrevista con el personal se indicó que el procedimiento de *Planeación y estrategia policial*, fue el de mayor relevancia para cumplir el objetivo del programa de Seguridad Pública en 2024. Éste consiste en una reunión semanal de Análisis e Inteligencia (KAIZEN) con el fin de identificar temas y objetivos prioritarios en la ejecución de patrullaje, fortalecimiento de actividades operativas y desarrollar políticas de seguridad de acuerdo con el comportamiento y patrones delictivos.

- ¿Cuál de estos procesos impactan directamente en la experiencia de las personas usuarias?

Si bien se infiere que todos los procesos impactan indirectamente en la seguridad pública en forma de condiciones objetivas y percepción subjetiva de la seguridad, los que tienen mayor probabilidad de incidencia directa en la población son tres:

P-SEG-AIP-05 - Análisis y Prevención Focalizada: Este proceso traslada directamente el análisis de inteligencia a acciones concretas en el territorio. La correcta identificación de puntos calientes o patrones delictivos permite desplegar operativos y estrategias de prevención que la ciudadanía puede percibir inmediatamente (más patrullas en su colonia, operativos contra delitos específicos).

P-SEG-AIP-02 - Análisis Inteligencia Policial y P-SEG-AIP-04 - Diseño y Aplicación de Método de Análisis: La calidad y velocidad de este análisis determinan la efectividad de la respuesta operativa. Un análisis rápido y certero puede llevar a la aprehensión de delincuentes o la prevención de un delito, impactando directamente en la sensación de seguridad.

P-SEG-AIP-06 - Difusión y Explotación de Productos de Análisis: Si la inteligencia no se comunica de manera clara y oportuna a los policías en la calle, no se convierte en acción. La efectividad del oficial en el campo, que es la cara visible para el ciudadano, depende de este proceso.

- ¿Cuáles son los procesos de mayor complejidad que lleva a cabo el programa? Y ¿Por qué?

Los procedimientos de mayor complejidad son aquellos que requieren una alta y consistente coordinación entre personas de diversas direcciones o de otras instancias de gobierno. Asimismo, son procedimientos que dependen de múltiples actores. Se identificaron tres que cumplen estas características.

P-SEG-AIP-01 - Planeación y Vinculación Intra e Interinstitucional: Es probablemente el más complejo. Requiere la participación y alineación de numerosos actores que no están bajo el control directo del programa: diferentes áreas dentro de la SSPC (preventiva, ministerial, inteligencia), otras dependencias municipales (como obras públicas, alumbrado), así como instituciones estatales y federales (Fiscalía, Ejército, Guardia Nacional). La coordinación permanente, el alineamiento de objetivos y el evitar duplicidades representan un desafío logístico y político significativo.

P-SEG-AIP-07 - Evaluación y Retroalimentación de Estrategias: Su complejidad radica en la dificultad de medición. Aislar el impacto de una estrategia policial específica de otros factores socioeconómicos es extremadamente complejo. Requiere establecer métricas claras, sistemas de recolección de datos confiables y un análisis riguroso para determinar causalidad y no solo correlación. Un error aquí puede llevar a retroalimentar al sistema con información errónea.

P-SEG-AIP-03 - Recolección y Clasificación de Información: Su complejidad es de volumen y veracidad. Implica integrar información de múltiples fuentes (reportes ciudadanos, cámaras, patrullajes, datos abiertos) en diferentes formatos y con distintos niveles de confiabilidad. Clasificarla y almacenarla de manera que sea fácilmente accesible para el análisis es un reto tecnológico y de procedimiento considerable.

- ¿Existe algún proceso o procesos donde se han identificado retos importantes durante su operación, por ejemplo, cuellos de botella, quejas de los beneficiarios de manera frecuente, incidencias reiteradas en su operación?

Sí, aun cuando los procedimientos han sido revisados y no se advierte de una falla sistemática, en la práctica estos procesos suelen enfrentar retos. Se identificó que en tres procedimientos es probable que se presenten obstáculos.

P-SEG-AIP-03 - Recolección y Clasificación de Información. Duplicidad de datos, inconsistencia en los formatos de reporte, retrasos en la carga de información, falta de estandarización, y dificultades técnicas para integrar sistemas heterogéneos (ej. el software de las cámaras no se comunica con el sistema de reportes).

P-SEG-AIP-01 - Planeación y Vinculación Intra e Interinstitucional: Obstáculos debido a la necesidad de consensos entre instituciones con diferentes culturas y prioridades. Lentitud en la respuesta y colaboración, falta de canales de comunicación fluidos y problemas de interoperabilidad entre los sistemas de información de las diferentes instituciones.

P-SEG-AIP-06 - Difusión y Explotación de Productos de Análisis: Los productos de análisis (reportes, alertas) pueden no ser diseñados de forma amigable para el usuario final (el policía), lo que lleva a una mala interpretación o subutilización. También puede haber retrasos en la difusión que resten utilidad táctica a la información.

En entrevista con el personal involucrado en los procedimientos se preguntó si presenciaron obstáculos al objetivo en alguno de éstos. Se indicó que en lo concerniente al procedimiento de *Análisis, planeación y gestión de necesidades*, todas las direcciones cuentan con necesidades muy específicas, lo que implica limitaciones presupuestarias en donde se obliga a priorizar y eventualmente afectar la operatividad de un área.

- De los procesos identificados con retos importantes ¿existe alguno o algunos cuyos retos en su operación pongan en riesgo el logro de los objetivos del programa?

Sobre la ejecución de las actividades del procedimiento se preguntó en entrevista al personal involucrado en los procedimientos si presenció algún factor interno o externo que pusiera en riesgo el objetivo del programa de Seguridad Pública en 2024: una disminución de los delitos en la zona de competencia municipal. Se comentó que no se presentaron, los procedimientos se enfocan en la operación para el análisis delictivo y desarrollo de

estrategias para la prevención del delito con una focalización, de manera que apoyan la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Habiendo valorado los procedimientos de la tabla 3 se identifica que en caso de presentarse un problema en el *P-SEG-AIP-03 - Recolección y Clasificación de Información* se pondría en riesgo una parte operativa considerable de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial. La razón es que si la información que se recolecta fuera incompleta, inexacta, está duplicada o llega con retraso, el resultado de esa estrategia tendría características semejantes. Todo el análisis posterior de los procedimientos relacionados de forma cíclica (P-SEG-AIP-02, 04 y 05) se construirá sobre cimientos débiles, llevando a diagnósticos erróneos, estrategias mal dirigidas y, en consecuencia, al fracaso en el logro de los objetivos de seguridad. Una inteligencia policial efectiva depende irrevocablemente de la calidad de los datos de entrada.

- ¿Qué tipo de problemas o fallas se han detectado más frecuentemente (por ejemplo: duplicidad, retrasos, pérdidas de información, dificultad de acceso, entre otro?

En entrevista con el personal se mencionó que los obstáculos internos principales han sido la ineffectividad de estrategias o resultados esperados, lo cual es un hecho prácticamente inherente en la operación policial, ya que la delincuencia es dinámica. Se citó el ejemplo de los patrones clave a monitorear desde el análisis policial como lo son los cambios espaciales o *hot spot*; cambios temporales (horarios, días de la semana, meses); tipos de delito (nuevas modalidades) y grupos delictivos. En ese sentido, se mencionó la importancia de desarrollar la reunión KAIZEN semanal citando a los Mandos Operativos de las Direcciones de Policía, así como aquellos que se crea conveniente a fin de otorgarles información analizada.

Adicional a la experiencia del personal compartida en entrevista, con base en el diseño de los procedimientos, se identificó una característica destacable y es la intercomunicación de los procedimientos 05, 06, 07, 01 y 03 de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial. Esto representa una fortaleza. En particular destaca una relación cíclica entre el 03 y el 05 que dota de continuidad al trabajo de generación de información, análisis de evidencia y propuestas de intervención, así como ejecución y evaluación de estrategias. Estas etapas se articulan entre sí a través de actividades de inicio y fin.

- ¿Cuáles son los procesos que cuentan o que operan con una mayor cantidad de recursos económicos?

Los procesos más intensivos en recursos económicos son aquellos que requieren una gran inversión en tecnología, infraestructura y personal especializado. Dentro de la evidencia documental proporcionada por el personal municipal no se dispone del presupuesto desglosado por procedimiento o actividades que lo integran. Enseguida se plantea un análisis de tres procedimientos en los que se estima un mayor costo.

P-SEG-AIP-03 - Recolección y Clasificación de Información. Es probablemente el más costoso. Requiere una inversión en hardware (cámaras, servidores, centros de datos), software (sistemas de gestión de información, bases de datos), y ancho de banda para transmitir y almacenar grandes volúmenes de datos.

P-SEG-AIP-02 - Análisis Inteligencia Policial y P-SEG-AIP-04 - Diseño y Aplicación de Método de Análisis. Ambos implican un costo considerable en recursos humanos. Contratar, capacitar y retener a analistas de inteligencia, criminólogos, estadísticos y otros especialistas con salarios competitivos por periodos mayores a un trienio requiere de una partida presupuestal significativa. También es necesario el software de análisis especializado (georreferenciación y en su caso minería de datos si se trabaja con información confidencial encriptada).

P-SEG-AIP-05 - Análisis y Prevención Focalizada: Si bien el análisis puede ser costoso, la implementación de las estrategias resultantes (operativos, equipamiento para unidades especiales, intervención social en zonas focalizadas), implica partidas del presupuesto considerables.

En entrevista con el personal involucrado en los procedimientos se preguntó a qué procedimiento se le destinaron mayores recursos en términos de personal, infraestructura, materiales y presupuesto. Se precisó que el procedimiento de *Análisis, Planeación y Gestión de Necesidades* funge como un regulador, desde la detección de áreas de oportunidad, solicitud y entrega de peticiones de cada una de las áreas. No obstante, de manera operativa y en función del objetivo de la MIR, el procedimiento de *Diseño y aplicación de método de análisis para la persecución del delito* es el que tiene un mayor impacto ya que de ahí se desprende la operatividad policial, estrategias y ajuste de metas.

Con base en la respuesta a las preguntas anteriores, el procedimiento elegido para un análisis a profundidad fue el *P-SEG-IGO-02 - Planeación y Estrategia Policial*. Con base en éste enseguida se presenta la descripción a profundidad del mismo.

1.2. Análisis del proceso sustantivo

Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.

El procedimiento revisado está a cargo de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial y se integra por quince actividades secuenciales orientadas a reunirse de manera periódicas para desarrollar un producto de Análisis e Inteligencia denominado KAIZEN, con el fin de definir prioridades en el patrullaje, fortalecer las operaciones y diseñar políticas de seguridad basadas en el comportamiento delictivo.

Intervienen en el procedimiento al menos seis personas de áreas distintas. De manera secuencial, las actividades son las siguientes:

- 1) La Dirección de Análisis e Inteligencia Policial realiza la convocatoria vía telefónica a la reunión KAIZEN semanal, citando a los Mandos Operativos de las Direcciones de Policía de la Inspección General de Operación Policial, así como aquellos que se crea conveniente a fin de otorgar información analizada.*
- 2) Se desarrolla la reunión KAIZEN semanal con la organización de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial.*
- 3) La persona Analista de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial realiza la ejecución de la presentación KAIZEN preparada durante la semana.*
- 4) Dentro de la primera etapa de la reunión se presenta el análisis y recomendaciones generales desarrolladas para cada zona operativa (centro, poniente, oriente y norponiente) de la Inspección General de Operación Policial.*
- 5) Posteriormente la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial presenta un análisis del comportamiento delictivo en las zonas rojas identificadas durante la semana, principalmente sucesos de relevancia.*
- 6) Por último, la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial muestra un análisis de comportamiento delictivo y la tendencia que se está dando en las UBE considerando*

también el contexto económico y social a fin de establecer recomendaciones específicas en cada área identificada.

- 7) Cierre de reunión KAIZEN con la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial y salida de las personas analistas de la reunión.*
- 8) Inicio de reunión operativa exclusiva de Mandos Policiales de la Inspección General de Operación Policial a fin de analizar la información presentada por parte de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial.*
- 9) El desarrollo de la retroalimentación de la persona responsable de la Coordinación Operativa a Mandos Operativos de las distintas zonas con respecto a la información otorgada en KAIZEN.*
- 10) Las personas responsables de la Coordinación Operativa en conjunto de los Mandos Policiales de la Inspección General de Operación Policial realizan un análisis del comportamiento delictivo por cada una de las zonas.*
- 11) Los Mandos Operativos desarrollan un seguimiento de hechos de relevancia puntuales.*
- 12) El seguimiento por parte de las Coordinaciones Operativas de Proximidad y Proximidad Comercial de la Dirección de la Policía de Monterrey de Proximidad, con referencia a los hechos de relevancia, así como la supervisión del personal operativo a cargo de cada Mando.*
- 13) Las estrategias son remitidas a la Coordinación de Operación Policial para desarrollar el documento con el establecimiento de las estrategias preventivas de acuerdo al análisis otorgado en KAIZEN y la retroalimentación operativa.*
- 14) La persona Responsable de la Coordinación de Operación Policial genera un documento con las estrategias preventivas y reactivas establecidas por la Dirección de Policía de Proximidad en conjunto con la Coordinación Operativa de Proximidad y Proximidad Comercial en las distintas zonas y UBE identificadas para después remitirlo a la persona Inspectora.*
- 15) El establecimiento de acuerdos operativos entre las Direcciones de Policía y finalización de reunión de estrategia policial operativa.*

Insumos y recursos:

a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?

Con base en las quince actividades del procedimiento se identifica que éste transcurre con agilidad. No se establecen plazo de espera amplios para el análisis de la información o su uso en la toma de decisiones dentro de las reuniones. En perspectiva del personal entrevistado se mencionó que este procedimiento cumple con una periodicidad adecuada conforme a la dinámica operativa, permitiendo realizar ajustes preventivos o reactivos según corresponda.

En cuanto al tiempo que toma el procedimiento se indicó que la reunión KAIZEN se establece de manera semanal, y su orden del día desde el inicio de la presentación al final de los acuerdos toma entre 1 hora y 30 minutos a 2 horas o más, según la relevancia de eventos que haya ocurrido. De manera que no se cuenta con un limitante de tiempo.

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

En entrevista con el personal se indicó que los procedimientos cumplen con su función, esclareciendo el análisis de la información. El KAIZEN más allá de una reunión, es un producto de inteligencia, el cual contiene toda la información de los hechos delictivos, investigaciones y análisis geoespaciales (documento reservado).

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

Si bien el presupuesto del programa se registró conforme a los capítulos de gasto, no se encontró evidencia de recortes presupuestales a las áreas de análisis de información. Tampoco se encontraron modificaciones que redujeran de forma significativa el monto total del programa, a partir del avance financiero incluido en la Cuenta Pública 2024.

El personal comentó en entrevista que conforme a los recursos que se contaban se pudo llevar a cabo su ejecución. Sin embargo, en temas de análisis delictivo e inteligencia policial y las nuevas tecnologías siempre quedarán áreas de oportunidad por desarrollar.

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

En lo que respecta a la infraestructura, el personal involucrado en el procedimiento comentó que la SSPC cuenta con una infraestructura adecuada para llevar a cabo las reuniones que establece el procedimiento.

Productos.

¿Cuáles son los productos del proceso? ¿Sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?

A partir del análisis documental del procedimiento se encontró que su producto fue el que establece la actividad 7.14: el documento con las estrategias preventivas y reactivas establecidas por la Dirección de Policía de Proximidad en conjunto con la Coordinación Operativa de Proximidad y Proximidad Comercial en las distintas zonas y UBE identificadas.

El personal indicó en entrevista que el punto 7.14 mencionado en el Procedimiento de *Planeación y Estrategia Policial* hace referencia al *Componente 1. Plan Estratégico Operativo*, el cual se centra en mejorar la eficiencia operativa y capacidad de respuesta a través de patrullajes de proximidad. Éste se integra por la siguiente información:

- Objetivo estratégico: Reducción de la delincuencia y violencia.
 - Estructura operativa: Comisario, Inspector Policial, Mandos operativos, etc.
 - Análisis e inteligencia policial: Tendencias delictivas, zonas críticas (*hot spots*), personal operativo, cobertura de zonas.
 - Estrategias y líneas de acción: Con enfoque de proximidad social, por ejemplo: patrullajes preventivos, reuniones vecinales y comercios, distribución del estado de fuerza, entre otros.

Se precisó también que la aplicación de estas estrategias y los resultados esperados se midió a través del KAIZEN de manera semanal, conforme a los objetivos específicos. Asimismo, se precisó que el producto de las estrategias más efectivo en 2024 fueron los operativos de proximidad, aunque esto no puede desvincularse de los operativos en zonas de alta incidencia y las labores de investigación.

Con relación a la calidad y confiabilidad de los datos que se presentan en las reuniones se preguntó la opinión del personal entrevistado. Se indicó que al ser importante la

confiabilidad, la Dirección de Análisis recopila y sistematiza la información recibida por las distintas fuentes de información, ya sean externas, internas, cerradas o abiertas. Se compartió un recuadro con esta información contenida en el Manual de Operaciones de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial del Municipio de Monterrey (2023), el cual se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Fuente de información de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial.

| Fuentes de información | | | |
|------------------------|------------------------|--|---|
| Tipo de fuente | Instancia | Fuente | Concepto |
| Cerrada | Municipal | Dirección Operativa | Informe Policial Homologado |
| | Municipal | Reclusorio Municipal | Faltas Administrativas a Buen Gobierno y detenidos |
| | Municipal | Tránsito | Detenidos, accidentes, etc. |
| | Municipal | C4 | Reportes |
| | Estatad | Fiscalía General de Justicia del Estado | Bases de datos de eventos reportados por la PGJE |
| | Varias | Otras fuentes intra o interinstitucionales | Información solicitada a instancias en donde se encuentre un vínculo o enlace operativo |
| Abierta | Medios de comunicación | | Medios digitales e impresos. |
| | Redes sociales | | Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp, etc. |

Sistemas de información.

¿El programa cuenta con sistemas de información? ¿Cuál es su función? ¿Cómo se articulan?

En el Manual de Operaciones de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial, se menciona que se dispone de un software especializado para la actividad de análisis de estadística delictiva y vial. El personal confirmó que se cuenta con softwares especializados y acceso a plataformas cerradas.

¿Funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

No se identificó que el sistema del Municipio se articulara con otros para compartir información o concentrarla. Es posible que la información de diversos sistemas sea utilizada de forma conjunta por las personas analistas que tiene acceso a éstos.

Vinculación con actores internos y/o externos.

¿Existen mecanismos de coordinación entre actores, órdenes de gobierno, o dependencias involucradas en la implementación del proceso? ¿Cuáles son estos mecanismos?

Se encuentra que la propia reunión semanal es un mecanismo de coordinación entre la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial, los Mandos Operativos de diferentes direcciones policiales y las Coordinaciones Operativas. Dentro del procedimiento no se establece un medio de coordinación con otras instancias externas al Municipio o internas fuera de la SSPC. Para esto se dispone de otro procedimiento, el *P-SEG-AIP-01 - Planeación y Vinculación Intra e Interinstitucional*.

En cuanto a la información compartida, en la tabla 4 se encontró que hay una base de datos cuya fuente es la Fiscalía General de Justicia del Estado. Este fue un medio de consulta, mas que un medio de coordinación. Se preguntó al personal en entrevista si hubo alguna otra actividad del procedimiento en la cual el personal de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial se coordinara con otras áreas del Municipio externas a la SSPC. Se precisó que existe coordinación con la Fiscalía General de Justicia del Estado y otros actores clave para el cotejo y sistematización de datos.

¿Se consideran adecuados para la implementación del proceso?

Con base en el procedimiento analizado, sí se consideran adecuados los mecanismos de coordinación ya que se plantea de forma clara quién convoca, quién participa, quién produce análisis y quién recibe retroalimentación. Esto dota de lineamientos formales y roles definidos. En adición se consideran tanto componentes operativos como analíticos: no solo ejecución de patrullaje, sino inteligencia, análisis de datos, tendencia delictiva y del contexto social.

Otro aspecto relevante de los medios de coordinación es la posibilidad de retroalimentación y seguimiento de acuerdos operativos, lo cual fomenta que no sea solo la planeación, sino también ejecución con monitoreo.

¿Se consideran suficientes para el correcto funcionamiento del proceso?

Parcialmente, ya que el procedimiento es completo, aunque presenta áreas de mejora para garantizar que puedan cumplir su objetivo, funcionando en la práctica, con todos los recursos necesarios, comunicando bien hacia las áreas operativa, incorporando a más actores y con mecanismos de evaluación robustos.

¿Existe algún actor o actores con los que se podrían vincular el programa para mejorar este proceso?

En éste procedimiento en particular es posible la coordinación con instancias que se encarguen de prevención social de la violencia, que también pueden incidir en la reducción de los delitos. De esta forma las estrategias que deriven de las reuniones KAIZEN tendrían un enfoque más integral.

Además de las áreas que intervienen en el procedimiento no se identifica la necesidad de participación de otras en particular. Se dispone de otro procedimiento (P-SEG-AIP-01 - Planeación y Vinculación Intra e Interinstitucional) para comunicarse con instancias de mayor nivel que intervienen en otro tipo de delitos.

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

¿El proceso es acorde para lograr el objetivo del programa?

Se preguntó al personal en entrevista sobre qué tan ágil es el proceso para reformular una estrategia y ponerla en marcha oficialmente. Se indicó que este procedimiento es ágil ante cualquier nueva estrategia, ya que en la reunión semanal KAIZEN se plasman dichas tendencias, comportamientos y patrones, estando presentes todos los actores involucrados por la toma de decisiones.

¿El proceso es adecuado para el contexto urbano en el que opera el programa?

Este procedimiento se considera adecuado al contexto del Municipio de Monterrey, el cual está dividido en dos jurisdicciones, una estatal y otra municipal. El mismo se articula con otro procedimiento para llevar una coordinación de las estrategias municipales con autoridades de nivel estatal y federal.

Se comentó que los pasos del procedimiento que ralentizan la respuesta se encuentran en el procedimiento de Análisis y Prevención Focalizada, en los puntos 7.7. *El Analista de Inteligencia realiza SEG-AIP-12 Informe de Identificación de Patrón Delictivo y/o SEG-AIP-13 Ficha de Persona de Interés*; y 7.11. *Si se acepta identificación, y la información es urgente, el proceso se desarrolla tal como describe el P-SEG-AIP-06 Difusión y Explotación*.

¿Representa un esfuerzo mayor para los beneficiarios en contraste con otras opciones disponibles?

No se identificaron personas beneficiarias directas de este procedimiento, al ser uno interno y de soporte a la ejecución de las estrategias de seguridad que inciden en la población en general. Aun con este contexto, no se encuentra en las actividades del procedimiento un esfuerzo extraordinario en comparación al resto de procedimientos de la tabla 3.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

En complemento a la valoración documental, en esta sección se presenta la justificación de la metodología utilizada para el análisis en campo del procedimiento sustantivo. En adición, se plantea el guion utilizado en la entrevista semiestructurada con el personal involucrado.

2.1. Diseño metodológico y selección del procedimiento para análisis

Nota metodológica del trabajo de campo.

Una parte del objetivo general de la evaluación fue proveer información que retroalimente el diseño, gestión y resultados del programa. En ese sentido, el análisis del procedimiento sustantivo del programa tomó como insumo de información no solo evidencia documental de las actividades, sino también la experiencia y conocimiento del personal responsable y las condiciones físicas en las que se llevó a la práctica el programa. Uno de los instrumentos que sirvió a este propósito fue la entrevista semiestructurada.

Selección y justificación de las técnicas cualitativas a utilizar para el levantamiento de la información en campo.

El equipo evaluador eligió la aplicación de una entrevista semi estructurada de forma virtual con el personal involucrado en el procedimiento del programa. Este instrumento se

integró por preguntas abiertas cuyo fin fue obtener respuestas lo suficientemente descriptivas por las personas entrevistadas en función a su rol en el procedimiento.

2.2. Estrategia de trabajo de campo

La estrategia de trabajo de campo se integró por dos documentos, la tabla 5 con el cronograma y agenda de trabajo y con el guion de preguntas aplicadas.

Tabla 5. Cronograma y agenda de trabajo.

| | Fecha de realización de la entrevista y duración estimada | Persona entrevistada | Descripción del trabajo realizado |
|--|---|---|---|
| Procedimiento P-SEG-AIP-02 - Análisis Inteligencia Policial | Se recibió el guion de preguntas respondido por el personal el 9 de septiembre. | Personal de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial. | Se aplicó una entrevista semiestructurada a las persona con atribuciones en el procedimiento. |

Instrumento de recolección de información – Guion de la entrevista aplicada con relación a los procedimientos del programa Seguridad Pública 2024

Preguntas sobre los procedimientos de la tabla 3:

- 1) ¿Cuál de los procedimientos de la tabla 3 considera que fue el de mayor relevancia para cumplir el objetivo del programa de Seguridad Pública en 2024: reducir los delitos en el área de competencia de Monterrey?
- 2) ¿Presenciaron obstáculos internos a la aplicación de alguno de los procedimientos de la tabla 3?
- 3) Con relación a los procedimientos de la tabla 3, ¿hubo alguno en el que hayan presenciado un factor externo que pusiera en riesgo el procedimiento y en consecuencia el objetivo del programa de Seguridad Pública en 2024: una

disminución de los delitos en la zona de competencia municipal? En caso de sí, ¿qué factores se presentaron?

- 4) ¿Se han presentado algunos de estos problemas en la ejecución de los procedimientos de la tabla 3?
 - a) Diseño incompleto de estrategias o con objetivos poco claro o demasiado ambiciosos?
 - b) Demoras en el procesamiento de datos, imprecisión o duplicidad de éstos.
 - c) Inefectividad de las estrategias o resultados inesperados.
 - d) Dificultad para hacer interoperables las fuentes de información.
 - e) Pérdida de información o fallas técnicas en los sistemas de almacenamiento.
- 5) ¿A cuál de los procedimientos de la tabla 3 considera que se le destinó mayores recursos en términos de personal, infraestructura, materiales y presupuesto?

Preguntas con relación al procedimiento P-SEG-AIP-02 - Análisis Inteligencia Policial

Preguntas sobre los insumos y recursos

- 6) Con base en su experiencia en la ejecución del procedimiento evaluado, ¿Considera que el tiempo que tomó aplicar las actividades por las personas involucradas es la apropiada o se requiere de mayor tiempo?
- 7) ¿Aproximadamente cuánto tiempo transcurre desde que inicia hasta que termina el procedimiento, desde que se convoca a la reunión KAIZEN semanal, hasta que termina la reunión de estrategia operativa con los acuerdos entre las Direcciones de Policía?
- 8) ¿Considera que las personas a cargo del procedimiento fueron las suficientes para desempeñar las actividades que les corresponden? ¿Se les dota de algún tipo de formación en el análisis del comportamiento delictivo?

- 9) ¿Considera que el presupuesto ejercido para la realización del procedimiento fue suficiente para garantizar la ejecución del mismo?
- 10) ¿Considera que la infraestructura fue la adecuada para organizar las reuniones KAIZEN con la regularidad y calidad esperada?
- 11) ¿Cómo calificaría la calidad y confiabilidad de los datos que se presentan en las reuniones?

Preguntas sobre los productos

Se identificó que el producto del procedimiento fue el documento con las estrategias preventivas y reactivas establecidas por la Dirección de Policía de Proximidad en conjunto con la Coordinación Operativa de Proximidad y Proximidad Comercial en las distintas zonas y UBE identificadas. (actividad 7.14)

- 12) ¿Qué tipo de acciones integran las estrategias del producto del procedimiento?
- 13) ¿Cómo se midió la aplicación de estas estrategias y si produjeron los resultados esperados?
- 14) ¿Cuál considera la acción en particular producto de las estrategias que haya sido más efectiva en 2024 o en su caso 2025 en comparación al resto de acciones?

Preguntas sobre los sistemas de información

- 15) ¿Se cuenta con un sistema informático para el análisis de la información relativa al comportamiento delictivo? En caso de sí, ¿cómo funciona? ¿se articula con otro sistema informático o algún tipo de C4?

Vinculación con actores internos y/o externos.

- 16) ¿Hay alguna otra actividad del procedimiento en la cual el personal de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial se coordine con otras áreas del Municipio externas a la SSPC?

Pertinencia del procedimiento

- 17) Desde que se identifica una tendencia delictiva nueva en los datos, ¿qué tan ágil es el proceso para reformular una estrategia y ponerla en marcha oficialmente? ¿Qué pasos del procedimiento aceleran o ralentizan esta respuesta?

Análisis FODA

A partir de la evaluación de diseño del programa Seguridad Pública 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León, la tabla 6 presenta los hallazgos organizados en un esquema de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Para cada hallazgo identificado, se formulan recomendaciones orientadas a la mejora de la lógica del programa y orientación a intervenir en las causas del problema y generar resultados más orientados a las condiciones de vida y entorno de las personas.

Se definen como Fortalezas aquellos factores internos del Municipio que favorecen el cumplimiento de los objetivos del programa; como Oportunidades, los factores externos que representan una posibilidad de mejora y pueden contribuir al logro de dichos objetivos. Las Debilidades corresponden a limitaciones internas que dificultan alcanzar los fines del programa, mientras que las Amenazas son factores externos que, en caso de materializarse, podrían afectar negativamente la operación y logro de objetivos del programa.

Las recomendaciones propuestas tienen un carácter enunciativo; el personal municipal encargado del programa puede identificar otros hallazgos relevantes y derivar de ellos acciones adicionales dentro de su ámbito de competencia. Estas recomendaciones se clasifican en tres tipos:

1. Específicas: dirigidas al personal de una dirección responsable de operar una actividad puntual del programa.
2. Institucionales: dirigidas a personal de distintas direcciones dentro de una misma dependencia que operan una o varias actividades del programa.
3. Interinstitucionales: dirigidas al personal de al menos dos dependencias municipales involucradas en la operación de una o varias actividades del programa.

El nivel de priorización de cada recomendación (Alto, Medio o Bajo) se determina considerando el beneficio potencial que ésta traería consigo de manera indirecta en la población atendida, así como la viabilidad normativa y operativa de su implementación en un periodo de hasta un año.

Tabla 6. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

| Pregunta | Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza | Recomendaciones por tipo y prioridad |
|---|--|--|
| Fortalezas | | |
| Análisis de los procesos. | Adicional a la experiencia del personal compartida en entrevista, con base en el diseño de los procedimientos, se identificó una característica destacable y es la intercomunicación de los procedimientos 05, 06, 07, 01 y 03 de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial. | No aplica recomendación. |
| Oportunidades | | |
| 15. Población objetivo identificada en el Propósito del programa. | Es posible que el Propósito del programa precise con mayor claridad qué población específica es la que enfrenta con mayor frecuencia los robos patrimoniales y la violencia familiar, a fin de establecer estrategias más pertinentes y medibles. | 01 - Específica - Alta - Ampliar la descripción de las características de los grupos de población que padecen los dos tipos de delitos que incluye el Propósito en la MIR y desarrollar una estrategia de cobertura en las áreas donde más se presentan estos delitos. |
| Debilidades | | |
| 5. Cuantificación de población objetivo | El diagnóstico del problema presenta parcialmente la fuente mediante la cual se obtuvieron los datos de población flotante, así como del documento que justifica las jurisdicciones de Fuerza Civil y del Municipio. | 02 - Específica - Alta - Especificar las fuentes de información de las poblaciones potencial y objetivo en el diagnóstico, su revisión y actualización. |
| 16. Problemática atendida | En el Propósito del programa no queda claro por qué se indica entre paréntesis dos tipos de delitos (robo patrimoniales y de violencia familiar). Si bien las cifras de violencia familiar han tenido mayor registro de incidentes en 2024 en el Municipio, no queda claro cómo el programa enfoca sus actividades y entregables a estos hechos en particular y si actúa con otras instancias. | 03 - Específica - Alta - Incluir un Componente y Actividades de coordinación con el Instituto Municipal de las Mujeres Regias y el Sistema DIF para la atención integral de delitos de violencia familiar en específico. |
| Amenazas | | |

No se identificaron Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo a los resultados del programa para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.

Conclusiones

A partir de esta evaluación de diseño al programa Seguridad Pública del ejercicio fiscal 2024 se concluye que el programa presenta un diseño sólido en su estructura general, con una clara identificación del problema de inseguridad y una estrategia basada en inteligencia policial y análisis de datos. Su alineación con el Plan Municipal de Desarrollo y la articulación mediante la Matriz de Indicadores para Resultados reflejan un enfoque orientado a resultados. Sin embargo, se detectan áreas críticas de mejora, como la falta de una caracterización detallada de la población objetivo, lo que limita la focalización y evaluación de impacto diferenciado.

La operación del programa se sustenta en procedimientos técnicos robustos, destacando los procesos de análisis de inteligencia y planificación estratégica, que facilitan la toma de decisiones basada en evidencia. No obstante, se observa una desconexión entre la redacción del propósito en la MIR (centrado en robos patrimoniales y violencia familiar) y la ausencia de componentes específicos para atender integralmente este último delito, como la coordinación con instancias especializadas en atención a víctimas.

En términos de transparencia y rendición de cuentas, el programa cuenta con mecanismos de seguimiento y evaluación, aunque persisten debilidades en la actualización y difusión pública de resultados, así como en la integración de recomendaciones de evaluaciones anteriores. La complementariedad con otros programas municipales existe, pero no se traduce en estrategias formales de coordinación interinstitucional que permitan una intervención integral y multisectorial.

Finalmente, el programa demostró capacidad para alcanzar sus metas operativas y financieras en el ejercicio 2024, pero requiere fortalecer su enfoque preventivo y comunitario, así como mejorar la articulación entre la inteligencia policial y las acciones sociales y de proximidad, para generar un impacto sostenible en la percepción de seguridad y la reducción real de la delincuencia. En cuanto a la medición de resultados, si bien se superaron las metas de indicadores estratégicos, estos presentaron avances porcentuales atípicos (hasta 447%), lo que sugiere la necesidad de revisar la metodología de cálculo para evitar interpretaciones erróneas.

Se recomienda priorizar la actualización y transparencia de las fuentes de datos, la integración de perspectivas de género y enfoque diferencial, y el fortalecimiento de la coordinación con programas complementarios como "Encontrándonos para la Paz" y "Prevención de la Violencia". Estas acciones contribuirían a una intervención más efectiva, sostenible y alineada con las necesidades reales de la población.

Referencias y anexos

BID (2016). *Indicadores para el Desarrollo*. Curso en línea del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.

Cardozo, Myriam (2021). "Evidencia: conceptos y usos en la evaluación de políticas y programas públicos". *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 90 · año 42, · enero-junio de 2021 · pp. 205-232.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2006). *Ramo 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios*. Obtenido de: <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0362006.pdf>

INEGI (2024). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad. Obtenido de: <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2024/>

Merino, Mauricio (2013). *Políticas públicas: ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Municipio de Monterrey (2025). *Cuenta Pública 2024 del Municipio de Monterrey*. Obtenido de: https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/ITDIF/2024_CUENTA_PUBLICA_Formato_Abierto.pdf

Municipio de Monterrey (2024). *Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/4toTrimestreMatrizdeSeguimientoalCumplimientodeMetas.pdf>

Municipio de Monterrey (2023). *Manual de Operaciones de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial*. Obtenido de: <https://asp.monterrey.gob.mx/Sistema/GestionDocumental/Preview?guid=cedaaa-d6-2664-4785-ac18-bf3b6dbbbf14>

Municipio de Monterrey (2021). *Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024*. Obtenido de: https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PMD_MTY_2021.pdf

Municipio de Monterrey (2017). *Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad del Municipio de Monterrey*. Obtenido de:

<https://www.monterrey.gob.mx/pdf/reglamentos/1/19ReglamentoInteriordeLaSecretariadeSeguridadPublicayVialidad.pdf>

OCDE (2018). *Glossary. 2018 OECD Performance Budgeting Survey*. Obtenido de: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/2018-OECD-Performance-Budgeting-Glossary.pdf>

SHCP (2016). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf

SHCP (s.f.) *Transparencia Presupuestaria – Glosario – Ciclo presupuestario*. Obtenido de: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Glosario>

Anexo 1. Matriz de Indicadores del programa Seguridad Pública 2024 del Municipio de Monterrey.

| Nivel | Objetivo / Resumen narrativo | Nombre del indicador | Medios de verificación | Supuestos |
|---------------|---|--|---|---|
| Fin | Contribuir al Fortalecimiento de la relación de Policía con la ciudadanía a través de una buena percepción de seguridad en la ciudad de Monterrey | Variación porcentual de percepción de inseguridad | Encuesta Nacional de Seguridad Publica Urbana 2023 y 2024 | Que se realice la evaluación conforme a los mismos parámetros |
| Propósito | La población que habita y transita por el Municipio de Monterrey registra disminución de los delitos (robo patrimoniales y de violencia familiar) en competencia municipal. | Variación porcentual de reducción de delitos | Reporte de Estadísticas según el catálogo de delitos publicado en Semáforo delictivo de la Fiscalía General del Estado de Nuevo León 2023 y 2024 | Se mantiene la prioridad en el tema de la policía cercana y de proximidad |
| Componente 1 | Planes estratégico-Operativo generados con base a los productos de inteligencia para la prevención y combate a los hechos delictivos de la zona de jurisdicción de la policía de monterrey | Porcentaje de avance del "Plan estratégico-Operativo" | Archivo mensual de la Inspección General de Operación Policial "Plan Operativo" planes estratégicos desarrollados | Se contempla toda la información Relevante Se mantienen las reuniones para la presentación del Tema |
| Actividad 1.1 | Generación de mecanismos especializados en reacción policial con focalización estratégica en las zonas de alto riesgo delictivo, que a partir de su documentación se tenga información para construir estrategias | Porcentaje de operativos de reacción policial realizados | Oficio de Reporte estadístico según la Parte Informativa "Operativo Disuasivo en zonas de alta incidencia" operativos de reacción desarrollados vs solicitados | Se identifican plenamente las áreas de alta incidencia Delictiva Se cuenta con equipamiento para realizar los operativos |

| Nivel | Objetivo / Resumen narrativo | Nombre del indicador | Medios de verificación | Supuestos |
|---------------|---|--|---|--|
| Actividad 1.2 | Fortalecimiento de la operatividad de la policía de monterrey de investigación mediante el aprovechamiento de equipo especializado | Porcentaje de avance en el nivel de madurez intermedio de la unidad de investigación | Reporte bimestral "Avance en la madurez de la Unidad Especializada de Investigación" requerimientos realizados vs solicitado | La estructura organizacional según el secretariado ejecutivo nacional no presenta actualización La Secretaría de Finanzas y Administración dicta la fecha de realización de las 3 actividades |
| Actividad 1.3 | Generación de productos de inteligencia a través del análisis delictivo | Porcentaje de productos Kaizen desarrollados | Oficio con el reporte Estadístico mensual emitido por la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial con base a las presentaciones de KAIZEN realizados vs elaborados | Las Bases de datos se mantienen actualizados en tiempo Se localiza geográficamente la incidencia delictiva Las Direcciones Operativas Suministran información relevante |
| Componente 2 | Kilómetros cuadrados incrementados para coadyuvar a la seguridad de la población mediante de la cobertura de hasta un 50% del territorio municipal de Monterrey | Variación porcentual de la cobertura territorial de la Policía de Monterrey | Oficio del informe del ayuntamiento sobre del Acta de transición celebrada en acuerdo entre la autoridad estatal y la municipal | Se mantiene la colaboración entre las instituciones estatales y municipales |
| Actividad 2.1 | Fortalecimiento la relación policía-comunidad a través de actividades de contacto proactivo | Porcentaje de operativos de proximidad en las colonias realizados | Oficio del Reporte estadístico mensual emitido por la Dirección de Policía de Monterrey de Proximidad con base en los informes de operativos de proximidad realizados por las zonas reporte de operativos realizados vs los programados | Se mantiene la prioridad en el tema de la policía cercana |

| Nivel | Objetivo / Resumen narrativo | Nombre del indicador | Medios de verificación | Supuestos |
|---------------|--|--|---|--|
| Actividad 2.2 | Reunión con vecinos para conocer los problemas y preocupaciones de la población del Municipio de Monterrey en temas de seguridad | Porcentaje de juntas vecinales de proximidad realizadas | Oficio del Reporte estadístico mensual emitido por la Dirección de Policía de Monterrey de Proximidad con base en los informes de juntas vecinales realizados por las zonas vecinales programado vs lo real | Se mantiene la prioridad en el tema de la policía cercana Los ciudadanos acuden a las juntas vecinales |
| Componente 3 | Personal Operativo actualizado en capacitación para el desempeño óptimo de sus funciones | Porcentaje de elementos policiales operativos capacitados | Informe Semestral del "Personal Operativo actualizado" con lista de asistencia emitido por la Dirección de Desarrollo Institucional y Carrera Policial | El personal acude a la capacitación |
| Actividad 3.1 | Implementación de convocatorias de promoción de ascensos de manera anual | Porcentaje de convocatorias de promoción de ascensos realizadas | convocatoria que emita la coordinación de Formación Continua | Se cuenta con plazas disponibles para los ascensos de grado |
| Actividad 3.2 | Formación Inicial de cadetes | Porcentaje de cadetes capacitados para el desempeño de sus funciones | Oficio del Reporte Estadístico mensual "Reporte mensual de indicadores" que genera la Dirección de Desarrollo Institucional y Carrera Policial con base en el registro de cadetes que emita la coordinación de Formación Inicial | Todos los cadetes inscritos completan la malla curricular |
| Actividad 3.3 | Certificación de la plantilla de docentes de la Dirección de Desarrollo Institucional y Carrera Policial | Porcentaje de docentes certificados | Oficio del Reporte Estadístico mensual "Reporte mensual de indicadores" que genera la Dirección de Desarrollo Institucional y Carrera Policial con base en las constancias que expida la casa certificadora al personal docente certificado de docentes | Se ofertan los cursos requeridos por la Institución para sus docentes Los Cursos son para todos los docentes tengan o no perfil operativo |

| Nivel | Objetivo / Resumen narrativo | Nombre del indicador | Medios de verificación | Supuestos |
|---------------|--|---|--|--|
| Componente 4 | Eventos relevantes de delitos patrimoniales en la zona de jurisdicción de la policía municipal efectivamente monitoreados. | Porcentaje de canalizaciones de eventos captados por el sistema de video vigilancia - C4 para su atención | Oficio del Reporte Estadístico mensual "Reporte mensual de indicadores" de la Dirección del C4 con base a las fichas de eventos generadas por la coordinación de monitoreo Reporte mensual de monitoreo de cámaras. - Reporte de eventos reportados a central | Los operadores de monitoreo y/o analistas canalizan todos los reportes detectados. Se encuentran cámaras en la zona reportada o cerca de dicho perímetro. Los reportes corresponden a la zona de competencia municipal de la policía de Monterrey. |
| Actividad 4.1 | Contribución al combate de los delitos cometidos en la zona de jurisdicción de la policía municipal mediante los puntos de monitoreo funcionales para mantener una operación efectiva de inteligencia. | Porcentaje de puntos de monitoreo validados que son funcionales | Oficio del Reporte Estadístico mensual "Reporte mensual de indicadores" de la Dirección del C4 con base a la Carpeta de Evidencias mensual que provee la empresa Luminet - Reporte de mantenimiento de puntos de monitoreo | Los puntos de monitoreo que se validan presentan actividad funcional. El proveedor Realiza revisión de todos los puntos. El proveedor Habilita Puntos caídos |
| Actividad 4.2 | Equipamiento e infraestructura necesario en el Centro de Control, Comando, Comunicaciones y Computo, para la operación integral y estratégica en el combate a los delitos de la zona de jurisdicción de la policía municipal | Porcentaje de gestiones para licencias de software especializado y actualizaciones | Oficio del Reporte Estadístico mensual "Reporte mensual de indicadores" que genera la Dirección del C4 | Los software especializados siguen vigentes Los softwares especializados son compatibles con los equipos del C4 |
| Componente 5 | Elementos operativos conservados a través de la promoción de la permanencia y el sentido de pertenencia a la corporación | Variación porcentual de bajas de policías y tránsitos en la corporación | Catálogo de la nómina municipal en transparencia 2023 y 2024 | Presencia de factores coyunturales (eventualidades de seguridad en Monterrey) que disuadan a policías de permanecer en el servicio |

| Nivel | Objetivo / Resumen narrativo | Nombre del indicador | Medios de verificación | Supuestos |
|---------------|--|---|---|--|
| Actividad 5.1 | Aprobación de elementos operativos en pruebas de control y confianza. | Porcentaje de elementos operativos con certificados por el centro de control y confianza | Reporte Estadístico Mensual "MEE ADMINISTRATIVO" generado por jefe de enlace CISEC de la Dirección de Administración y Enlace Municipal | Se destina presupuesto municipal y/o federal para realizar las evaluaciones. Los elementos operativos aprueban las pruebas de control y confianza. Los elementos operativos aprueban todas la evaluaciones. |
| Actividad 5.2 | Certificación Única Policial (CUP) de elementos operativos con vigencia | Porcentaje de elementos de la corporación que cuentan con el Certificado Único Policial (CUP) | Reporte Estadístico Mensual "MEE ADMINISTRATIVO" generado por área de registros de la Dirección de Administración y Enlace Municipal | Los elementos operativos aprueban todas la evaluaciones. CISEC tiene en tiempo y forma los estatus de las vigencias de los controles de confianza. El sistema de RNPSP no presenta fallas para ingresar datos e impresión de CUP |
| Actividad 5.3 | Realizar eventos para incentivar, reconocer las buenas labores y generar un sentido de pertenencia | Porcentaje de eventos realizados para los policías municipales | Fichas técnicas y evidencia fotográfica | Disponibilidad del rubro presupuestal para la compra y renta de insumos y mobiliario necesario para la realización de los eventos |
| Actividad 5.4 | Proporcionar apoyo psicológico y legal a policías | Porcentaje de policías atendidos de manera psicológica, legal y funcional | Fichas de atención censuradas | Disponibilidad de un rubro presupuestal para brindar atenciones |

