



GOBIERNO DEL
ESTADO DE
MÉXICO



H. AYUNTAMIENTO
ECATEPEC
DE MORELOS
2025 - 2027



ECATEPEC
¡Cambio con honestidad!

Ecatepec de Morelos, Estado de México.

**SHASANVI S.A. de C.V. Consultoría Integral
Jurídica, Administrativa y Contable.**

EVALUACIÓN DE PROCESOS

**Informe de Evaluación de la Operación de
Recursos Fondo para el Fortalecimiento de las
Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP),
correspondiente al ejercicio fiscal 2025.**

FONDO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DE SEGURIDAD PÚBLICA (FOFISP) 2025.

Municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México.

Tipo de evaluación: Evaluación de Procesos

Periodo evaluado: Ejercicio Fiscal 2025

Instancia evaluadora:

INTRODUCCIÓN

La evaluación constituye un proceso integral, sistemático y objetivo que permite valorar el desempeño alcanzado por los entes públicos en un periodo fiscal determinado, particularmente respecto del ejercicio de recursos federales transferidos para fines específicos. En materia de seguridad pública municipal, dicha valoración adquiere una dimensión estratégica, en virtud de que el fortalecimiento institucional incide directamente en la capacidad operativa, preventiva y de reacción de la autoridad local.

En este sentido, el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la obligación de que los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas y los municipios se administren con base en criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y que sus resultados sean evaluados¹. En consecuencia, el Municipio de Ecatepec de Morelos incorpora dentro de su Programa Anual de Evaluación (PAE) 2025 la Evaluación de Procesos aplicada al Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP), ejercicio fiscal 2025.

Bajo el enfoque del Presupuesto basado en Resultados (PbR)² y la Gestión para Resultados (GpR), la Evaluación de Procesos permite analizar la congruencia entre el diseño normativo del Fondo y su implementación operativa en el ámbito municipal. En el caso específico de Ecatepec de Morelos, la Evaluación de Procesos (EP), examina la forma en que las unidades administrativas responsables, particularmente la Dirección General de Seguridad Ciudadana y Tránsito Municipal, la Tesorería Municipal y la Coordinación Técnica, a través de la Unidad de Información Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE), articulan los procesos de planeación, gestión, ejecución, seguimiento y comprobación del recurso FOFISP.

La presente Evaluación de Procesos se desarrolló con base en los “Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos”³ emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), estructurándose en cinco módulos metodológicos:

- a) Descripción del Fondo y alineación estratégica municipal.

¹ <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

² https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/entidades_federativas/pbr_sed_estados.pdf

³ <https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Paginas/Procesos.aspx>

Se analiza la vinculación del FOFISP 2025 con el Plan de Desarrollo Municipal de Ecatepec y con los diagnósticos institucionales en materia de seguridad pública.

b) Análisis del diseño normativo y operativo.

Se revisan los Anexos Técnicos 2025, el Convenio de Coordinación y la normativa aplicable, verificando la claridad en la definición de metas, indicadores y población objetivo (elementos policiales en activo).

c) Mapeo y análisis de procesos.

Se identifican los procesos vinculados al Fondo:

- Planeación estratégica de metas de profesionalización.
- Programación de evaluaciones de control de confianza.
- Procedimientos de adquisición de equipamiento (chalecos balísticos, uniformes, patrullas, sistemas tecnológicos).
- Gestión de infraestructura y adecuaciones.
- Seguimiento físico-financiero.
- Integración de expedientes técnicos y comprobación documental.

d) Análisis de la gestión institucional.

Se examina la coordinación interinstitucional, la trazabilidad del gasto, la segregación de funciones y la capacidad técnica para cumplir metas establecidas en los Anexos Técnicos.

e) Identificación de Hallazgos y Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Se determinan áreas de oportunidad en la planeación, ejecución y control interno del Fondo.

Una característica fundamental de la Evaluación de Procesos en el marco del PAE 2025 del Municipio de Ecatepec es que permite identificar los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) relacionados con:

- Desalineación entre metas físicas y tiempos administrativos.
- Debilidades en la integración de expedientes técnicos.
- Riesgos en la trazabilidad documental.
- Necesidad de fortalecer controles preventivos internos.

El propósito de esta evaluación no se limita a verificar el cumplimiento financiero del Fondo, sino que busca fortalecer integralmente el ciclo presupuestario municipal, promoviendo un ejercicio del gasto orientado a resultados sustantivos en materia de seguridad pública.

En consecuencia, el presente Informe de Evaluación documenta de manera objetiva la ruta metodológica aplicada al FOFISP 2025 en el Municipio de Ecatepec de Morelos, identificando los procesos clave que inciden en el cumplimiento de metas y proponiendo recomendaciones

estratégicas que contribuyan a mejorar progresivamente la calidad del gasto público y la capacidad institucional de la corporación policial municipal.

Lo anterior, en cumplimiento a lo dispuesto por los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 129 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México; 54, 61 fracción II incisos b) y c), y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 49 de la Ley de Coordinación Fiscal; 110 fracción IV de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública; y demás disposiciones aplicables en materia de evaluación del desempeño, se emite el presente Informe de Evaluación en el marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Ecatepec de Morelos, respecto del Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP), ejercicio fiscal 2025.

MÓDULO 1. DESCRIPCIÓN DEL FONDO

El Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP)⁴ es un instrumento de coordinación financiera previsto en el Presupuesto de Egresos de la Federación⁵ para el ejercicio fiscal 2025, cuyo propósito es fortalecer las capacidades institucionales en materia de seguridad pública, en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Conforme a la Cláusula Primera del Convenio Específico de Adhesión, el objeto del instrumento es: “coordinar acciones entre ‘LAS PARTES’⁶ para que, a través de los recursos del Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP)... ‘LA ENTIDAD FEDERATIVA’ se encuentre en condiciones de atender las políticas, estrategias y prioridades orientadas al cumplimiento de los Ejes Estratégicos, Programas y Subprogramas con Prioridad Nacional vigentes (CONVENIO)”

En el caso del Estado de México, para el ejercicio fiscal 2025 se asignó un monto federal de:

- \$124,182,445.00 (asignación por fórmula de distribución)
- \$1,658,000.00 (remanente del Fondo)

⁴ <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/fondo-para-el-fortalecimiento-de-las-instituciones-de-seguridad-publica-fofisp?state=published>

⁵ El Presupuesto de Egresos de la Federación constituye el instrumento jurídico-presupuestario que da origen a los subsidios federales como el FOFISP, estableciendo no sólo la disponibilidad de recursos, sino también su etiquetación, destino y mecanismos de control. Su inclusión como fuente normativa permite sustentar que el Fondo no es discrecional, sino parte de una política pública nacional orientada al fortalecimiento de la seguridad pública bajo criterios de planeación y disciplina financiera.

⁶ El Convenio de Adhesión constituye el instrumento jurídico operativo que regula la relación intergubernamental entre la Federación y las entidades federativas; <https://sesespem.edomex.gob.mx/sites/sesespem.edomex.gob.mx/files/files/FOFISP%202025/CONVENIO%20FOFISP%202025.pdf>

Lo que da un total federal asignado de \$125,840,445.00⁷

Adicionalmente, la Entidad Federativa se obliga a aportar una cantidad equivalente por concepto de “Fondo de Apoyo”, bajo un esquema uno a uno, es decir: \$125,840,445.00 de origen estatal⁸

En consecuencia, el monto global de recursos vinculados al FOFISP 2025 en el Estado de México asciende a \$251,680,890.00, considerando aportaciones federales y estatales.

Dentro de la distribución municipal del Fondo de Apoyo, al Municipio de Ecatepec de Morelos le corresponde un monto total asignado de:

\$1,548,436.37

Para el ejercicio 2025, el Fondo se destinó a la ejecución de dos acciones específicas:

<u>Actividad</u>	<u>Recursos destinados</u>	<u>Eje</u>
<u>Aplicación de Evaluaciones a personal en activo y nuevo ingreso</u>	<u>\$1,512,500 pesos mexicanos</u>	<u>Más y Mejor Policía a través de un Desarrollo Policial Integral</u>
<u>Adquisición de Escudo Balístico</u>	<u>\$35,936.37</u>	<u>Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Públicas y Procuración de Justicia</u>

Estos recursos deberán ejercerse conforme a los destinos, metas y conceptos establecidos en el Anexo Técnico 2025, el cual forma parte integrante del Convenio.⁹

Es importante precisar que, en el esquema operativo correspondiente al ejercicio 2025:

- El recurso financiero es administrado y ejercido por el Gobierno del Estado de México.
- El Municipio de Ecatepec no realiza compromisos presupuestales ni procedimientos de contratación.

⁷ **Anexo Técnico FOFISP 2025**, Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública; https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1002750/ANEXO_T_CNICO_FOFISP_M_XICO.pdf

⁸ El esquema de aportación concurrente (uno a uno) responde a los principios de corresponsabilidad fiscal establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal, mediante los cuales se busca que las entidades federativas no sólo reciban recursos, sino que también participen activamente en el financiamiento de las políticas públicas. Este mecanismo fortalece el compromiso institucional y evita una dependencia total de recursos federales.

⁹ El Anexo Técnico es el documento rector de carácter operativo que define con precisión la distribución de recursos, metas físicas y conceptos autorizados. A diferencia del Convenio, que establece el marco general, el Anexo Técnico detalla la programación específica del gasto, lo que lo convierte en el principal referente para evaluar la congruencia entre planeación y ejecución del Fondo.

- El Ayuntamiento funge como ente beneficiario receptor de bienes y servicios derivados del Fondo.

Por tanto, la naturaleza del Fondo en el ámbito municipal es de fortalecimiento institucional indirecto, al recibir equipamiento y productos estratégicos financiados con recursos federales.

1.1 MARCO JURÍDICO APLICABLE

La operación del FOFISP 2025 se encuentra sustentada en el siguiente marco normativo:

- Artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, relativo a la función de seguridad pública.
- Artículo 134 constitucional, que establece los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez en el uso de recursos públicos.
- Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley de Coordinación Fiscal, en lo relativo a la transferencia de recursos federales.
- Normatividad estatal en materia de adquisiciones.
- Convenio de Coordinación FOFISP 2025.
- Anexo Técnico FOFISP 2025.

Cabe señalar que los recursos mantienen su carácter federal aun cuando son transferidos a las entidades federativas, por lo que su ejercicio y destino se encuentran sujetos a mecanismos de control, seguimiento y fiscalización federal y estatal.

En el caso de Ecatepec de Morelos, la responsabilidad municipal se circunscribe a la correcta recepción, resguardo, registro patrimonial, uso adecuado del equipamiento y aprovechamiento institucional de los resultados derivados de los instrumentos de evaluación.

1.2 ANTECEDENTES DEL FONDO

El FOFISP se integra como parte de los instrumentos de financiamiento federal destinados al fortalecimiento de las instituciones de seguridad pública, alineado a los acuerdos del Consejo Nacional de Seguridad Pública¹⁰.

Históricamente, el Fondo ha privilegiado los siguientes ejes estratégicos¹¹:

- Profesionalización policial.
- Evaluación de control de confianza.

¹⁰ Este programa establece las prioridades estratégicas en materia de seguridad pública, incluyendo profesionalización y equipamiento policial. Su inclusión permite demostrar que el FOFISP no es un esfuerzo aislado, sino parte de una política pública integral.

¹¹ Los ejes estratégicos definen la orientación programática de los recursos federales en seguridad pública. Constituyen el vínculo entre planeación nacional y ejecución local, y permiten evaluar la alineación del Fondo con prioridades nacionales.

- Equipamiento operativo.
- Infraestructura estratégica.
- Consolidación del Servicio Profesional de Carrera.

El Anexo Técnico 2025 mantiene la estructura programática del FOFISP basada en subprogramas con prioridad nacional, estableciendo metas físicas y financieras específicas

En el Estado de México, el FOFISP ha sido un mecanismo complementario al financiamiento ordinario en materia de seguridad pública, permitiendo reforzar las capacidades municipales mediante esquemas de corresponsabilidad financiera.

1.3 OPERACIÓN DEL FONDO

Conforme al Anexo Técnico del ejercicio fiscal 2025, los recursos asignados al Municipio de Ecatepec de Morelos se concentran exclusivamente en dos rubros estratégicos:

a) Equipamiento: Escudo Balístico

Este componente tiene como finalidad fortalecer las condiciones de protección del personal operativo de seguridad pública municipal, reduciendo riesgos asociados a intervenciones tácticas y operativos de alto impacto.

La adquisición del escudo balístico:

1. Es realizada por el Gobierno del Estado de México.
2. Se apeg a especificaciones técnicas establecidas en el Anexo Técnico.
3. Tiene como población objetivo a elementos policiales operativos.

El impacto esperado se vincula con el fortalecimiento de la capacidad de respuesta institucional y la protección física del personal.

b) Aplicación de Encuestas

El segundo componente corresponde a la aplicación de instrumentos de medición orientados a evaluar aspectos relacionados con la percepción ciudadana, desempeño institucional o condiciones internas del personal.

Este componente tiene como finalidad:

- Generar información diagnóstica.
- Identificar áreas de mejora.
- Fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

La implementación metodológica y contratación del servicio corresponde al Gobierno del Estado, mientras que el Municipio es receptor de los resultados para su aprovechamiento estratégico.

1.4. MONTOS ASIGNADOS Y DISTRIBUCIÓN

Para el ejercicio fiscal 2025, el Anexo Técnico establece la asignación de recursos específicos para los dos componentes autorizados, distribuidos de la siguiente manera:

- a) Componente 1: Equipamiento (Escudo Balístico)
- b) Componente 2: Aplicación de Encuestas

La distribución porcentual refleja una priorización en materia de fortalecimiento operativo y evaluación institucional.

1.5 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

El FOFISP 2025 se alinea con los ejes estratégicos del Sistema Nacional de Seguridad Pública, particularmente en:

- Fortalecimiento institucional.
- Mejora del equipamiento policial.
- Profesionalización y mejora del desempeño.
- Evaluación y medición de resultados.

Asimismo, se vincula con el enfoque de Gestión para Resultados (GpR)¹², en la medida en que los insumos proporcionados (escudo balístico y encuestas) deben traducirse en mejoras concretas en desempeño, protección y confianza institucional.

MÓDULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO

El objeto de esta sección es exponer la ruta metodológica que se implementará para la Evaluación de Procesos del FOFISP 2025 en el municipio de Ecatepec de Morelos¹³, detallando los enfoques, técnicas y criterios que se utilizarán para la recolección y análisis de la información recabada.

La estrategia metodológica fue diseñada considerando las particularidades operativas del FOFISP en el ejercicio fiscal 2025, específicamente que la administración y ejecución financiera de los recursos corresponde al Gobierno del Estado de México, mientras que el Ayuntamiento de Ecatepec de Morelos participa como instancia receptora de los bienes adquiridos y responsable de su resguardo, asignación y uso operativo¹⁴.

¹² El enfoque de Gestión para Resultados implica que los recursos públicos deben traducirse en cambios verificables. Su inclusión fortalece el sustento técnico del análisis, particularmente al evidenciar la necesidad de vincular insumos, productos y resultados.

¹³ La Evaluación de Procesos, conforme a CONEVAL, se orienta a analizar la consistencia operativa de los programas públicos, contrastando el diseño normativo con su ejecución real. Este enfoque permite identificar cuellos de botella, desviaciones y áreas de mejora sin centrarse exclusivamente en resultados finales

¹⁴ La delimitación de competencias es un elemento crítico en la evaluación de procesos, ya que permite identificar responsabilidades reales de cada orden de gobierno.

Esta ruta metodológica se constituyó considerando la obtención de evidencia empírica suficiente para comprender y explicar la gestión operativa del Fondo, así como su relación con el contexto institucional, jurídico, presupuestal y organizacional en el que opera la seguridad pública municipal.

Se priorizará un análisis de corte cualitativo con soporte documental y verificaciones selectivas en campo, en concordancia con la metodología de Evaluación de Procesos promovida por el CONEVAL, adaptada a un fondo de naturaleza presupuestal en materia de seguridad pública.

La metodología empleada para la Evaluación de Procesos del FOFISP 2025 se estructura en cuatro etapas complementarias, orientadas a contrastar lo dispuesto por la normatividad aplicable con la operación real del Fondo durante el ejercicio fiscal 2025 en el Municipio de Ecatepec de Morelos.

Toda vez que el Ayuntamiento de Ecatepec no ejerce directamente el recurso financiero y que la adquisición de bienes y la contratación de servicios se realiza por conducto del Gobierno del Estado de México, el enfoque metodológico se orientó a evaluar los procesos bajo responsabilidad municipal, particularmente aquellos relacionados con:

- La coordinación intergubernamental.
- La recepción formal de bienes.
- El registro patrimonial y resguardo del equipamiento.
- El uso operativo del escudo balístico.
- El aprovechamiento institucional de los resultados de las encuestas.
- La integración documental y rendición de cuentas.

En este sentido, la evaluación privilegia un análisis cualitativo con soporte documental, complementado con verificación empírica en campo.

En virtud de ello, la evaluación no se centra en el análisis del procedimiento de contratación, adjudicación o pago, sino en los procesos municipales derivados del Convenio de Coordinación y del Anexo Técnico 2025, particularmente en materia de recepción, control patrimonial, asignación operativa y seguimiento del equipamiento, así como en la supervisión de la aplicación de encuestas.

2.1 ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación adopta el enfoque de Evaluación de Procesos conforme a los Términos de Referencia emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), privilegiando un análisis cualitativo sustentado en evidencia documental, verificación física.

I. Análisis normativo y documental.

Consiste en detallar lo que establece la normatividad aplicable respecto al diseño, programación, ejecución, seguimiento y fiscalización de los recursos del FOFISP 2025¹⁵.

¹⁵ https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1014788/Manual_de_PyP_2025_Actualizado_.pdf

El análisis normativo se realizará por cada componente técnico del Fondo (Equipamiento y fortalecimiento institucional) identificando:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículos 21 y 134).
- Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública. Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.
- Presupuesto de Egresos de la Federación 2025.
- Convenio Específico de Adhesión al FOFISP 2025 (Estado de México).
- Normatividad estatal en materia de seguridad pública y ejercicio del gasto.
- Reglamentos y manuales internos del Municipio de Ecatepec vinculados a Seguridad Pública, Tesorería y Órgano Interno de Control.
- Anexo Técnico FOFISP 2025 (componentes, metas y conceptos autorizados).
- Calendarios de capacitación y validaciones académicas.
- Programación de evaluaciones de control de confianza.
- Especificaciones técnicas de equipamiento autorizado.
- Lineamientos de seguimiento físico-financiero.
- Reglas para la integración de expedientes técnicos y cancelación documental (“Operado FOFISP 2025”).

El análisis permitió identificar las obligaciones específicas del Municipio como receptor del equipamiento, delimitando responsabilidades frente al Estado como ejecutor financiero¹⁶.

II. Análisis del Proceso Operativo

Se documentó la forma en que los procesos se desarrollan en la práctica dentro del Ayuntamiento, mediante:

Se analizarán los siguientes procesos clave:

- Entrevistas estructuradas con servidores públicos responsables¹⁷.
- Aplicación de cuestionarios técnicos.
- Revisión de expedientes administrativos.

¹⁶ El análisis normativo constituye la base para evaluar la congruencia entre el diseño del programa y su operación. En el marco del PbR, este análisis permite identificar si los procesos observados responden a una lógica de planeación estructurada o si existen desviaciones respecto a los objetivos y metas establecidos.

¹⁷ CONEVAL, *Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Federales*;
<https://www.coneval.org.mx/>

- Verificación física del escudo balístico adquirido¹⁸.
- Revisión de actas de entrega-recepción y registros de inventario.

El propósito de esta fase es identificar:

- Coincidencias entre normatividad y operación.
- Desviaciones.
- Cuellos de botella administrativos.
- Riesgos jurídicos y financieros.
- Prácticas adecuadas susceptibles de replicarse.

Se constató que el equipamiento se encuentra bajo resguardo institucional y debidamente integrado al inventario municipal; sin embargo, al momento de la evaluación no se contó con los comprobantes fiscales digitales emitidos por el proveedor, debido a que el procedimiento de contratación fue realizado por el Gobierno del Estado de México.

En este sentido, la metodología incorporó un criterio de verificación documental diferida, dejando constancia de que la comprobación financiera corresponde al ámbito estatal, sin que ello implique incumplimiento atribuible al Municipio¹⁹.

III. Reactivo y Justificación

Se formularon preguntas de control orientadas a contrastar la normatividad aplicable con la operación real del fondo en el ámbito municipal, analizando:

- Si la recepción del bien se realizó conforme al Anexo Técnico.
- Si el registro patrimonial cumple con la normativa de contabilidad gubernamental.
- Si existen mecanismos de control interno adecuados.
- Si la aplicación de encuestas se ajusta a los lineamientos técnicos establecidos.

La evidencia recabada permitió identificar áreas de mejora relacionadas principalmente con la trazabilidad documental y la formalización de mecanismos de seguimiento.

IV. Recomendaciones

Las recomendaciones derivadas del análisis se formularon exclusivamente en los casos donde se detectaron áreas susceptibles de fortalecimiento, particularmente en materia de:

- Integración documental completa del expediente técnico.

¹⁸ La verificación física de bienes es un procedimiento indispensable para validar la existencia y estado del patrimonio público. Este ejercicio permite contrastar registros administrativos con evidencia material, fortaleciendo la confiabilidad de la información y reduciendo riesgos de inconsistencias.

¹⁹ Ley de Coordinación Fiscal, DOF; <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>

- Solicitud formal de comprobantes fiscales al Estado.
- Sistematización de evidencia fotográfica.
- Establecimiento de mecanismos de evaluación de satisfacción de usuarios del equipamiento.

Estrategia de Trabajo de Campo

El trabajo de campo se desarrolló bajo un esquema de verificación técnica focalizada, considerando que el FOFISP 2025 en Ecatepec contempla únicamente dos rubros:

1. Adquisición de escudo balístico.
2. Aplicación de encuestas institucionales.

En consecuencia, la estrategia incluyó:

- Verificación física directa del equipamiento.
- Validación del número de inventario y resguardo.
- Entrevista con el personal responsable del uso del bien.
- Revisión de reportes relacionados con la aplicación de encuestas.
- Solicitud de documentación soporte generada por el Municipio.

Adicionalmente, se integró un esquema metodológico de trazabilidad del bien, documentando la ruta administrativa desde la recepción hasta su asignación operativa, incluyendo actas, registros patrimoniales y evidencia fotográfica²⁰.

Se determinó que los recursos humanos y la infraestructura municipal resultan suficientes para la gestión del bien recibido; no obstante, se identificó la necesidad de fortalecer la formalización documental del expediente técnico.

El diseño metodológico implementado permite evaluar con rigor técnico la operación municipal del FOFISP 2025, aun cuando el Ayuntamiento no ejerce directamente los recursos financieros.

La incorporación de mecanismos de verificación física, revisión documental, análisis comparativo y delimitación competencial fortalece la solidez del estudio y asegura que los hallazgos y recomendaciones se emitan con fundamento en evidencia objetiva, en congruencia con el enfoque de Gestión para Resultados y con los lineamientos establecidos por el CONEVAL.

MÓDULO 3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

3.1 Enfoque general del análisis de procesos

²⁰ El trabajo de campo permite validar la trazabilidad de los procesos, es decir, la capacidad de seguir el rastro de un bien o acción desde su origen hasta su uso final. Este elemento es clave en evaluaciones de procesos, ya que permite identificar rupturas en la cadena administrativa.

El presente capítulo tiene por objeto analizar de manera integral los procesos asociados al Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP) 2025 en el Municipio de Ecatepec de Morelos, bajo un enfoque metodológico alineado a los Términos de Referencia del CONEVAL para Evaluación de Procesos²¹.

A diferencia de un ejercicio descriptivo convencional, el análisis se desarrolla con un enfoque de gestión pública orientada a resultados²², lo que implica no sólo documentar la secuencia operativa de las actividades, sino evaluar su consistencia, control, trazabilidad y capacidad para generar valor público.

En este sentido, el capítulo integra tres dimensiones analíticas fundamentales:

- Dimensión operativa, que describe cómo se ejecutan los procesos.
- Dimensión de control, que identifica los mecanismos institucionales de supervisión y validación.
- Dimensión de resultados, que valora la capacidad de los procesos para contribuir al fortalecimiento institucional.

Es importante precisar que, conforme al Convenio de Coordinación del FOFISP 2025, la ejecución financiera del recurso corresponde al Gobierno del Estado de México. En consecuencia, el análisis se delimita a los procesos bajo responsabilidad municipal, particularmente aquellos relacionados con la recepción, registro, resguardo, asignación, seguimiento y aprovechamiento de los bienes y servicios derivados del Fondo²³.

3.2 Modelo general de procesos del FOFISP

El análisis permitió estructurar el funcionamiento del Fondo en el ámbito municipal en dos procesos diferenciados, los cuales presentan niveles distintos de control, participación y trazabilidad²⁴.

3.2.1 Componente de equipamiento (escudo balístico)

Este proceso se caracteriza por la recepción de un bien tangible, lo que permite observar con mayor claridad su trazabilidad administrativa y operativa.

²¹ <https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Paginas/Procesos.aspx>

²² La gestión orientada a resultados implica que los procesos deben evaluarse no sólo por su cumplimiento operativo, sino por su contribución efectiva a objetivos estratégicos. En este sentido, un proceso puede estar correctamente ejecutado desde el punto de vista administrativo, pero ser ineficiente si no genera impactos verificables.

²³ La delimitación de responsabilidades entre órdenes de gobierno es fundamental para evitar errores en la evaluación. En esquemas de coordinación fiscal, los procesos deben analizarse considerando quién diseña, quién ejecuta y quién recibe los beneficios, evitando atribuciones indebidas.

²⁴ Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), *Metodología de Marco Lógico*; <https://www.gob.mx/shcp>

Flujo del proceso:

Recepción del bien → Registro patrimonial → Integración documental → Asignación operativa → Seguimiento y control

Este flujo representa un proceso relativamente cerrado dentro del ámbito municipal, en el que la mayor parte de las actividades son ejecutadas por el Ayuntamiento.

3.2.2 Componente de evaluaciones (encuestas)

A diferencia del anterior, este proceso se desarrolla bajo un esquema centralizado en el ámbito estatal, con participación municipal limitada.

Flujo del proceso:

Programación → Coordinación logística → Aplicación (Estado) → Procesamiento (Estado) → Recepción de resultados (Ayuntamiento) → Uso de la información.

Este flujo evidencia una fragmentación estructural²⁵, particularmente en las etapas finales del proceso.

3.3 Proceso de equipamiento: escudo balístico

3.3.1 Descripción integral del proceso

Primer Etapa: Definición del componente y especificaciones técnica.

Una vez definida la distribución presupuestal del fondo, se establece el destino del recurso conforme al anexo técnico.

Para el ejercicio evaluado, el municipio de Ecatepec participa en el componente: equipamiento-escudo balístico.

Las características técnicas del bien fueron definidas, conforme a los lineamientos técnicos del programa, incluyendo:

- Material balístico, certificado
- Sistema de visión transparente
- Nivel de protección conforme estándares de seguridad pública

Todas estas especificaciones forman parte del expediente técnico del bien.

²⁵ La fragmentación de procesos es una de las principales causas de ineficiencia en la gestión pública, ya que genera pérdida de información, falta de coordinación y debilidad en la rendición de cuentas.

Segunda etapa: procedimiento de adquisición del equipamiento²⁶.

El procedimiento de adquisición del equipamiento fue realizado por el gobierno del Estado de México, a través de la Secretaría de seguridad, conforme a la normatividad estatal en materia de adquisiciones públicas.

El proceso incluyó las siguientes fases administrativas:

- Publicación de convocatoria de licitación
- Junta de aclaraciones
- Presentación de proposiciones
- Evaluación técnica y económica
- Fallo de adjudicación
- Celebración del contrato administrativo

En este esquema de adquisición centralizada, los municipios beneficiarios no realizan directamente el procedimiento de contratación.

Tercera etapa: entrega del equipamiento al municipio.

Una vez concluida el proceso de adquisición equipamiento, fue entregado al municipio de Ecatepec, mediante mecanismos formales de coordinación institucional.

El proceso de equipamiento inicia formalmente con la recepción del escudo balístico por parte del Municipio, una vez que el Gobierno del Estado de México ha concluido el procedimiento de adquisición. Esta etapa se documenta mediante actas administrativas²⁷, lo que constituye el primer elemento de control institucional.

La entrega se documentó mediante:

- Oficios institucionales
- Actas administrativas
- Registros de recepción

Asimismo, se designó formalmente un servidor público responsable de la recepción del bien adquirido.

Etapas cuatro: registro patrimonial y resguardo institucional²⁸.

Posteriormente, el bien es incorporado al sistema de control patrimonial municipal. Esta actividad implica la asignación de un número de inventario, su registro contable conforme a la normativa

²⁶ Ley de Adquisiciones del Estado de México; <https://legislacion.edomex.gob.mx/>

²⁷ Las actas de entrega-recepción constituyen evidencia documental clave para acreditar la transferencia de bienes entre órdenes de gobierno. Su ausencia o deficiencia puede generar observaciones en auditorías.

²⁸ El registro patrimonial garantiza la trazabilidad de los bienes públicos, permitiendo su identificación, control y seguimiento. Es un elemento central en la rendición de cuentas y en la evaluación del uso de recursos.

vigente y la designación de un servidor público responsable de su resguardo. Esta etapa es fundamental para asegurar la trazabilidad administrativa del bien.

Posterior a la recepción del equipamiento, el municipio realizó el registro de vivienda dentro del inventario patrimonial de la dirección general, de seguridad ciudadana y tránsito municipal.

Las acciones desarrolladas en esta etapa incluyen:

- Asignación del número de inventario
- Integración del expediente administrativo del bien
- Registro contable conforme a la normatividad de contabilidad gubernamental
- Designación de resguardaste institucional

Etapas cinco: asignación operativa del equipamiento.

El escudo balístico fue asignado a personal operativo de la corporación policial municipal para su utilización en: operativos de seguridad pública, intervenciones tácticas y/o acciones de control del orden público.

Se lleva a cabo la integración de la documentación relacionada con el equipamiento. No obstante, se identificó que este proceso no se encuentra estandarizado²⁹, lo que genera dispersión documental y dificulta la consolidación de un expediente técnico completo.

Etapas seis: seguimiento y control institucional.

En esta última etapa del proceso, se debe llevar a cabo el seguimiento institucional del equipamiento³⁰, recibido, lo cual implica una verificación física del bien, control de resguardos, supervisión de luz operativo, integración de evidencia documental para efectos de fiscalización.

Al respecto, conforme a la revisión documental, proporcionada por el municipio de Ecatepec, no se identificaron procesos y acciones formales en esta etapa. Por lo que en el módulo de recomendaciones se harán lo señalamientos correspondientes.

²⁹ La falta de estandarización documental es una de las principales debilidades en la gestión pública, ya que dificulta la trazabilidad y genera riesgos en auditorías.

³⁰ El seguimiento es la etapa que permite evaluar si los bienes cumplen con su propósito. Sin esta fase, el proceso queda incompleto desde el enfoque de resultados.

3.3.2 Matriz del proceso de equipamiento

Recepción	Área administrativa	Bien adquirido	Acta	Recepción incompleta	Acta formal	Alto
Registro	Patrimonio	Bien	Inventario	Error de registro	Sistema	Alto
Documentación	Administrativo	Documentos	Expediente parcial	Falta de soporte	No estandarizado	Medio
Asignación	Seguridad Pública	Bien registrado	Resguardo	Uso indebido	Firma	Medio
Seguimiento	No definido	Bien en uso	Sin evidencia	Falta de control	No existe	Bajo

3.3.3 Análisis del proceso

El proceso presenta un adecuado nivel de control en sus etapas iniciales, particularmente en la recepción y registro patrimonial, donde se cuenta con evidencia documental suficiente y mecanismos institucionales claramente definidos.

No obstante, conforme el proceso avanza, se observa una disminución progresiva en el nivel de control. La falta de estandarización en la integración documental y la inexistencia de mecanismos de seguimiento representan las principales debilidades del proceso.

Estas condiciones limitan la trazabilidad integral del bien y dificultan la evaluación de su impacto en el fortalecimiento institucional.

3.3.4 Indicadores de proceso

A efecto de fortalecer la evaluación del proceso, se proponen los siguientes indicadores:

- Porcentaje de bienes registrados respecto a bienes recibidos
- Tiempo promedio de alta patrimonial
- Porcentaje de bienes con expediente completo
- Porcentaje de bienes con seguimiento operativo documentado

3.3.5 Cuellos de botella

Los principales cuellos de botella identificados son:

- Dependencia de documentación generada por el Estado
- Ausencia de lineamientos internos para integración documental
- Falta de mecanismos de seguimiento posterior a la asignación

3.4 Proceso de Aplicación de Encuestas (Evaluaciones)

3.4.1 Descripción integral del proceso

El Anexo Técnico 2025 contempla la aplicación de encuestas como componente del fondo. En este rubro, el Municipio colabora en la logística territorial y facilita condiciones para el levantamiento de información, sin intervenir en la contratación ni validación metodológica del instrumento.

El proceso asociado a la aplicación de encuestas, denominadas en el ámbito municipal como evaluaciones, se desarrolla bajo un esquema centralizado en el nivel estatal, con participación municipal en fases específicas. A partir de la revisión documental y entrevistas realizadas, se identifican seis etapas funcionales que estructuran el proceso:

En una primera etapa, correspondiente a la definición metodológica del instrumento, el diseño de las evaluaciones es realizado por instancias estatales competentes³¹. En esta fase se establecen los objetivos del levantamiento, la población objetivo que puede incluir personal policial en activo o de nuevo ingreso, los reactivos del instrumento, así como los criterios técnicos de aplicación. La ausencia de información en el ámbito municipal sobre esta etapa impide verificar la solidez metodológica de los instrumentos utilizados, lo que constituye una limitación relevante desde el enfoque de evaluación de procesos.

Posteriormente, en la etapa de programación, la Secretaría Técnica del Consejo Municipal de Seguridad Pública participa en la calendarización de las evaluaciones, coordinando con las autoridades estatales la definición de fechas, sedes y personal a evaluar. Esta intervención representa el principal punto de vinculación formal del Municipio dentro del proceso, aunque su alcance se limita a aspectos organizativos y no técnicos.

En la tercera etapa, relativa a la coordinación operativa³², el Ayuntamiento coadyuva en la logística necesaria para la aplicación de las evaluaciones. Esto incluye la facilitación de instalaciones, la notificación al personal convocado y el acompañamiento institucional durante el desarrollo de las actividades. Esta fase es fundamental para garantizar condiciones adecuadas de implementación;

³¹ Cuando el diseño metodológico no es accesible para el evaluador, se limita la capacidad de validar la calidad técnica del instrumento, generando incertidumbre sobre los resultados.

³² La coordinación interinstitucional es un elemento crítico en procesos complejos. Su debilidad genera ineficiencias y falta de claridad en responsabilidades.

sin embargo, se identificó que no existen protocolos formalmente documentados que regulen esta participación, lo que genera variabilidad en su ejecución.

La cuarta etapa corresponde a la aplicación de las evaluaciones, la cual es realizada por el Centro de Control de Confianza del Estado de México. En esta fase se lleva a cabo el levantamiento de información mediante instrumentos técnicos especializados, particularmente en materia de control de confianza. El Municipio no interviene en esta etapa más allá del apoyo logístico previamente descrito, por lo que no tiene acceso directo a los procedimientos aplicados ni a la información recabada.

En la quinta etapa, el procesamiento y análisis de la información es realizado exclusivamente por la instancia estatal. Se generan resultados, dictámenes y, en su caso, indicadores de evaluación del personal.

Finalmente, en la etapa de entrega y aprovechamiento de resultados, se esperaría que el Ayuntamiento reciba, analice e incorpore la información derivada de las evaluaciones en sus procesos de planeación y toma de decisiones. Sin embargo, conforme a la evidencia recabada, esta etapa no se encuentra formalmente estructurada, ni existen mecanismos claros de recepción, sistematización o análisis de resultados en el ámbito municipal.

3.4.2 Análisis del proceso

El proceso presenta una fragmentación estructural significativa, en la que el Municipio carece de control sobre las etapas sustantivas. Esta situación genera una baja trazabilidad y limita la posibilidad de evaluar resultados.

La ausencia de mecanismos de recepción y uso de la información impide cerrar el ciclo del proceso, lo que reduce su utilidad como herramienta de gestión.

3.4.3 Matriz del proceso de encuestas

Programación	Secretaría Técnica de Seguridad	Calendario	Agenda	Descoordinación	Comunicación	Medio
Coordinación	Municipio	Recursos	Logística	Fallas	Apoyo	Medio
Aplicación	Estado	Instrumentos	Datos	Falta de control	No aplica	Bajo
Procesamiento	Estado	Datos	Resultados	Opacidad	No aplica	Bajo
Recepción	No definido	Resultados	No disponible	Pérdida	No existe	Bajo
Uso	Municipio	Resultados	Sin información	Nulo impacto	No existe	Bajo

3.4.4 Límites del Proceso

El proceso municipal inicia con la participación en la programación y coordinación logística de las evaluaciones y, en términos ideales, debería concluir con el aprovechamiento institucional de los resultados generados.

No obstante, en la práctica, el proceso presenta limitaciones estructurales importantes, derivadas de su diseño centralizado:

- El Municipio no participa en el diseño metodológico de las evaluaciones.
- No interviene en su aplicación técnica.
- No tiene acceso sistemático a los resultados ni a las bases de datos generadas.
- No cuenta con mecanismos formales para su análisis o integración en la planeación institucional.

Estas limitaciones restringen la participación municipal a una función operativa, sin incidencia en las fases sustantivas del proceso.

3.4.5 Insumos y Recursos del Proceso

La participación municipal en este componente no implica la asignación directa de recursos financieros, dado que el financiamiento y ejecución del proceso corresponden al ámbito estatal.

En términos de recursos humanos, interviene personal de la Secretaría Técnica del Consejo Municipal de Seguridad Pública, así como de la Dirección de Seguridad Pública, quienes fungen como enlaces institucionales para la coordinación de las evaluaciones. Si bien este personal cuenta con capacidad operativa suficiente, no necesariamente dispone de formación técnica en evaluación o análisis de datos, lo cual limita el aprovechamiento potencial de los resultados.

En cuanto a infraestructura, el Municipio dispone de instalaciones adecuadas para facilitar la aplicación de las evaluaciones, cumpliendo con los requerimientos logísticos básicos del proceso.

3.4.6 Productos del Proceso

Los productos esperados del proceso incluyen resultados de evaluaciones, dictámenes de control de confianza, bases de datos y reportes analíticos que permitan valorar el desempeño o condiciones del personal evaluado.

Sin embargo, en el ámbito municipal no se identificó evidencia documental que acredite la recepción formal de dichos productos, ni su resguardo o sistematización. Esta situación representa una debilidad relevante en términos de control interno y limita significativamente el aprovechamiento del componente.

3.4.7 Sistemas de Información

No se identificaron sistemas de información municipales que integren o permitan consultar los resultados derivados de las evaluaciones financiadas con recursos FOFISP³³.

Asimismo, no existe interoperabilidad con plataformas estatales que faciliten el acceso a la información generada por el Centro de Control de Confianza del Estado de México, lo cual impide la trazabilidad del proceso y restringe su utilización en ejercicios de evaluación o planeación.

3.4.8 Coordinación Intergubernamental

El proceso depende de la coordinación entre el Gobierno del Estado de México y el Municipio de Ecatepec de Morelos. Si bien se identifican mecanismos de comunicación para la programación y ejecución de las evaluaciones, estos se limitan a aspectos operativos.

No se observaron mecanismos institucionalizados para el intercambio de información, particularmente en lo referente a resultados, metodologías aplicadas o uso de los recursos

³³ Los sistemas de información son fundamentales para la trazabilidad y análisis de resultados. Su ausencia limita la toma de decisiones basada en evidencia. La SHCP propone la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) para realizar el seguimiento y la evaluación sistemática de políticas y programas de las entidades y dependencias de la administración pública que busca propiciar un modelo para la gestión de las asignaciones presupuestarias orientado al logro de resultados.

asignados. Esta situación evidencia una coordinación parcial, centrada en la ejecución, pero no en la retroalimentación ni en la gestión de resultados.

3.4.9 Mecanismos de Retroalimentación y uso de Resultados

No se identificaron mecanismos formales en el ámbito municipal para analizar, interpretar o utilizar los resultados de las evaluaciones.

Asimismo, no existe evidencia de que la información generada sea incorporada en:

- Procesos de planeación institucional
- Programas de seguridad pública
- Estrategias operativas
- Diagnósticos municipales

Lo anterior implica una desconexión entre la generación de información financiada con recursos públicos y su utilización efectiva en la gestión institucional.

3.4.10 Indicadores de proceso

- Porcentaje de evaluaciones con resultados recibidos
- Tiempo de entrega de resultados
- Número de decisiones basadas en resultados
- Porcentaje de uso en planeación

3.4.11 Cuellos de botella

- Dependencia total del Estado
- Falta de acceso a resultados
- Inexistencia de mecanismos de retroalimentación

3.5 Análisis transversal

El análisis comparado³⁴ de ambos procesos permite identificar una diferencia sustantiva en su nivel de desarrollo.

Mientras el proceso de equipamiento presenta una estructura funcional con controles básicos, el proceso de evaluaciones muestra debilidades estructurales que limitan su trazabilidad y utilidad.

En términos de control interno, los mecanismos existentes se concentran en las etapas iniciales, sin cubrir el ciclo completo del proceso.

3.6. Conclusión.

En términos generales, el proceso presenta una adecuada pertinencia estratégica, pero su implementación en el ámbito municipal es incipiente y no permite aprovechar plenamente el potencial del componente como herramienta de gestión basada en evidencia³⁵.

Un aspecto particularmente crítico se observa en el proceso relacionado con las denominadas “evaluaciones”, el cual presenta ambigüedades conceptuales y operativas que afectan su funcionalidad dentro del esquema del FOFISP. En el ámbito municipal, dichas acciones son referidas como evaluaciones financiadas con recursos del fondo; sin embargo, en la práctica corresponden a procesos programados por la Secretaría Técnica del Consejo Municipal de Seguridad Pública y ejecutados por instancias estatales, específicamente por el Centro de Control y Confianza del Estado de México.

Esta situación genera una falta de claridad respecto a la naturaleza, alcance y objetivos de las evaluaciones, ya que no se distingue con precisión si estas tienen como finalidad medir el desempeño institucional, verificar el cumplimiento de estándares o únicamente dar cumplimiento a disposiciones normativas en materia de control de confianza. Como consecuencia, el proceso carece de una definición conceptual sólida que permita integrarlo de manera coherente dentro de la lógica del fondo.

Adicionalmente, se identifica que el municipio no participa de manera activa en la definición metodológica de estas evaluaciones ni en la determinación de sus alcances, lo que limita su capacidad para alinear este componente con sus necesidades específicas. En este sentido, el proceso se caracteriza por una dependencia operativa de instancias externas, lo que reduce el control municipal sobre uno de los componentes financiados con recursos del FOFISP.

Otro elemento relevante es la ausencia de mecanismos claros para la recepción, sistematización y uso de los resultados derivados de las evaluaciones. Si bien se reconoce su realización, no se cuenta con evidencia suficiente que permita acreditar la disponibilidad de los resultados, su nivel de desagregación ni su utilización para la mejora de los procesos institucionales. Esta condición implica una ruptura en la fase final del proceso, en la que la información generada no se traduce en acciones concretas de fortalecimiento.

³⁴ OCDE, Evaluación de políticas públicas; <https://www.oecd.org/>

³⁵ La gestión basada en evidencia implica que las decisiones públicas deben sustentarse en información verificable. Sin datos, no es posible mejorar procesos ni justificar el uso de recursos.

En términos de flujo operativo, el proceso de evaluaciones parece concluir en su aplicación, sin que exista una etapa claramente definida de retroalimentación y toma de decisiones. Esta situación limita significativamente su utilidad como instrumento de mejora continua y refuerza su carácter de cumplimiento administrativo más que de herramienta estratégica.

En lo que respecta a otros procesos del fondo, como el equipamiento o la capacitación, se identifican patrones similares, en los que la ejecución de acciones no necesariamente se encuentra vinculada con un esquema de seguimiento que permita evaluar su efectividad. En estos casos, la operación se centra en la adquisición o implementación de insumos, sin que se establezcan mecanismos que permitan medir su contribución al fortalecimiento de las capacidades institucionales.

De manera transversal, se observa que los procesos carecen de puntos de control claramente definidos, así como de indicadores operativos que permitan monitorear su desempeño. Esta ausencia dificulta la identificación oportuna de desviaciones, limita la capacidad de supervisión y reduce la posibilidad de introducir ajustes durante la ejecución.

Las implicaciones de estas debilidades son relevantes, ya que los procesos del FOFISP operan sin garantizar una conexión efectiva entre sus distintas etapas. La falta de articulación, la limitada trazabilidad y la ausencia de uso de la información generan un entorno en el que las acciones se ejecutan, pero no necesariamente contribuyen de manera verificable al fortalecimiento institucional.

En este contexto, el fortalecimiento de los procesos del FOFISP requiere avanzar hacia un esquema que asegure su integración y coherencia interna. Esto implica, en primer lugar, clarificar la naturaleza y objetivos de cada componente, particularmente en el caso de las evaluaciones, de modo que puedan ser incorporadas como herramientas efectivas de gestión.

Asimismo, resulta necesario establecer mecanismos que garanticen la trazabilidad completa del proceso, incluyendo la documentación sistemática de cada una de sus etapas, desde la programación hasta el uso de los resultados. De igual manera, se deben incorporar puntos de control e indicadores que permitan monitorear el desempeño de los procesos y facilitar la toma de decisiones.

Finalmente, es indispensable asegurar que la información generada a lo largo de los procesos sea utilizada de manera efectiva para retroalimentar la gestión del fondo, cerrando el ciclo entre planeación, operación y evaluación. Solo bajo este enfoque será posible consolidar al FOFISP como un instrumento orientado a resultados y no únicamente como un mecanismo de ejecución de recursos.

MÓDULO 4. HALLAZGOS, RIESGOS Y ÁREAS DE MEJORA

4.1 Consideraciones Generales

El presente módulo expone de manera sistemática los hallazgos derivados del análisis de procesos desarrollado en el Módulo 3, sustentados en la revisión documental, la verificación física del equipamiento, la aplicación de entrevistas técnicas y el contraste entre el marco normativo aplicable

y la operación real del Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP) 2025 en el Municipio de Ecatepec de Morelos.

En atención a la naturaleza del Fondo, cuya ejecución financiera corresponde al Gobierno del Estado de México, el análisis se concentra en los procesos bajo responsabilidad municipal, particularmente aquellos relacionados con la recepción, registro patrimonial, resguardo y uso del escudo balístico, así como en la participación institucional en el componente relativo a la aplicación de encuestas.

A efecto de otorgar mayor rigor analítico y evitar generalizaciones que diluyan la interpretación de resultados, los hallazgos se presentan de manera diferenciada por componente. Esta distinción resulta metodológicamente necesaria, dado que ambos rubros presentan configuraciones operativas, niveles de participación municipal y grados de madurez institucional claramente distintos. En consecuencia, el análisis permite identificar con mayor precisión no sólo el nivel de cumplimiento observado, sino también las brechas específicas, los riesgos asociados y las oportunidades de mejora que caracterizan a cada uno de los componentes evaluados.

4.2 Hallazgos en el Componente de Escudo Balístico

El análisis del componente de equipamiento, específicamente del escudo balístico financiado con recursos del FOFISP 2025, permite identificar un comportamiento institucional que, en términos generales, puede calificarse como funcional y alineado a las responsabilidades competenciales del Municipio.

Desde una perspectiva operativa, se constató que la recepción del bien se realizó mediante mecanismos formales, quedando debidamente documentada a través de actas administrativas que acreditan la transferencia institucional del equipamiento. Posteriormente, el bien fue incorporado al inventario municipal conforme a los procedimientos establecidos, asignándosele un número patrimonial que permite su identificación dentro del sistema de control interno. Asimismo, se verificó la existencia de resguardos individuales, lo que acredita la asignación formal del escudo balístico a personal operativo responsable de su uso.

Estos elementos permiten afirmar que el Municipio cumple con las obligaciones esenciales en materia de control patrimonial, asegurando la existencia física del bien, su registro administrativo y su asignación operativa. En este sentido, el componente presenta una base sólida desde el punto de vista del cumplimiento normativo mínimo.

No obstante, el análisis detallado revela que esta solidez operativa no se encuentra plenamente acompañada de una estructura documental robusta. En particular, se identificó la ausencia de un expediente técnico integral que concentre de manera sistemática toda la información relacionada con el bien³⁶. La documentación existente se encuentra dispersa entre distintas áreas

³⁶ ASF, *Guía para la Integración de Expedientes Técnicos*; <https://www.asf.gob.mx/>

administrativas, lo que dificulta su integración, consulta y validación en contextos de auditoría o revisión.

Adicionalmente, no se dispone en el ámbito municipal de documentación clave vinculada al origen del bien, tales como comprobantes fiscales digitales, contratos de adquisición, pólizas de garantía completas o fichas técnicas validadas. Si bien esta información es generada en el ámbito estatal, su ausencia en el expediente municipal limita la trazabilidad integral del bien, al no permitir una vinculación directa entre su origen financiero, sus características técnicas y su registro patrimonial.

En términos de control interno, esta situación no constituye un incumplimiento atribuible al Ayuntamiento; sin embargo, sí representa una debilidad en el enfoque preventivo de la gestión documental, particularmente frente a requerimientos de instancias fiscalizadoras.

Otro aspecto relevante identificado en este componente se relaciona con la limitada trazabilidad del bien a lo largo de su ciclo operativo. Si bien el escudo balístico se encuentra registrado y asignado, no existen mecanismos que permitan dar seguimiento sistemático a su uso, desempeño o condiciones físicas. No se identificaron instrumentos formales para documentar incidencias, evaluar su funcionalidad en campo o registrar actividades de mantenimiento.

Esta ausencia de seguimiento impide valorar si el equipamiento cumple efectivamente con su propósito de fortalecer las condiciones de seguridad del personal operativo, limitando su análisis a una dimensión estrictamente administrativa.

En lo que respecta a la coordinación intergubernamental, se observa que la relación entre el Estado y el Municipio es funcional en la fase de entrega del bien; sin embargo, carece de mecanismos estructurados para el intercambio continuo de información. La comunicación se realiza principalmente a través de oficios y solicitudes específicas, sin que exista un repositorio compartido o una plataforma que permita consultar de manera ágil la documentación técnica y administrativa del equipamiento.

En conjunto, los hallazgos del componente de escudo balístico reflejan un proceso que cumple adecuadamente en su dimensión operativa, pero que presenta áreas de mejora en materia de integración documental, trazabilidad y seguimiento del uso. Estas condiciones configuran un nivel de riesgo bajo en términos de control patrimonial, pero medio en lo relativo a la capacidad de acreditar de manera integral el ciclo administrativo del bien y evaluar su impacto operativo.

Asimismo, se identificó la ausencia de indicadores de desempeño que permitieran dar un seguimiento al uso del equipamiento adquirido a través del fondo, por lo que se dificulta el proceso de evaluación de impacto en campo.

no es posible acreditar de manera completa su trazabilidad

Al respecto, se sugiere implementar una bitácora del uso del equipamiento, a fin de evaluar si cumplió con su objetivo.

4.3 Hallazgos en el Componente de Aplicación de Encuestas

A diferencia del componente de equipamiento, el análisis del proceso relacionado con la aplicación de encuestas revela una situación estructuralmente más compleja, caracterizada por una participación municipal limitada y una débil apropiación institucional de los resultados generados.

En primer término, se identifica que la intervención del Municipio en este componente se concentra en funciones de carácter logístico y de coordinación operativa. El Ayuntamiento participa en la programación de las actividades, facilita espacios físicos y apoya en la convocatoria del personal involucrado; sin embargo, no interviene en las etapas sustantivas del proceso, tales como el diseño metodológico, la aplicación técnica de los instrumentos, el procesamiento de la información o la validación de los resultados.

Esta configuración genera una dependencia operativa respecto de instancias estatales, lo que limita significativamente la capacidad del Municipio para incidir en el contenido, alcance y utilidad del componente.

Uno de los hallazgos más relevantes es la falta de claridad conceptual en torno a la naturaleza del proceso. En el ámbito municipal, se utilizan indistintamente los términos “encuestas” y “evaluaciones”, sin que exista una definición precisa que permita identificar si se trata de instrumentos de percepción, evaluaciones de desempeño o procesos de control de confianza. Esta ambigüedad conceptual debilita la comprensión del componente y dificulta su integración dentro de la lógica del Fondo.

Aunado a lo anterior, se identificó una debilidad crítica en materia de acceso a la información. No se encontró evidencia documental que acredite la recepción formal de los resultados derivados de las encuestas o evaluaciones aplicadas. El Municipio no cuenta con informes metodológicos, reportes analíticos, bases de datos ni dictámenes que permitan conocer el contenido, alcance o implicaciones de la información generada.

Esta situación representa una ruptura en la trazabilidad del proceso, en la medida en que el recurso es ejercido, pero los resultados no son transferidos ni apropiados por la instancia municipal. En términos de evaluación de procesos, esto implica la inexistencia de la fase de cierre del ciclo, es decir, aquella en la que la información generada se utiliza para retroalimentar la gestión.

Como consecuencia directa de lo anterior, no se identificaron mecanismos institucionales para el análisis, interpretación o uso de los resultados. No existe evidencia de que la información derivada

de este componente sea incorporada en procesos de planeación, en el diseño de estrategias operativas o en la formulación de diagnósticos en materia de seguridad pública.

Esta desconexión entre la generación de información y su utilización efectiva limita de manera significativa el impacto del componente, reduciéndolo a una actividad de cumplimiento operativo sin efectos verificables en el fortalecimiento institucional.

En materia de coordinación intergubernamental, el proceso presenta un carácter parcial. Si bien existe articulación en la fase operativa, no se identifican mecanismos formales para el intercambio de información, la entrega de resultados o la retroalimentación institucional. La coordinación se limita a la ejecución, sin extenderse a la gestión del conocimiento generado.

Asimismo, se observa la inexistencia de sistemas de información municipales que permitan registrar, consultar o analizar los resultados de las encuestas. Tampoco existe interoperabilidad con plataformas estatales, lo que refuerza la falta de trazabilidad y limita la posibilidad de utilizar la información para fines estratégicos.

En conjunto, los hallazgos del componente de encuestas configuran un escenario de riesgo medio a alto, caracterizado por la ausencia de resultados disponibles, la falta de claridad conceptual y la nula vinculación entre la información generada y la toma de decisiones. A diferencia del componente de equipamiento, donde el producto es tangible y verificable, en este caso el valor del componente se diluye al no materializarse en insumos útiles para la gestión institucional.

4.4 Valoración Integral de los Hallazgos

El análisis comparado de ambos componentes permite identificar una diferencia sustantiva en su nivel de desarrollo y en su contribución al fortalecimiento institucional.

Mientras que el escudo balístico representa un componente con resultados tangibles, control administrativo funcional y cumplimiento operativo verificable, el componente de encuestas presenta una debilidad estructural que impide cerrar el ciclo de gestión, particularmente en lo relativo al acceso, uso y aprovechamiento de la información.

En este sentido, puede afirmarse que el Municipio de Ecatepec cumple de manera adecuada con sus responsabilidades en la administración del equipamiento recibido; sin embargo, enfrenta limitaciones importantes en su capacidad para apropiarse de los productos intangibles generados por el Fondo, como es el caso de la información derivada de las encuestas.

Las áreas de mejora identificadas no constituyen incumplimientos graves, pero sí evidencian la necesidad de fortalecer la trazabilidad documental, la coordinación intergubernamental y, de manera prioritaria, el enfoque de gestión basada en resultados.

En términos generales, el FOFISP 2025 en el ámbito municipal opera bajo un esquema en el que los componentes tangibles logran integrarse al funcionamiento institucional, mientras que los componentes de generación de información permanecen subutilizados. Esta condición limita el potencial del Fondo como instrumento estratégico de fortalecimiento institucional y refuerza la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión que no sólo asegure la ejecución de acciones, sino también el aprovechamiento efectivo de sus resultados.

4.5 Riesgos Identificados

El análisis de los procesos asociados al FOFISP 2025 en el Municipio de Ecatepec de Morelos permite identificar un conjunto de riesgos diferenciados por componente, cuya naturaleza no se vincula con incumplimientos directos, sino con debilidades estructurales en la gestión, la trazabilidad y el aprovechamiento de los insumos generados por el Fondo.

En el caso del componente de escudo balístico, los riesgos se concentran principalmente en el ámbito documental y de seguimiento operativo. La ausencia de un expediente técnico integral, así como la falta de documentación complementaria vinculada al proceso de adquisición, generan un entorno en el que, si bien el bien se encuentra debidamente registrado y resguardado, no es posible acreditar de manera completa su trazabilidad administrativa³⁷. Esta condición puede derivar en observaciones por parte de instancias fiscalizadoras, particularmente en escenarios donde se requiera vincular el bien con su origen financiero y contractual.

Adicionalmente, la inexistencia de mecanismos formales de seguimiento del uso del equipamiento introduce un riesgo de carácter operativo, en la medida en que no se cuenta con evidencia que permita valorar su desempeño en campo, su nivel de aprovechamiento o sus condiciones de funcionalidad. Esta limitación restringe la posibilidad de evaluar el impacto real del bien en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, lo que debilita el enfoque de gestión para resultados.

Por otra parte, la limitada coordinación intergubernamental en materia documental representa un riesgo adicional, al depender el Municipio de solicitudes específicas para acceder a información relevante que obra en poder del Estado. Esta dinámica puede afectar la oportunidad en la atención de requerimientos institucionales y generar rezagos en la integración de expedientes.

En contraste, el componente de aplicación de encuestas presenta riesgos de mayor profundidad estructural³⁸. El primero de ellos se relaciona con la falta de claridad conceptual sobre la naturaleza del componente, lo que genera ambigüedad en su interpretación y limita su integración dentro de los procesos institucionales.

³⁷ La trazabilidad es la capacidad de seguir el rastro de un bien desde su origen hasta su uso final. Su ausencia genera incertidumbre sobre el ciclo completo del recurso y limita la transparencia del proceso.

³⁸ Banco Interamericano de Desarrollo, Gestión Pública y Riesgos; <https://www.iadb.org/>

No obstante, el riesgo más relevante se vincula con la ausencia de acceso a los resultados generados. La falta de información disponible en el ámbito municipal implica una ruptura en la trazabilidad del proceso, en la que el recurso es ejercido sin que sus productos sean apropiados por el ente beneficiario. Esta situación compromete la utilidad del componente y limita su contribución al fortalecimiento institucional.

Asimismo, la inexistencia de mecanismos para el análisis y uso de la información representa un riesgo estratégico, al impedir que los resultados derivados de las encuestas se traduzcan en decisiones, ajustes operativos o mejoras institucionales. En este contexto, el componente pierde su carácter de herramienta de gestión basada en evidencia y se reduce a una acción de cumplimiento.

Finalmente, la ausencia de sistemas de información y de mecanismos de coordinación intergubernamental para la entrega y aprovechamiento de resultados refuerza un entorno de opacidad funcional, en el que no es posible dar seguimiento al ciclo completo del proceso ni evaluar su efectividad.

En términos agregados, mientras que el componente de equipamiento presenta riesgos de carácter administrativo y operativo de intensidad moderada, el componente de encuestas concentra riesgos de carácter estructural y estratégico que impactan directamente en la lógica de resultados del Fondo.

4.6 Áreas de Mejora y Oportunidades de Fortalecimiento

Derivado de los hallazgos y riesgos identificados, se advierten diversas áreas de mejora orientadas a fortalecer la gestión municipal del FOFISP 2025, particularmente en lo relativo a la consolidación de la trazabilidad, la formalización de procesos y el aprovechamiento estratégico de la información.

En el componente de escudo balístico, la principal área de mejora radica en la necesidad de transitar de un esquema de control patrimonial básico hacia un modelo de gestión documental integral³⁹. Esto implica la conformación de expedientes técnicos únicos que concentren de manera ordenada y sistemática toda la información relacionada con el bien, incluyendo no sólo la documentación generada en el ámbito municipal, sino también aquella que, aun siendo de competencia estatal, resulta relevante para acreditar su trazabilidad completa.

De manera complementaria, se identifica la oportunidad de fortalecer los mecanismos de control interno mediante la incorporación de instrumentos estandarizados para la recepción de bienes, tales como listas de verificación documental, así como la implementación de criterios de identificación diferenciada para bienes financiados con recursos federales. Estas acciones permitirían mejorar la transparencia, facilitar procesos de auditoría y fortalecer la rendición de cuentas.

Asimismo, resulta necesario avanzar en la incorporación de mecanismos de seguimiento operativo del equipamiento, que permitan documentar su uso, evaluar su desempeño y generar información

³⁹ La integración documental fortalece la transparencia, facilita auditorías y reduce riesgos de observaciones.

útil para la toma de decisiones. La implementación de bitácoras de uso o instrumentos de retroalimentación del personal operativo constituye una oportunidad clara para cerrar el ciclo entre la entrega del bien y su impacto institucional.

En materia de coordinación intergubernamental, se identifica como área de mejora la formalización de canales permanentes de intercambio de información con el Gobierno del Estado, privilegiando esquemas digitales que permitan acceder de manera oportuna a documentación técnica, administrativa y financiera.

Por lo que respecta al componente de encuestas, las áreas de mejora adquieren un carácter prioritario, en virtud de las debilidades estructurales identificadas. En primer término, resulta indispensable clarificar la naturaleza conceptual del componente, estableciendo definiciones precisas que permitan distinguir entre encuestas, evaluaciones y otros instrumentos de medición, a fin de integrarlos adecuadamente en la lógica del Fondo.

De igual forma, se identifica como una acción crítica la gestión institucional para asegurar el acceso a los resultados generados. La solicitud formal de informes metodológicos, bases de datos y reportes analíticos permitiría al Municipio contar con insumos fundamentales para la toma de decisiones.

No obstante, el acceso a la información debe ir acompañado de la creación de mecanismos internos para su análisis y aprovechamiento. En este sentido, se observa una oportunidad relevante para incorporar los resultados de las encuestas en procesos de planeación, diseño de estrategias de seguridad pública y evaluación del desempeño institucional.

Adicionalmente, se requiere fortalecer la coordinación intergubernamental más allá de la fase operativa, incorporando esquemas de retroalimentación y seguimiento conjunto que permitan dar continuidad al proceso una vez concluida la aplicación de los instrumentos.

Finalmente, de manera transversal, se identifica la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión orientado a resultados, en el que tanto los bienes tangibles como la información generada por el Fondo sean integrados de manera efectiva en la dinámica institucional del Municipio. Esto implica no sólo ejecutar acciones, sino asegurar que éstas generen valor público verificable⁴⁰.

4.7 Nivel de Riesgo Institucional

Área Evaluada	Nivel de Riesgo	Justificación
Recepción del bien	Bajo	Documentación básica existente
Registro patrimonial	Bajo	Sistema funcional

⁴⁰ El enfoque de resultados implica que los insumos deben traducirse en beneficios concretos, lo cual actualmente no ocurre en el componente de encuestas.

Comprobación fiscal	Medio (competencial)	Documentación no disponible en ámbito municipal
Coordinación intergubernamental	Bajo-medio	No hay sistema informático compartido
Aplicación de encuestas	Medio	Resultados no integrados

MÓDULO 5. RECOMENDACIONES

Derivado del análisis desarrollado en los módulos anteriores y conforme al enfoque de Evaluación de Procesos del CONEVAL, el presente apartado integra de manera técnica y estructurada las recomendaciones orientadas al fortalecimiento administrativo, documental y estratégico del proceso municipal asociado al FOFISP 2025 en el Municipio de Ecatepec de Morelos.

Las recomendaciones formuladas no derivan de incumplimientos sustantivos, sino de oportunidades de consolidación institucional que permitirán robustecer la trazabilidad documental, la coordinación intergubernamental y la gestión estratégica de bienes financiados con recursos federales.

5.2 Fortalecimiento de la Integración Documental y Trazabilidad

Si bien el Municipio cumple con la recepción y registro patrimonial del equipamiento, se recomienda formalizar la integración de un Expediente Técnico Único FOFISP por cada bien recibido con recursos federales. Dicho expediente deberá concentrar, de manera sistemática y ordenada, la totalidad de la documentación relacionada con el proceso, incluyendo:

- Copia del Convenio de Coordinación y del Anexo Técnico correspondiente.
- Acta de entrega-recepción.
- Especificaciones técnicas del bien.
- Registro patrimonial e identificación de inventario.
- Resguardo individual.
- Evidencia fotográfica del equipamiento.
- Comunicaciones oficiales relacionadas con la entrega.

La integración de este expediente fortalecerá la trazabilidad administrativa, facilitará la atención de auditorías y consolidará un modelo preventivo de control interno.

Asimismo, se recomienda gestionar formalmente ante el Gobierno del Estado de México la remisión de copia de los comprobantes fiscales digitales (CFDI) y documentación técnica complementaria, a fin de robustecer el soporte documental en el ámbito municipal, sin invadir competencias estatales.

5.3 Institucionalización de Procedimientos para Bienes con Financiamiento Federal

Con el objetivo de consolidar buenas prácticas administrativas, se recomienda elaborar y formalizar un procedimiento interno específico para la recepción y control de bienes adquiridos con recursos federales etiquetados, como es el caso del FOFISP⁴¹.

Este procedimiento podría contemplar:

- Plazos máximos para el alta patrimonial.
- Checklist de verificación documental.
- Identificación diferenciada en el sistema de inventarios del origen federal del bien.
- Validación periódica de estado físico y funcionalidad.

La institucionalización de este protocolo permitirá homologar criterios de actuación y elevar el estándar de control administrativo.

5.4 Mejora en la Coordinación Intergubernamental

Se recomienda fortalecer los mecanismos de coordinación documental con el Gobierno del Estado de México mediante la formalización de canales permanentes de intercambio de información⁴². Esto puede materializarse a través de:

- Solicitud periódica de actualización del estatus administrativo de los bienes entregados.
- Integración de carpetas digitales compartidas.
- Establecimiento de enlaces técnicos designados para seguimiento del fondo.

El fortalecimiento de la coordinación permitirá consolidar un esquema de corresponsabilidad más robusto y transparente.

5.5 Aprovechamiento Estratégico del Componente de Encuestas

En relación con la aplicación de encuestas contemplada en el Anexo Técnico 2025, se recomienda que el Ayuntamiento solicite formalmente los resultados consolidados y el informe metodológico correspondiente, con el propósito de integrar dicha información en su planeación institucional.

La información derivada de este instrumento puede convertirse en insumo estratégico para:

- Ajustar programas de prevención del delito.
- Diseñar estrategias operativas focalizadas.
- Identificar áreas prioritarias de intervención.
- Evaluar la percepción ciudadana en materia de seguridad pública.

La incorporación sistemática de estos resultados en la planeación municipal fortalecerá el enfoque de gestión basada en evidencia.

⁴¹ La formalización de procedimientos internos es un elemento esencial del control interno, ya que estandariza la operación, reduce discrecionalidad y mejora la consistencia en la gestión pública.

⁴² La coordinación intergubernamental efectiva requiere mecanismos formales de intercambio de información. Sin estos, los procesos se fragmentan y se reduce la eficiencia institucional.

5.6 Implementación de Mecanismos de Retroalimentación Operativa

Se recomienda implementar un instrumento interno breve que permita recabar la opinión del personal operativo respecto al desempeño y funcionalidad del equipamiento recibido⁴³. Esta acción contribuirá a:

- Documentar el uso efectivo del bien.
- Identificar necesidades de mantenimiento o reposición.
- Generar evidencia cualitativa para futuras gestiones de equipamiento.

La retroalimentación sistemática permitirá consolidar un ciclo de mejora continua en la administración del equipamiento institucional.

5.7 Fortalecimiento de Sistemas de Información

Con el propósito de mejorar la trazabilidad y facilitar la rendición de cuentas, se recomienda incorporar en el sistema patrimonial municipal un identificador específico que permita distinguir bienes financiados con recursos federales.

Adicionalmente, se sugiere generar reportes periódicos que consoliden la información relacionada con bienes FOFISP, lo que permitirá contar con insumos oportunos para evaluaciones futuras y procesos de fiscalización.

5.8 Consolidación del Enfoque de Gestión para Resultados

Finalmente, se recomienda integrar los procesos derivados del FOFISP dentro del marco general de planeación estratégica municipal, asegurando que el equipamiento recibido y la información generada por las encuestas se vinculen con indicadores institucionales de desempeño en materia de seguridad pública.

La alineación del proceso con objetivos estratégicos municipales permitirá maximizar el impacto del fondo y fortalecer la coherencia entre los recursos recibidos y los resultados esperados.

5.9 Conclusión del Módulo

Las recomendaciones aquí expuestas buscan consolidar y robustecer el proceso municipal asociado al FOFISP 2025, elevando el nivel de formalización documental, fortaleciendo la coordinación intergubernamental y promoviendo el aprovechamiento estratégico de los componentes técnicos del fondo.

La implementación gradual y estructurada de estas acciones permitirá al Municipio de Ecatepec de Morelos fortalecer su capacidad institucional en el manejo de recursos federales etiquetados, mejorar sus mecanismos de control interno y consolidar un modelo de gestión alineado con los principios de transparencia, legalidad y rendición de cuentas.

⁴³ La retroalimentación operativa permite evaluar el desempeño real de los bienes en campo, complementando la información administrativa con evidencia práctica.

5.10 Relación entre el FOFISP y el FASP

El análisis de la operación del Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP) 2025 en el Municipio de Ecatepec de Morelos requiere contextualizar su interacción con otros instrumentos federales de financiamiento en materia de seguridad pública, particularmente con el Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP), previsto en la Ley de Coordinación Fiscal.

Ambos fondos forman parte del esquema nacional de fortalecimiento institucional coordinado a través del Sistema Nacional de Seguridad Pública, y comparten objetivos estratégicos relacionados con:

- Profesionalización policial.
- Evaluación de control de confianza.
- Equipamiento operativo.
- Infraestructura y fortalecimiento institucional.
- Consolidación del Servicio Profesional de Carrera.

No obstante, presentan diferencias estructurales relevantes:

ELEMENTO	FASP	FOFISP
Naturaleza jurídica	Aportación federal prevista en la ley	Subsidio federal sujeto a reglas específicas
Asignación	Fórmula de distribución establecida en la ley	Convenio específico y disponibilidad presupuestaria
Ejecución financiera	Entidad federativa	Entidad federativa
Participación Municipal	Variable según distribución estatal	Receptor indirecto de bienes y servicios

En consecuencia, la relación entre ambos instrumentos no es de subordinación, sino de articulación programática.

5.11 Correlación Programática

La correlación entre FASP y FOFISP se manifiesta principalmente en su alineación estratégica con los Ejes y Programas con Prioridad Nacional aprobados por el Consejo Nacional de Seguridad Pública.

En el ejercicio fiscal 2025, el FOFISP en Ecatepec se concentra en:

- Equipamiento (escudo balístico).
- Aplicación de encuestas institucionales.

Estos componentes guardan coherencia con las líneas de acción que tradicionalmente también pueden financiarse con recursos FASP, particularmente en materia de equipamiento y fortalecimiento institucional.

Por tanto, ambos fondos comparten orientación estratégica, aunque operan mediante mecanismos presupuestarios diferenciados.

5.12 Complementariedad Financiera

Desde una perspectiva de gestión pública y evaluación de procesos, la complementariedad entre FASP y FOFISP puede describirse en tres dimensiones:

I. Complementariedad estructural

El FASP constituye la base ordinaria del financiamiento federal en materia de seguridad pública para las entidades federativas, mientras que el FOFISP opera como instrumento adicional o complementario que permite reforzar acciones específicas.

II. Complementariedad operativa

El FOFISP puede fortalecer capacidades institucionales que ya reciben financiamiento a través del FASP, evitando duplicidades presupuestarias y ampliando cobertura de metas físicas.

III. Complementariedad estratégica

Ambos fondos contribuyen de manera conjunta al fortalecimiento institucional progresivo, siempre que exista planeación integrada y coordinación intergubernamental.

En el caso del Municipio de Ecatepec de Morelos, el impacto del FOFISP 2025 debe analizarse considerando su efecto acumulativo respecto de otros recursos federales en materia de seguridad pública, aun cuando el Ayuntamiento no ejerza directamente dichos recursos.

5.13 Implicaciones para la Evaluación de Procesos

Desde el enfoque metodológico del CONEVAL, la existencia de múltiples fuentes de financiamiento obliga a:

- Identificar claramente el origen del recurso en cada proceso evaluado.
- Evitar confusión entre metas financiadas por distintos fondos.
- Documentar la trazabilidad diferenciada de bienes adquiridos.
- Analizar el efecto conjunto en el fortalecimiento institucional.

La evaluación de procesos del FOFISP 2025 reconoce que su impacto no debe analizarse de manera aislada, sino dentro del ecosistema financiero que integra el FASP y otros instrumentos de seguridad pública⁴⁴.

Por tanto, entre el FOFISP y el FASP existe una relación de correlación programática y complementariedad financiera, pero no de dependencia jurídica directa.

El FASP representa el mecanismo estructural permanente de financiamiento, mientras que el FOFISP actúa como instrumento complementario que permite reforzar capacidades institucionales estratégicas.

Para el Municipio de Ecatepec de Morelos, esta complementariedad implica la necesidad de fortalecer la identificación, registro y evaluación diferenciada de bienes y acciones financiadas con cada fondo, asegurando congruencia, eficiencia y orientación a resultados en materia de seguridad pública.

MÓDULO 6. RESULTADOS DEL FOFISP

6.1 Enfoque metodológico para el análisis de resultados

El presente módulo tiene por objeto analizar los resultados derivados de la operación del Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP) 2025 en el Municipio de Ecatepec de Morelos, bajo un enfoque de Gestión para Resultados (GpR) y Presupuesto basado en Resultados (PbR), conforme a los criterios metodológicos del CONEVAL.

A diferencia de un enfoque meramente operativo, el análisis de resultados se estructura a partir de una lógica de cadena de valor, que permite vincular los insumos (recursos del fondo), con los productos (bienes y servicios generados) y los resultados (cambios observables en las capacidades institucionales).

En este sentido, el análisis no se limita a verificar la ejecución de acciones, sino que busca determinar en qué medida los componentes financiados, equipamiento (escudo balístico) y aplicación de encuestas (evaluaciones), contribuyen efectivamente al fortalecimiento institucional en materia de seguridad pública.

No obstante, es importante señalar que el alcance del análisis se encuentra condicionado por limitaciones estructurales en la disponibilidad, calidad y trazabilidad de la información, particularmente en el componente de encuestas (evaluaciones), lo cual incide directamente en la posibilidad de medir resultados de manera robusta.

6.2 Reconstrucción de la cadena de valor del FOFISP en el ámbito municipal

⁴⁴ CONEVAL, Evaluación de Programas Públicos; <https://www.coneval.org.mx/>

Con el propósito de fortalecer el análisis, se reconstruye la cadena de valor del Fondo en el ámbito municipal:

Insumos

- Recursos financieros federales y estatales ejercidos por el Gobierno del Estado de México
- Coordinación intergubernamental
- Capacidades institucionales municipales para recepción y operación

Productos

- Escudo balístico entregado, registrado y asignado
- Aplicación de evaluaciones (control de confianza u otros instrumentos)

Resultados esperados

- Mejora en las condiciones de protección del personal operativo
- Generación de información estratégica para la toma de decisiones
- Fortalecimiento de capacidades institucionales

Resultados observados

- Existencia física y operativa del equipamiento
- Aplicación de evaluaciones sin evidencia de resultados disponibles en el ámbito municipal

Esta reconstrucción evidencia una ruptura en la cadena de valor, particularmente en la transición de productos a resultados, debido a la ausencia de mecanismos de medición y uso de la información.

6.3 Análisis de resultados del componente de equipamiento (escudo balístico)

El componente de equipamiento presenta resultados observables principalmente en el nivel de producto, con efectos potenciales en el nivel de resultado.

Desde una perspectiva operativa, se confirma que el escudo balístico fue:

- Entregado formalmente al Municipio
- Registrado en el sistema patrimonial
- Asignado a personal operativo

Lo anterior permite establecer que el producto se encuentra correctamente incorporado al funcionamiento institucional.

No obstante, al analizar el componente bajo un enfoque de resultados, se identifican limitaciones relevantes:

- No existen indicadores que permitan medir la frecuencia de uso del equipamiento
- No se cuenta con registros sobre su desempeño en campo
- No se dispone de información sobre su contribución a la reducción de riesgos operativos

En consecuencia, el resultado del componente se mantiene en un nivel potencial y no verificable, ya que no existen mecanismos que permitan demostrar su impacto en la mejora de las condiciones de seguridad del personal.

A pesar de ello, se reconoce que el componente presenta una alta trazabilidad en el nivel de producto, lo cual constituye una base adecuada para evolucionar hacia un esquema de medición de resultados.

6.4 Análisis de resultados del componente de evaluaciones

El componente de evaluaciones presenta una debilidad estructural que impide valorar sus resultados en el ámbito municipal.

Si bien se tiene evidencia de que las evaluaciones fueron programadas y aplicadas por instancias estatales, no se cuenta con información que permita identificar:

- Resultados individuales o agregados
- Indicadores derivados del proceso
- Implicaciones para la gestión institucional

Esta situación genera una ruptura crítica en la cadena de valor, ya que el componente no trasciende el nivel de producto (aplicación de instrumentos) y no alcanza el nivel de resultado (uso de la información para la toma de decisiones).

Adicionalmente, se identifican las siguientes problemáticas:

- Ambigüedad conceptual entre “encuestas” y “evaluaciones”
- Ausencia de informes metodológicos
- Inexistencia de bases de datos disponibles en el ámbito municipal

- Falta de mecanismos de retroalimentación institucional

Como consecuencia, el componente opera como un proceso de cumplimiento administrativo, sin evidencia de generación de valor público.

6.5 Sistema de indicadores y medición de resultados

Uno de los principales hallazgos del análisis es la inexistencia de un sistema de indicadores que permita evaluar el desempeño del FOFISP en el ámbito municipal.

En particular, no se identifican indicadores que vinculen:

- Insumos con productos
- Productos con resultados
- Resultados con impactos institucionales

Esta ausencia limita significativamente la capacidad de monitoreo, evaluación y mejora continua del Fondo.

Con base en el análisis realizado, se propone la incorporación de un esquema básico de indicadores:

Indicadores propuestos

Para equipamiento:

- Porcentaje de bienes registrados respecto a bienes recibidos
- Frecuencia de uso del equipamiento
- Número de incidencias operativas registradas

Para evaluaciones:

- Porcentaje de evaluaciones con resultados disponibles
- Tiempo de recepción de resultados
- Número de decisiones institucionales basadas en resultados

La implementación de estos indicadores permitiría transitar de un enfoque operativo a uno orientado a resultados.

6.6 Uso de la información en la toma de decisiones

El análisis evidencia que la información generada por el FOFISP no es utilizada de manera sistemática para la toma de decisiones en el ámbito municipal.

Particularmente en el componente de evaluaciones, no existe evidencia de que los resultados sean utilizados para:

- Diseñar estrategias de seguridad pública
- Ajustar programas de capacitación
- Fortalecer procesos de selección o permanencia del personal

Esta situación refleja una desconexión entre la generación de información y su aprovechamiento institucional, lo cual limita el impacto del Fondo.

6.7 Nivel de enfoque de resultados

Con base en el análisis, el nivel de madurez del FOFISP en el ámbito municipal puede clasificarse de la siguiente manera:

Nivel 1: Ejecución de acciones (cumplido)

Nivel 2: Generación de productos (parcialmente cumplido)

Nivel 3: Medición de resultados (no cumplido)

Nivel 4: Uso de información para mejora (no cumplido)

Esta clasificación evidencia que el Fondo se encuentra en una etapa inicial de madurez en términos de gestión para resultados.

6.8 Conclusión del módulo

El análisis de resultados del FOFISP 2025 en el Municipio de Ecatepec de Morelos permite concluir que el Fondo cumple en términos de ejecución operativa y generación de productos; sin embargo, presenta debilidades estructurales en la medición y aprovechamiento de resultados.

El componente de equipamiento muestra avances en su integración institucional, aunque carece de mecanismos de evaluación de impacto. Por su parte, el componente de evaluaciones presenta una ruptura crítica en la cadena de valor, al no contar con resultados disponibles ni mecanismos de uso de la información.

En este contexto, el principal reto del Fondo no radica en la ejecución de recursos, sino en la consolidación de un modelo de gestión orientado a resultados, que permita vincular de manera efectiva las acciones realizadas con el fortalecimiento institucional en materia de seguridad pública.

El tránsito hacia este modelo requiere el desarrollo de indicadores, la mejora en la disponibilidad de información y la institucionalización de mecanismos de análisis y uso de resultados, a fin de asegurar que los recursos del FOFISP generen valor público verificable.

FORMATOS DE ANEXOS

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	36 Seguridad y Protección Ciudadana
	Institución	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP)
	Entidad	Estado de México
	Unidad Responsable	Secretaría de Seguridad del Estado de México
	Clave Presupuestal	U002
	Nombre del Programa	Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública 2025
	Año de Inicio	2025
	Responsable titular del programa	Secretaría de Seguridad del Estado de México
	Teléfono de contacto	No disponible
	Correo electrónico de contacto	No disponible
Objetivos	Objetivo general del programa	Fortalecer las capacidades institucionales de seguridad pública del Estado de México mediante la profesionalización policial, equipamiento y evaluación de control de confianza y desarrollo institucional
	Principal Normatividad	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (arts. 21 y 134); Ley General del Sistema Nacional de Seguridad

Tema	Variable	Datos
		Pública; Ley de Coordinación Fiscal; Convenio de Adhesión FOFISP 2025; Anexo Técnico FOFISP 2025
	Eje del PND con el que está alineado	Eje 1. Gobernanza y Participación ciudadana
	Objetivo del PND con el que está alineado	República Segura y con justicia
	Tema del PND con el que está alineado	Seguridad Pública
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	1.- Programa: Formación y capacitación continua conforme al programa rector. 1.2.- Subprograma: Evaluaciones de control de confianza para las instituciones de seguridad pública: aspirantes y permanencia. 5.- Programa: Modernización de infraestructura y equipamiento de las instituciones de seguridad pública y procuración de justicia. 5.1.- Subprograma: Equipamiento de las instituciones de seguridad pública y procuración de justicia.
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Fortalecer las capacidades institucionales de las corporaciones de seguridad pública y consolidar un modelo de seguridad con enfoque de justicia
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Nivel de certificación policial / Cobertura de evaluaciones de control de confianza / Índice de capacidades institucionales
	Propósito del programa	Contribuir al fortalecimiento operativo, técnico y organizacional de las instituciones de seguridad pública en las entidades federativas
Población potencial	Definición	Instituciones de seguridad pública y población del municipio de Ecatepec de Morelos que potencialmente pueden beneficiarse del fortalecimiento institucional en materia de seguridad

Tema	Variable	Datos
	Unidad de medida	Instituciones de seguridad – Elementos policiales
	Cuantificación	Total de elementos policiales
Población objetivo	Definición	Elementos policiales en activo y de nuevo ingreso de la Dirección de Seguridad Pública de Ecatepec de Morelos, sujetos a evaluación y beneficiarios del equipamiento financiado con recursos FOFISP
	Unidad de medida	Elementos Policiales
	Cuantificación	Aproximadamente 2,500 – 3,500 elementos policiales municipales (estimación operativa)
Población atendida	Definición	Elementos policiales del municipio de Ecatepec de Morelos que recibieron evaluaciones y/o utilizaron el equipamiento adquirido con recursos FOFISP 2025
	Unidad de medida	Elementos Policiales
	Cuantificación	Determinada conforme a metas del Anexo Técnico (evaluaciones aplicadas + asignación del escudo balístico)
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	- Aplicación de evaluaciones a personal de nuevo ingreso y en activo: \$1,512,500.00 - Escudo balístico (1 pz): \$35,936.37
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	- Aplicación de evaluaciones a personal de nuevo ingreso y en activo: \$1,512,500.00 - Escudo balístico (1 pz): \$35,936.37
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Estado de México – Ecatepec de Morelos
Focalización	Unidad territorial del programa	Ecatepec de Morelos

ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

Para la identificación y clasificación de los procesos se sugieren los siguientes pasos:

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa no son equivalentes en el Modelo general de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Planeación del FOFISP 2025: Definición de metas, distribución de recursos y componentes en el Anexo Técnico, coordinado entre Federación y Estado.
	2	Programación operativa estatal–municipal: Calendarización de acciones (evaluaciones y entrega de equipamiento) con participación municipal en aspectos logísticos.
	3	Presupuestación del Fondo: Asignación de recursos federales y estatales conforme al Convenio de Coordinación.

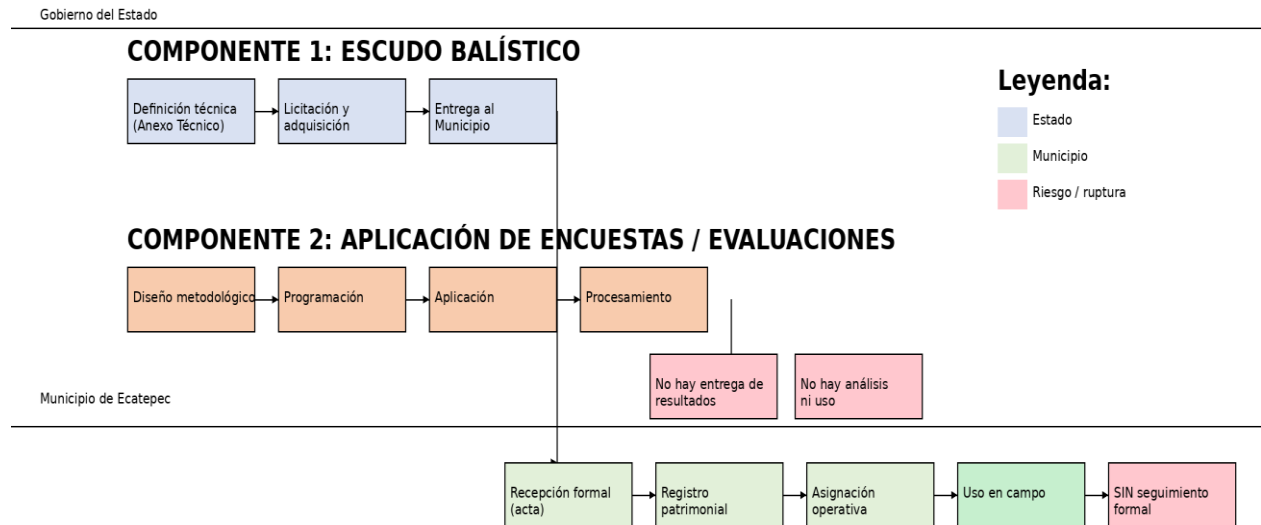
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	4	Difusión institucional limitada: Comunicación interna entre Estado y Municipio sobre acciones del fondo (no existe difusión pública estructurada a beneficiarios).
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	5	No aplica: El Municipio no solicita apoyos directamente; la asignación se realiza mediante fórmulas federales y estatales.
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	6	Determinación de población objetivo: Definición de elementos policiales como beneficiarios del equipamiento y evaluaciones (nivel estatal).
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	7	Adquisición de equipamiento (Estado): Procedimiento de contratación del escudo balístico realizado por el Gobierno del Estado de México.
	8	Diseño y aplicación de evaluaciones: Desarrollo metodológico y aplicación por instancias estatales (Centro de Control de Confianza).

Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	9	Distribución estatal del equipamiento: Entrega del escudo balístico al Municipio mediante mecanismos institucionales.
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	10	Recepción formal del equipamiento: Actas de entrega–recepción y validación institucional del bien por el Municipio.
	11	Asignación operativa del equipamiento: Entrega del escudo balístico a personal operativo mediante resguardos.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	12	Control patrimonial del equipamiento: Registro en inventarios, resguardo y control administrativo del bien.
	13	Seguimiento operativo (limitado): No existen mecanismos formales para evaluar uso, desempeño o impacto del equipamiento.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	14	Mecanismos institucionales generales: Canales de queja no específicos del FOFISP; no se identifican instrumentos de retroalimentación del usuario operativo.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	15	Evaluación de Procesos (PAE 2025): Ejercicio evaluativo conforme a los TDR del CONEVAL, solicitado por el Municipio.
	16	Monitoreo institucional limitado: Ausencia de indicadores específicos de

		desempeño del fondo a nivel municipal.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia
Coordinación intergubernamental Estado - Municipio	17	Proceso transversal mediante el cual se articulan acciones entre órdenes de gobierno para ejecución del fondo.
Recepción de resultados en la aplicación de evaluaciones al personal de las instituciones de seguridad	18	Proceso incompleto donde el Municipio debería recibir resultados de evaluaciones, pero no ocurre de manera sistemática.
Aprovechamiento de de resultados (Inexistente)	19	Proceso esperado en la lógica de GpR que no se materializa, ya que no se utilizan los resultados de evaluaciones en la planeación.
Integración documental del expediente técnico	20	Proceso interno municipal no estandarizado para consolidar la evidencia del ejercicio del fondo.

ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

Mapa de Procesos FOFISP 2025 (Clarificado por componente)



En este apartado el proveedor podrá considerar para la elaboración de los flujogramas la *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos* de la Secretaría de la Función Pública, apartado VII. Mapeo de procesos, disponible en <http://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos>

ANEXO IV. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

El presente anexo evalúa el grado de consolidación operativa del programa con base en los criterios establecido por el CONEVAL.

La valoración se clasifica en

- Sí (2 puntos): Cumplimiento total
- Parcialmente (1 punto): Cumplimiento limitado
- No (0 puntos): No existe evidencia
- NA: No aplica

Criterio de valoración	Puntaje				Puntos	Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA		
1) Si existen documentos que normen los procesos;	✓				2	El programa cuenta con un marco normativo formal (Convenio, Anexo Técnico y normatividad aplicable), que regula los procesos a nivel general
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		✓			1	El conocimiento de los procesos es parcial y depende de la experiencia del personal; no existen mecanismos formales de difusión o capacitación.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras		✓			1	El proceso de equipamiento presenta cierta estandarización; no obstante, el proceso de evaluaciones no está estandarizado en el ámbito municipal.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		✓			1	Existen mecanismos básicos de control (registro patrimonial y supervisión administrativa), aunque no se cuenta con indicadores formales de desempeño
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			✓		0	No existen mecanismos institucionalizados de mejora continua ni procesos formales de retroalimentación.

Grado de consolidación operativa	Valoración Bajo-Medio: 5/10
----------------------------------	-----------------------------

El resultado obtenido en la valoración del grado de consolidación operativa del programa, clasificado como nivel bajo (3/10 puntos), debe interpretarse considerando la naturaleza operativa del FOFISP en el ámbito municipal, la cual presenta una configuración particular de responsabilidades entre órdenes de gobierno.

En el caso del Municipio de Ecatepec de Morelos, es importante precisar que:

- a) La administración y ejecución del recurso financiero corresponde al Gobierno del Estado de México, quien realiza los procesos de contratación, adquisición, aplicación de evaluaciones y comprobación del gasto.
- b) El Ayuntamiento participa únicamente como instancia receptora y administradora de los bienes y servicios derivados del Fondo, particularmente en lo relativo al registro patrimonial, resguardo, asignación operativa del equipamiento y apoyo logístico en la aplicación de evaluaciones.

Esta delimitación competencial incide directamente en el grado de consolidación operativa observado, ya que:

1. Los procesos sustantivos del programa no son controlados por el Municipio, lo que limita su capacidad para normarlos, estandarizarlos o mejorarlos integralmente.
2. La ausencia de sistemas de monitoreo e indicadores de gestión a nivel municipal no deriva de una omisión directa, sino de la falta de acceso a información clave generada en el ámbito estatal, particularmente en el componente de evaluaciones.
3. Los mecanismos de mejora continua no se encuentran institucionalizados, debido a que el Ayuntamiento no cuenta con control sobre el ciclo completo del proceso, especialmente en las fases de diseño, ejecución y generación de resultados.
4. El componente de evaluaciones presenta una ruptura estructural del proceso, ya que el Municipio no recibe de manera sistemática los resultados, lo que impide su análisis, uso y retroalimentación en la gestión institucional.

En este sentido, el nivel bajo de consolidación operativa no debe interpretarse como una deficiencia atribuible exclusivamente al Ayuntamiento, sino como una consecuencia de un modelo de operación centralizado, en el que las funciones municipales se limitan a la administración y aprovechamiento de los productos del Fondo.

No obstante, aun dentro de estas limitaciones, se identifican esfuerzos institucionales relevantes en materia de control patrimonial y operación del equipamiento, lo que constituye una base sobre la cual es posible fortalecer progresivamente la gestión del programa.

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

Proceso 1: EQUIPAMIENTO (ESCUDO BALÍSTICO)		
Dimensión del proceso		Recepción del bien, registro patrimonial, integración documental, asignación operativa y uso del escudo balístico en funciones de seguridad pública municipal.
Límites	Inicio	Recepción formal del equipamiento por parte del municipio.
	Fin	Uso operativo del bien en campo por parte del personal policial.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado para la recepción y registro; no existen parámetros definidos para seguimiento.
	Personal	Suficiente para registro y control patrimonial.
	Recursos financieros	No aplica (la ejecución es Estatal)
	Infraestructura	Adecuada para el resguardo del bien.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Bien registrado, resguardo asignado y equipamiento en uso operativo
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, el equipamiento fortalece la operación policial.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de inventario y control patrimonial municipal
	Tipo de información recolectada	Características del bien, número de inventario, resguardo y ubicación.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Parcialmente, permite control administrativo pero no evaluación de desempeño.

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Parcialmente adecuada; existe coordinación para la entrega del bien, pero limitada en el intercambio de comprobantes fiscales.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí, contribuye directamente al fortalecimiento operativo de la policía municipal.

Proceso: APLICACIÓN DE ENCUESTAS - EVALUACIONES		
Dimensión del proceso		Programación de evaluaciones, coordinación logística, aplicación por instancias estatales, procesamiento de información y (eventual) recepción de resultados.
Límites	Inicio	Programación de evaluaciones por parte del Estado con apoyo municipal.
	Fin	Aplicación de evaluaciones (sin evidencia de cierre con resultados en el ámbito municipal).
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado para la logística; no definido para entrega de resultados.
	Personal	Suficiente para apoyo logístico, no especializado en análisis de resultados.
	Recursos financieros	No aplica directamente al Municipio (ejecución Estatal).
	Infraestructura	Adecuada para facilitar la aplicación de evaluaciones.
	Otros	Limitación crítica en el acceso a resultados.
Productos	Productos del Proceso	Evaluaciones aplicadas (sin evidencia de resultados en el Municipio).
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No, debido a que no se cuenta con resultados para su aprovechamiento.

Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No se identifican sistemas municipales para este proceso.
	Tipo de información recolectada	No disponible en el ámbito municipal.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No, debido a la falta de acceso a resultados.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Parcialmente adecuada; existe coordinación logística, pero no en la transferencia de información y resultados.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Parcialmente; su diseño es pertinente, pero su implementación no permite generar valor institucional al no cerrar el ciclo de información.

[illegible]

ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

FORTALEZAS 1.- Existencia de un marco normativo sólido 2.- Definición clara de objetivos y destinos del recurso a nivel federal y estatal. 3.- Proceso de equipamiento funcional, con control patrimonial adecuado. 5.- Capacidad operativa suficiente del personal municipal para la administración del equipamiento. 6.- Alineación con el Sistema Nacional de Seguridad Pública.	OPORTUNIDADES 1.- Fortalecer la coordinación intergubernamental con el Gobierno del Estado de México y el Ayuntamiento de Ecatepec de Morelos. 2.- Establecer mecanismos formales para la entrega de resultados de evaluaciones. 3.- Implementar indicadores de desempeño a nivel municipal. 4.- Integrar el FOFISP en esquemas de Gestión para Resultados (GpR). 5.- Vincular el Fondo con la planeación estratégica municipal.
DEBILIDADES 1.- Limitado control municipal sobre el ciclo completo del proceso, debido a la ejecución estatal del recurso. 2.- Falta de estandarización en la integración de expedientes técnicos. 3.- Inexistencia de indicadores de desempeño y monitoreo formal. 4.- No recepción de resultados de evaluaciones, lo que impide su aprovechamiento. 5.- Ausencia de mecanismos de seguimiento del equipamiento en campo. 6.- Procesos no formalizados mediante manuales internos. 7.- Dependencia de la experiencia del personal, sin capacitación estructurada.	AMENAZAS 1.- Dependencia estructural del Gobierno del Estado, que limita la autonomía operativa municipal. 2.- Riesgo de observaciones por auditoría derivado de debilidades documentales. 3.- Pérdida de valor del componente de evaluaciones por falta de acceso a resultados. 4.- Cambios en lineamientos federales o estatales que afecten la operación del Fondo. 5.- Posible desalineación entre prioridades estatales y necesidades municipales. 6.- Limitaciones en la coordinación interinstitucional que afecten la eficiencia del programa.

ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

En este anexo el *proveedor* debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

A) Consolidación

Proceso	Situación actual	Recomendación	Responsable	Recursos necesarios	Viabilidad	Efectos esperados	Medio de verificación	Prioridad
Equipamiento	Expediente incompleto y disperso	Integrar expediente técnico único por bien	Seguridad Pública / Patrimonio	Archivos y personal administrativo	Alta	Mayor trazabilidad documental	Expediente integrado	Alto
Equipamiento	Falta de documentación del origen del bien	Gestionar CFDI y documentación técnica ante el Estado	Tesorería / UIPPE	Oficios de gestión	Media	Soporte documental completo	Documentos recibidos	Medio
Equipamiento	Falta de estandarización en procesos	Implementar procedimiento interno para bienes federales	UIPPE / OIC	Lineamientos y formatos	Alta	Homologación operativa	Procedimiento autorizado	Alto
Equipamiento	Ausencia de seguimiento del bien	Implementar bitácora de uso	Seguridad Pública	Formatos y supervisión	Alta	Evidencia de uso operativo	Bitácoras	Alto
Equipamiento	Sin control periódico del estado físico	Realizar verificaciones físicas programadas	Seguridad Pública	Personal y formatos	Alta	Mejor control y mantenimiento	Reportes de revisión	Medio
Coordinación	Intercambio limitado con el Estado	Formalizar mecanismos de coordinación	Secretaría Técnica / UIPPE	Oficios y reuniones	Media	Mejor flujo de información	Minutas / oficios	Medio
Información	No existe repositorio institucional	Implementar repositorio digital FOFISP	UIPPE	Plataforma digital	Alta	Acceso y organización de información	Repositorio activo	Alto
Encuestas	No se cuenta con resultados	Solicitar formalmente resultados e informes	Secretaría Técnica	Oficios	Media	Disponibilidad de información	Informes recibidos	Alto
Encuestas	No se analizan ni utilizan resultados	Establecer proceso de análisis institucional	UIPPE	Personal técnico	Media	Toma de decisiones informada	Reportes de análisis	Alto
Planeación	Información no vinculada a decisiones	Integrar resultados en planeación	UIPPE	Instrumentos de planeación	Media	Mejora en estrategias	Programas actualizados	Alto
Monitoreo	No existen indicadores de proceso	Definir indicadores de desempeño	UIPPE	Metodología de indicadores	Alta	Seguimiento del programa	Matriz de indicadores	Alto
Seguimiento	Falta de reportes del fondo	Generar reportes periódicos	UIPPE	Bases de datos	Alta	Mejora en rendición de cuentas	Informes emitidos	Medio
Operación	No hay retroalimentación del personal	Implementar evaluación del uso del equipamiento	Seguridad Pública	Formatos internos	Alta	Mejora continua	Resultados documentados	Medio
Estratégico	Enfoque centrado en cumplimiento	Integrar al modelo de Gestión para Resultados	UIPPE / Presidencia	Planeación estratégica	Media	Mayor impacto institucional	Indicadores vinculados	Alto

*El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del programa.

ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

El proceso necesita establecer un conjunto básico de indicadores que permitan dar seguimiento a los procesos del FOFISP en el ámbito municipal, fortaleciendo la trazabilidad, el control operativo y el uso de información para la toma de decisiones.

Proceso	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Medio de verificación
Equipamiento	% de bienes con expediente completo	$(\text{Expedientes completos} / \text{Bienes totales}) \times 100$	Trimestral	Expedientes
Equipamiento	Tiempo de alta patrimonial	Promedio de días de registro	Trimestral	Inventario
Equipamiento	% de bienes con bitácora de uso	$(\text{Bienes con bitácora} / \text{Total}) \times 100$	Trimestral	Bitácoras
Equipamiento	% de bienes verificados físicamente	$(\text{Bienes verificados} / \text{Total}) \times 100$	Semestral	Reportes
Encuestas	% de resultados recibidos	$(\text{Resultados recibidos} / \text{Evaluaciones}) \times 100$	Anual	Informes
Encuestas	% de resultados analizados	$(\text{Resultados analizados} / \text{Recibidos}) \times 100$	Anual	Reportes
Planeación	Número de decisiones basadas en resultados	Total de decisiones documentadas	Anual	Actas / programas
Monitoreo	% de indicadores implementados	$(\text{Indicadores activos} / \text{definidos}) \times 100$	Anual	Matriz
Seguimiento	Número de reportes FOFISP	Total de reportes emitidos	Trimestral	Informes

ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Instrumento de Evaluación de Procesos del Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (FOFISP), Municipio de Ecatepec de Morelos, 2025

Metodología

Las condiciones en las que se llevó a cabo la búsqueda y acopio de información del FOFISP se sustentaron en fuentes públicas oficiales, particularmente en la normatividad emitida por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, así como en la aplicación de instrumentos como cuestionarios mediante entrevistas estructuradas y semiestructuradas, realizadas de manera presencial o remota.

En este marco, se aplicaron entrevistas semiestructuradas tanto presenciales como en línea, utilizando plataformas de comunicación como Zoom, Teams y Google Meet. Dichas entrevistas estuvieron dirigidas al personal operativo y a mandos directivos (por ejemplo, titular de seguridad pública, mandos superiores y jefaturas de área del Municipio de Ecatepec de Morelos).

El uso de esta herramienta tuvo como propósito recabar información de manera sistematizada, lo cual permitió identificar y caracterizar los factores asociados a la efectividad del Fondo durante su implementación en 2025.

La aplicación de los instrumentos tuvo una duración de una semana. Para su elaboración se consideraron los siguientes formatos:

Preguntas binarias

Cada pregunta se respondió con el análisis respectivo, siguiendo el orden:

- Pregunta
- Respuesta (“Sí” o “No”)
- Análisis que justifique la respuesta
- Información considerada
- Preguntas abiertas

Cada pregunta se respondió con base en el análisis respectivo, considerando:

- Pregunta
- Respuesta
- Análisis que justifique la respuesta
- Información considerada
- Preguntas de verificación con criterios múltiples

Cada pregunta se respondió con base en el análisis respectivo, considerando:

- Pregunta
- Respuesta inicial
- Criterios de acreditación
- Análisis que justifique la respuesta
- Evidencia

Las preguntas se desarrollaron a partir de criterios técnicos que incluyeron:

- Elementos que debían sustentar el análisis
- Fuentes mínimas de información
- Consistencia entre respuestas
- Integración de anexos conforme a los TDR de evaluación de procesos

Cuando la información no permitió completar algún apartado, se incorporó una justificación debidamente sustentada.

Cuestionario Estructurado

El presente cuestionario ha sido diseñado para evaluar los procesos de planeación, operación, seguimiento, rendición de cuentas, transparencia y evaluación del FOFISP en el Municipio de Ecatepec de Morelos.

Las preguntas se organizan en los siguientes apartados:

- Planeación y programación: diagnóstico de capacidades institucionales en seguridad pública y criterios de asignación de recursos.
- Operación y gestión: ejercicio del recurso en equipamiento, profesionalización, infraestructura y tecnología.
- Información y sistematización: registro y monitoreo del desempeño en materia de seguridad pública.
- Rendición de cuentas y transparencia: control, seguimiento, informes y cumplimiento normativo.
- Mejora normativa: propuestas de mejora del Fondo.
- Evaluación y auditoría.

Preguntas

1. Planeación y programación

1.1 ¿El Municipio de Ecatepec de Morelos cuenta con un diagnóstico documentado de las capacidades y necesidades en materia de seguridad pública que pueden atenderse con recursos del FOFISP, en el que:

- a) Se identifiquen problemáticas de seguridad (incidencia delictiva, capacidades policiales, etc.)
- b) Se cuantifiquen las necesidades (personal, equipamiento, infraestructura, tecnología)
- c) Se precise su ubicación territorial
- d) Se establezca un plazo para revisión y actualización
- e) Se integre la información en un solo documento

1.2 ¿El Gobierno Federal, a través del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, cuenta con criterios documentados (lineamientos, fórmulas de distribución y calendarios de ministración) para la asignación de recursos del FOFISP?

1.3 ¿El Municipio de Ecatepec de Morelos cuenta con mecanismos para la planeación del ejercicio del FOFISP que:

- a) Permitan identificar y priorizar necesidades en seguridad pública
- b) Se utilicen de manera uniforme en las áreas responsables
- c) Estén sistematizados en bases de datos o sistemas informáticos

2. Operación y gestión

2.1 ¿El Municipio de Ecatepec de Morelos registra y documenta el uso de los recursos del FOFISP, especificando:

- a) Tipo de intervención (equipamiento, infraestructura, profesionalización, tecnología)
- b) Población o área beneficiada (policía preventiva, unidades especializadas, centros de control, etc.)
- c) Clasificación del gasto por capítulo presupuestal
- d) Alineación con los Programas de Seguridad Pública

2.2 ¿Cuál es el listado de acciones financiadas con recursos del FOFISP en 2024 (equipamiento, capacitación, infraestructura o tecnología), indicando su ubicación y avance físico-financiero?

2.3 ¿El Municipio de Ecatepec de Morelos cuenta con herramientas informáticas para registrar el ejercicio del FOFISP, considerando:

- a) Nombre del sistema
- b) Proveedor
- c) Área responsable
- d) Vigencia y operación actual

2.4 ¿El Municipio de Ecatepec de Morelos cuenta con mecanismos formales para dar seguimiento al ejercicio del FOFISP?

2.5 ¿Los servidores públicos responsables del FOFISP en el Municipio de Ecatepec de Morelos recibieron capacitación sobre la normatividad y operación del Fondo en 2025?

2.6 ¿Cuáles son los principales retos en la gestión y operación del FOFISP en el Municipio de Ecatepec de Morelos?

3. Sistematización de Información

3.1 ¿El Municipio de Ecatepec de Morelos cuenta con información sistematizada de ejercicios anteriores del FOFISP?

3.2 ¿El Municipio de Ecatepec de Morelos reporta información para monitorear el desempeño del FOFISP que sea:

- a) Homogénea
- b) Desagregada
- c) Completa
- d) Congruente
- e) Actualizada

4. Rendición de cuentas y transparencia

4.1 ¿Las áreas responsables del FOFISP en el Municipio de Ecatepec de Morelos cuentan con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que:

- a) Mantengan documentos normativos actualizados y públicos
- b) Publiquen información de desempeño
- c) Difundan informes de evaluación del Fondo
- d) Atiendan solicitudes de acceso a la información

4.2 Describa y valore los mecanismos de participación ciudadana o control interno en el seguimiento del ejercicio del FOFISP en el Municipio de Ecatepec de Morelos.

4.3 ¿El Municipio de Ecatepec de Morelos cuenta con mecanismos para controlar y dar seguimiento a las acciones financiadas con el FOFISP (adquisiciones, capacitación, infraestructura, tecnología)?

4.4 ¿El Municipio de Ecatepec de Morelos publica en su portal institucional la información del ejercicio del FOFISP?

5. Evaluación y Auditoría

5.1 ¿Existe algún proceso de auditoría en curso sobre el ejercicio del FOFISP en 2025 en el Municipio de Ecatepec de Morelos? En caso afirmativo, indique el ente auditor y el número de auditoría.

6. Mejora normativa

6.1 ¿Qué propuesta de modificación a la normatividad del FOFISP sugiere usted realizar?, ¿qué problema busca resolver? y ¿qué efectos tendría su implementación?

ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

FORMATO DE BITÁCORA DE TRABAJO	
Municipio	
Unidad Administrativa	
Fecha	
Entrevistador	
Entrevistado (Nombre y cargo)	
Instrumento Empleado	
Observaciones	

ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN

❖ **Nombre de la instancia evaluadora:**

Consultoría Especializada Horizontes sin Violencia.

❖ **Nombre del coordinador de la evaluación:**

Lic. Yazmín Gutiérrez Hernández.

❖ **Nombres de los principales colaboradores:**

Lic. Daniel Ayala León.

❖ **Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:**

Dirección General de Seguridad Ciudadana y Tránsito Municipal

❖ **Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:**

Capitán de Navío IM. Dem. Edgar Antonio Machado Peña.

❖ **Forma de contratación de la instancia evaluadora:**

Adjudicación directa.

❖ **Costo total de la evaluación:**

Sin datos preliminares.

❖ **Fuente de financiamiento:**

Ingresos propios.