



SFP

Subsecretaría de la Función Pública  
Unidad de Evaluación de la Gestión y el  
Desempeño Gubernamental

# Programa Anual de Evaluación 2010

Informe ejecutivo sobre la Evaluación de  
Procesos aplicada al Programa de  
Servicios Migratorios en Fronteras, Puertos  
y Aeropuertos

## CONTENIDO

Presentación

1. Objetivo del informe ejecutivo

2. Justificación

3. Características del programa de Servicios Migratorios en fronteras, Puertos y Aeropuertos

4. Resultados de la Evaluación de Procesos al programa de Servicios Migratorios en Fronteras, Puertos y Aeropuertos

4.1. Hallazgos

4.2. Recomendaciones

5. Conclusiones

### Presentación

La Secretaría de la Función Pública (SFP) a través de la Unidad de Evaluación de la Gestión y el Desempeño Gubernamental (UEGDG), en forma conjunta con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), emiten periódicamente el Programa Anual de Evaluación (PAE) mismo que establece los programas federales a ser evaluados, el tipo de evaluación así como el responsable de coordinar la ejecución de la misma.

El PAE establece los distintos tipos de evaluación externa que se pueden practicar a programas federales. La evaluación externa tiene como propósito valorar objetivamente el desempeño de los programas federales a fin de generar información para la toma de decisiones en la asignación de recursos públicos basada en resultados. Por su parte, la evaluación de procesos es la que analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión.

La evaluación de procesos tiene como objetivos específicos:

- Describir la operación del programa, por medio de sus procesos operativos, en los distintos órdenes de gobierno en los que se llevan a cabo;
- Encontrar en qué medida los procesos operativos de los programas son eficaces, oportunos y suficientes;
- Encontrar en qué medida los procesos manifestados en las reglas de operación y de los programas son adecuados para lograr los objetivos planteados;
- Identificar y describir los problemas que obstaculizan la operación de los programas así como las buenas prácticas que fortalecen la capacidad de operación de los mismos, y
- Determinar los factores principales que permitan obtener elementos para definir la readecuación tanto de las reglas de operación como de los procesos operativos en la práctica.

El análisis de la evaluación de procesos considera cinco componentes para el logro de los objetivos:

1. Descripción de la operación del programa;
2. Descripción de los procesos del programa;
3. Identificación y clasificación de los procesos.;
4. Análisis de atributos de los procesos y
5. Detección de áreas de oportunidad para la mejora de normatividad y detección de problemas y buenas prácticas en la operación.

### 1. Objetivo del informe

El presente informe pretende analizar y dar a conocer los resultados de la evaluación de procesos realizada al programa de Servicios Migratorios en Fronteras, Puertos y Aeropuertos a cargo del Instituto Nacional de Migración por parte de la Universidad Autónoma de Nuevo Leon dentro del marco del PAE 2010, misma que fue coordinada por la SFP.

## 2. Justificación

En la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria se establece la obligatoriedad para los ejecutores de gasto de evaluar la ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades. Asimismo, señala que los programas sujetos a reglas de operación y otros programas que determinen SFP, SHCP y CONEVAL deben ser evaluados y monitoreados para fomentar una gestión basada en resultados y consolidar el SED.

Los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Federales de la Administración Pública Federal, ente otras cosas, regulan la evaluación de los programas federales y establecen los tipos de evaluación, el seguimiento de resultados y la difusión de las evaluaciones.

En el Anexo 2 del PAE 2010, se establece que la SFP coordinará la evaluación de procesos al programa Servicios Migratorios en Fronteras, Puertos y Aeropuertos. La evaluación de procesos se realizará con base en el modelo de Términos de Referencia definido por el CONEVAL.

Cabe destacar que dentro del PAE 2010, se incluyeron por primera vez programas de ámbitos diferentes al desarrollo social para ser sujetos de evaluación, algunos de los cuales correspondió coordinar a la SFP como son los pertenecientes a los sectores Gobernación, Economía, Relaciones Exteriores y PGR.

## 3. Características del programa de Servicios Migratorios en fronteras, Puertos y Aeropuertos

El programa pretende contribuir al desarrollo del país a través de una gestión migratoria eficiente y segura, con base en el marco legal y el pleno respeto a la dignidad humana. Para cumplirlo, el INM ha generado el "Plan Estratégico del Instituto Nacional de Migración 2009-2012" que tiene los siguientes objetivos, seguidos por sus líneas de acción:

### 1) FACILITAR LOS FLUJOS MIGRATORIOS LEGALES

Líneas de acción:

- Ampliación y modernización de la infraestructura para la facilitación de la entrada, estancia y salida de los flujos migratorios.
- Desregular y descentralizar los trámites migratorios para brindar un mejor servicio a los usuarios.

### 2) FORTALECER LA GESTION DE REGULACION, CONTROL Y VERIFICACION

Líneas de acción:

- Incrementar la capacidad operativa del proceso de verificación migratoria.
- Dignificar las instalaciones migratorias
- Coadyuvar en el combate a la trata y el tráfico de personas.
- Mejorar los mecanismos de registro de extranjeros asegurados.

### 3) ACTUALIZAR EL MARCO JURIDICO

Líneas de acción:

- Actualizar las disposiciones legislativas y reglamentarias en materia migratoria.
- Actualizar y desregular la normatividad interna

#### 4) MODERNIZAR LA GESTION INSTITUCIONAL

Líneas de acción:

- Profesionalizar al personal del INM para consolidar una cultura de calidad en la prestación de los servicios migratorios.
- Desarrollar el trabajo sustantivo y administrativo del Instituto bajo una visión de procesos.
- Aplicar mecanismos de control de confianza para combatir la corrupción y mejorar la selección y promoción de los servidores públicos del INM.
- Instrumentar nuevas tecnologías de la información y comunicaciones para mejorar la eficiencia de las funciones del Instituto.

#### 5) GARANTIZAR EL RESPETO DE LOS DERECHOS DE LOS MIGRANTES

Líneas de acción:

- Fortalecer y ampliar los grupos de protección a migrantes.
- Establecer mecanismos de capacitación y supervisión a fin de que los servidores públicos del INM respeten y tutelen los derechos humanos de los migrantes.

El fin del programa es incrementar la satisfacción de usuarios mediante un servicio de calidad que garantice una gestión migratoria eficiente y segura. Por otro lado, su propósito es que los niveles de servicio definidos por el INM en el Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas y la Deuda Pública del Presupuesto de Egresos de la Federación, se cumplan para cada uno de los trámites migratorios.

Siete de los procesos sustantivos forman parte de este análisis e intervienen en el funcionamiento del Programa: Resolución de Trámites de Internación, Resolución de Trámites de Estancia, Resolución de Trámites para Empresas, Resolución y Traslado de asegurados, Internación Aérea, Internación Terrestre e Internación Marítima, los cuales son atendidos por dos áreas sustantivas del Instituto, las Coordinaciones de Regulación Migratoria y de Control y Verificación Migratoria del INM.

La Coordinación de Regulación Migratoria se encarga de atender y resolver las solicitudes de trámites en tres calidades migratorias vigentes al día de hoy: No inmigrante, Inmigrante e Inmigrado, a través de "Trámites de Internación", "Trámites de Estancia" y "Trámites para Empresas".

La Coordinación de Control y Verificación Migratoria se encarga de preservar la seguridad nacional bajo las acciones de Control y Verificación. Esta Coordinación realiza sus funciones a través de los procesos de "Internación Aérea", "Internación Terrestre", "Internación Marítima", "Traslado y resolución".

### 4. Resultados de la Evaluación de Procesos al programa de Servicios Migratorios en Fronteras, Puertos y Aeropuertos

El alcance de la Evaluación del Programa comprende los procesos sustantivos de Internación, Estancia, Verificación y Aseguramiento definidos en la Cadena de Valor del INM siendo seleccionados los siguientes:

Para Procesos de Regulación Migratoria:

- Internación
- Estancia
- Trámites relacionados con empresas

Para Procesos de Control y Verificación:

- Proceso de Trámites de Internación Aérea
- Proceso de Trámites de Internación Terrestre
- Proceso de Trámites de Internación Marítima
- Proceso de Trámites de Traslado y Resolución (Aseguramiento)

Para la Evaluación del Programa se hizo una selección de entidades que son las más representativas para la operación del INM, en las cuales se analizó y revisó el funcionamiento de los procesos seleccionados anteriormente quedando las entidades de la siguiente forma:

Para Procesos de Regulación Migratoria (Internación, Estancia y Trámites relacionados con empresas):

- Ciudad de México
- Monterrey, Nuevo León
- Talismán, Chiapas (Casa Roja)

Para Procesos de Control y Verificación (Internación Aérea, Terrestre y Marítima y Aseguramiento):

- Ciudad de México (Control y Verificación)
- Baja California (Control)
- Michoacán (Control)
- Nuevo León (Control)
- Chiapas (Control y Verificación)

### 4.1. Hallazgos

Se realizó la comparación del Proceso teórico del INM y el Proceso real en las estaciones seleccionadas para los procesos Trámites de Internación, Estancia y Empresas en el DF y Monterrey; Internación y Empresa en Talismán; Estancia en Tapachula; Traslado y resolución en el DF y Chiapas; Internación aérea en DF y Monterrey; Internación terrestre en Talismán y Tijuana; Internación marítima en Lázaro Cárdenas, para obtener las diferencias que existen entre lo escrito y lo que se realiza en la práctica.

También se realizó la comparación de la operación de los procesos entre las estaciones seleccionadas.

En ambos casos, respecto de la comparación de la operación de los procesos contra el manual y la comparación entre entidades en la operación de los mismos, se halló que las diferencias son mínimas y difieren en cuanto a los elementos, instrumentos, capacidades y herramientas con que cuenta cada estación migratoria.

Se determinó la eficacia de los procesos por estación migratoria seleccionada siendo que los resultados van del 81 al 100% de eficacia. Se hallaron algunos procesos que no pudieron ser medidos al no contarse información ni registros de la operación.

Se determinó la suficiencia de los procesos por estación migratoria seleccionada. Al analizar la información obtenida en las visitas para la recolección de la misma, se detectó que todos los procesos son suficientes para lograr sus objetivos, con excepción de tres: Proceso de Internación Terrestre en Tijuana, Proceso de Internación Terrestre en Talismán y Proceso de Internación Marítima en Lázaro Cárdenas.

Igualmente se valoró el nivel de satisfacción de los usuarios en las estaciones migratorias seleccionadas para distintos trámites y servicios que se ofrecen a través de los procesos del programa, siendo que todos ellos alcanzan la meta establecida.

Valoración global de la operación del programa

Ya que el objetivo del programa es “Mejorar la calidad de los servicios migratorios modernizando los trámites en desarrollo tecnológico” y considerando el análisis realizado a los procesos implementados por el INM para la atención a los usuarios en materia de resolución de trámites de Internación, Estancia, Empresas, Internación Aérea, Internación Terrestre, Internación Marítima y funcionamiento de Estaciones Migratorias, y siendo únicamente éstos objeto del análisis de esta evaluación, se concluye que el logro de la suficiencia de la meta del programa se puede desglosar mediante el análisis de objetivos estratégicos que tiene trazado el INM en cuanto a:

### 1. FACILITAR LOS FLUJOS MIGRATORIOS LEGALES

Desregular y descentralizar los trámites migratorios para brindar un mejor servicio a los usuarios.

### 2. FORTALECER LA GESTIÓN DE REGULACIÓN, CONTROL Y VERIFICACIÓN

Incrementar la capacidad operativa del proceso de verificación migratoria.

Coadyuvar en el combate a la trata y el tráfico de personas.

Mejorar los mecanismos de registro de extranjeros asegurados.

### 3. MODERNIZAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Profesionalizar al personal del INM para consolidar una cultura de calidad en la prestación de los servicios migratorios.

Desarrollar el trabajo sustantivo y administrativo del Instituto bajo una visión de procesos.

Es suficiente porque se desarrollan e implementan las herramientas tecnológicas enfocadas a los procesos del INM.

Aplicar mecanismos de control de confianza para combatir la corrupción y mejorar la selección y promoción de los servidores públicos del INM.

Instrumentar nuevas tecnologías de la información y comunicaciones para mejorar la eficiencia de las funciones del Instituto.

### **Fortalezas, Problemas, Buenas prácticas y Cuellos de botella**

Utilizando la información obtenida del levantamiento de la misma en los diferentes puntos establecidos para esta Evaluación, se detectaron situaciones que afectan el desarrollo de los procesos clasificándolas en Problemas de Procesos, Problemas externos al Proceso y Cuellos de

botella, adicionalmente, se pudieron determinar las fortalezas y en algunos procesos, Buenas prácticas que ayudan a lograr el objetivo de los procesos.

Se determinaron las fortalezas, problemas del proceso, problemas externos al proceso, buenas prácticas y cuellos de botella, para los siguientes procesos desarrollados en las estaciones seleccionadas: Proceso de trámites de Internación, Estancia y Empresa en el D.F.; Proceso de trámites de Internación, Estancia y Empresa en Monterrey; Proceso de trámites de Internación y Empresa en Talismán, Chiapas; Proceso de trámites de Estancia en Tapachula, Chiapas; Proceso de Traslado y Resolución en el D.F.; Proceso de Traslado y Resolución en Tapachula, Chiapas; Proceso de Internación Aérea en el Aeropuerto de la Cd. de México; Proceso de Internación Aérea en el Aeropuerto de Monterrey; Proceso de Internación Terrestre en Tijuana; Proceso de Internación Terrestre en Talismán, Chiapas y Proceso de Internación Marítima en Lázaro Cárdenas.

En todos los casos, la operación de los procesos se ve afectada en diferentes medidas.

## 4.2. Recomendaciones

### Propuesta de Modificación a la Normatividad

De acuerdo al análisis realizado en los procesos cubiertos para esta Evaluación se detectó que los posibles cambios a la normatividad están relacionados a las áreas de: Oficinas de Trámites y Estaciones Migratorias.

Para el caso de Oficinas de Trámites se recomiendan 2 temas:

1. Que el aviso de la notificación de un trámite al Promoviente o extranjero está considerado como obligación del INM para hacerlo llegar. En la propuesta se indica que el aviso de notificación puede ser publicado únicamente vía Internet, considerando que éste es el medio por el cual se realiza el trámite. De esta manera, los gastos que actualmente incurren en el INM para hacer llegar el aviso de notificación se eliminarían y es responsabilidad del Promoviente o extranjero completar su trámite.
2. Actualmente el Dictaminador no cuenta con el poder de solicitar información que es necesaria para la resolución de un trámite, tiene que hacer la solicitud a un nivel jerárquico superior para que lo realice cuando este paso podría evitarse si el Dictaminador, que finalmente es quien decide el resultado del trámite lo hiciera.

Para el caso de Estaciones Migratorias se determinó lo siguiente:

1. Todo extranjero asegurado tiene derecho a contar con representación legal, sin embargo, la localización y asignación de ella toma tiempo lo que ocasiona que el inicio de su resolución inicie hasta que se cuente con ella. Si se contara con abogados de oficio presentes en la Estación Migratoria, se podría asignar inmediatamente la representación legal para iniciar cuanto antes su proceso de resolución.

Se encontraron recomendaciones para los procesos por estación migratoria:

- 7.1. Proceso de trámites de Internación, Estancia y Empresa en el D.F.
- 7.2. Proceso de trámites de Internación, Estancia y Empresa en Monterrey
- 7.3. Proceso de trámites de Internación y Empresa en Talismán, Chiapas
- 7.4. Proceso de trámites de Estancia en Tapachula, Chiapas
- 7.5. Proceso de Traslado y Resolución en el D.F.
- 7.6. Proceso de Traslado y Resolución en Tapachula, Chiapas

- 7.7. Internación Aérea en el D.F.
- 7.8. Internación Aérea en Monterrey
- 7.9. Internación Terrestre Tijuana
- 7.10. Internación Terrestre Talismán, Chiapas
- 7.11. Internación Marítima Lázaro Cárdenas

### *Recomendaciones*

*p. 150*

A continuación se mencionan las principales recomendaciones que el equipo evaluador determinó para la mejora de los siguientes procesos:

#### **Oficina de Trámites (Internación, Estancia y Empresa)**

Incrementar personal, equipos de cómputo, de impresión y enmicadoras en las Oficinas de Trámites para satisfacer la demanda diaria de trámites.

En el caso de la Oficina de Trámites del D.F., contemplar en el perfil de Dictaminador la “edición de datos” en donde pueda modificar el tipo de trámite asignado y modificar información personal del extranjero.

Identificar a los Jefes de Área que permiten a los gestores ingresar documentación incompleta para rotarlos en otras actividades dentro de la Oficina de Trámites del D.F.

Acordar tiempos de respuesta con las dependencias que verifican alertas migratorias.

Modificar la impresión de la Forma Migratoria al incorporar la funcionalidad de captura de foto digital. Debe ser obligatorio realizar una pre-revisión en el módulo de informes de la documentación que lleva el interesado.

#### **Estaciones Migratorias (Traslado y Resolución)**

Homologar el uso de un sistema informático que gestione el aseguramiento de los extranjeros, añadiendo la funcionalidad del sistema VARANA existente en el D.F.

Incorporar equipos biométricos que permita garantizar la identidad del extranjero cuando es asegurado en una Estación Migratoria.

Capacitar al personal en el idioma inglés, técnicas de sometimiento sin violencia y detección de documentación falsa.

En Tapachula, garantizar el apoyo de la PFP para la custodia del traslado de extranjeros.

#### **Internación Aérea**

Habilitar señalamientos en la Sala de Migración del AICM para indicar al pasajero a qué Filtro de Revisión debe dirigirse.

En el AICM adecuar la zona en donde los pasajeros transitan para dirigirse del avión a la Sala de Migración, para que exista un control de flujos.

Realizar la verificación en CISEN del pasaporte del pasajero que desea ingresar al País al mismo tiempo que se hace la verificación en SIOM.

Documentar estadísticas de Segundas Revisiones.

Incrementar personal en los filtros de revisión y en las revisiones de vuelos privados.

#### **Internación Terrestre**

Implementar el sistema SIOM en los puntos de Internación Terrestre de Tijuana y Talismán.

Incrementar el número de ventanillas en los puntos de Internación Terrestre.

Contratar a una empresa de seguridad de resguardo de valores para que transporte los pagos realizados en el punto de Internación hacia el banco.

Habilitar más personal en los puntos de Internación Terrestre que cubra las áreas de administración, estadística y operativa.

Capacitar al personal que está en los puntos de Internación Terrestre en el manejo de la paquetería de Office y sobre los requisitos de trámites que se realizan diariamente.

### Internación Marítima

Designar al AFM Operativo que se encargue de cumplir con la verificación del embarque y desembarque de tripulantes por parte del INM.

Establecer comunicación con Sanidad Internacional para garantizar que asista a las Visitas de Inspección.

Adquirir equipos de protección para los AFM Operativos tales como cascos, lentes industriales, chalecos y máscaras antigases.

Capacitar a los AFM en el idioma inglés, así como los programas informáticos Word y Excel.

## 5. Conclusiones

### Oficinas de Trámites

Los procesos relacionados con las Oficinas de Trámites (Internación, Estancia y Empresas) cumplen en general con la normatividad establecida en Regulación Migratoria, Control y Verificación Migratoria. Existe una diferencia entre las oficinas del D.F. y Monterrey contra las oficinas de Talismán y Tapachula con respecto al llenado del pre-registro que se realiza en la página del INM, ya que en estas dos oficinas el llenado lo realiza el propio personal de ventanilla debido a la cuestión cultural de la región, en cambio en las oficinas del D.F. y Monterrey es obligatorio que lo llene el Promovente o extranjero.

En general se siguen los procesos establecidos en los diagramas de flujo del INM, respetando el Manual de Criterios y Trámites Migratorios y la Ley General de Población (LGP). A partir de la entrada del nuevo Manual de Criterios se unificaron criterios para las resoluciones entre los Dictaminadores y la documentación que es requerida a los usuarios dependiendo del trámite que deseen realizar. El consenso del personal entrevistado es que el nuevo Manual de Criterios que entró en vigor el 30 de Abril de 2010 hace más sencillo el proceso y los documentos necesarios para los usuarios, lo que se ve reflejado en que los trámites llegan a ser dictaminados de forma más rápida.

Aunque en ciertos trámites los Dictaminadores piden que se puedan ampliar un poco su autoridad para pedir algún documento extra que les sirva para confirmar el trámite que realiza un usuario. Hay que ajustar algunas interacciones con entidades externas como Consulados o Embajadas y CISEN para hacerlas más eficientes, ya que es donde se detectan fugas de tiempo por no tener acordados de manera clara las formas de trabajar en conjunto ni niveles de servicio. Hay que acordar niveles de servicio con Mesa SETRAM para la actualización de catálogos cuando falte algún país en el listado de países o que el listado de requerimientos en la página del INM sea igual al listado de los requerimientos de la intranet.

En cuestión de sistemas, todas las oficinas utilizan SETRAM para el registro de los trámites. Para la verificación de alertas, a través de SETRAM se determina cuando un extranjero está alertado o no, y cuando existe una alerta por lo general se realiza una verificación exhaustiva en SIOM para determinar con más detalle las causas de la alerta. En este sentido, está sistematizado en todas las oficinas visitadas el registro de trámites y la verificación de las alertas migratorias. Los sistemas funcionan de forma correcta en la mayor parte del tiempo, en las oficinas no se reportan caídas de

sistema o fallas en el mismo que les impida seguir trabajando, los errores que son mencionados, en realidad son casos que no están contemplados dentro del sistema.

La red funciona todo el tiempo, las computadoras con las que trabajan son acordes a las necesidades del sistema y de la oficina. En las oficinas visitadas, es notoria la falta de personal para el desempeño de las labores diarias. Se identificó que las áreas de ventanilla y dictaminación requieren más plantilla, ya que ocasionan que el tiempo de resolución de trámites aumente, exista demanda en el servicio de trámites y el tiempo de espera del Promoviente o extranjero aumente.

Con respecto a la capacitación, se considera que existe a excepción de las oficinas del D.F., ya que en esta entidad el nivel de conocimiento del personal acerca de los trámites solamente lo aprenden por su propia experiencia, a comparación del personal adscrito a la oficina de Monterrey que tiene la obligación de leer los documentos necesarios para la realización de su trabajo, la gente de nuevo ingreso pasa por un periodo de capacitación informal antes de poder atender casos reales. La Delegada y los Subdirectores son encargados de poner metas en este rubro y ver que se cumplan, la capacitación la ven como una ventaja competitiva y un ingrediente de valor, ya que les permite que una misma persona pueda desempeñar diferentes roles como por ejemplo estar en ventanilla recibiendo documentación, dando notificaciones o ser Dictaminador. En las oficinas de Talismán y Tapachula dicha capacitación la recibe el personal gracias a que existe en la entidad un Sistema de Asignación de Rotación de Personal.

Hay que hacer mención que el personal que trabaja en las oficinas parece no ser suficiente ya que para poder dar entrada y resolución a los trámites, el personal debe de laborar más horas de las planeadas, teniendo inclusive que recurrir a trabajar los fines de semana, en el caso de la Oficina de Trámites de Monterrey. Se puede concluir que los procesos de Trámites de Internación, Estancia y Empresa analizados en sus respectivas entidades son suficientes aunque algunos procesos de Trámites no son eficaces de acuerdo al tipo de trámite y de la entidad visitada.

### **Estaciones Migratorias**

El proceso de Traslado y Resolución, en las Estaciones Migratorias del DF, se lleva a cabo conforme a la normatividad establecida para el Control y Verificación Migratoria, sin embargo, en Tapachula se constató que el traslado de extranjeros al ejecutar la resolución no se realiza con la custodia de la Policía Federal Preventiva (PFP) como lo marca la normatividad, lo que es riesgoso. Algunas actividades que se llevan a cabo para cumplir con el proceso dentro de ambas estaciones, pueden ser mejoradas o eliminadas al implementarse nueva funcionalidad a SICATEM o realizándolas de otra manera.

En el ámbito de sistemas, SICATEM, el sistema destinado para el uso de Estaciones Migratorias, no considera la funcionalidad requerida en dichas estaciones. Derivado de la situación mencionada, en la Estación Migratoria del D.F. usan un sistema llamado VARANA que cubre funcionalidad adicional a la de SICATEM; en la Estación Migratoria de Tapachula, usan SICATEM pero tienen que apoyarse de programas informáticos como Word y Excel para cubrir necesidades propias de la operación y control. Actualmente el INM se encuentra trabajando en la mejora del sistema SICATEM para cubrir las necesidades de las Estaciones Migratorias a nivel nacional, con base en un análisis de procesos. En las Estaciones Migratorias tanto del D.F. como de Tapachula se han impartido cursos de capacitación en diversos temas por parte de Oficinas Centrales. Sin embargo los AFM comentaron que requieren capacitación en inglés, técnicas de sometimiento sin violencia, documentación falsa y OPIs.

Para brindar un mejor Servicio Médico, se requiere incorporar personal que cubra emergencias y aspectos psicológicos dentro de la Estación Migratoria del D.F. y Tapachula respectivamente.

Para el proceso de Traslado y Resolución en Estaciones Migratorias se concluye que es suficiente ya que se cuenta con los elementos mínimos para llevar a cabo el proceso, sin embargo no se pudo determinar el porcentaje de eficacia al no contar con información o elementos que detallen los tiempos de resolución de la situación migratoria de los asegurados.

### **Puntos de Internación Terrestre**

En el proceso de Internación Terrestre de Talismán y Tijuana en términos generales se cumplen los objetivos conforme a la normatividad establecida para el Control y Verificación Migratoria. Se encontró que actualmente se está trabajando para lograr la verificación de alertas migratorias a través del sistema SIOM aunque actualmente se hacen esfuerzos para realizar esta tarea de forma manual.

Cabe mencionar que las actividades que se realizan al cumplir con el proceso de Internación Terrestre pueden ser mejoradas al implementar nuevas funcionalidades, además los AFM que participan en el proceso necesitan capacitación en el idioma inglés.

En el aspecto de capacitación se detectó que no existe algún mecanismo de capacitación constante en ninguno de los puntos de Internación, en algunas ocasiones las personas con mayor tiempo en el INM se ofrecen a solucionar dudas de los AFM pero esta actividad la realizan al momento de estar trabajando. Por otro lado, se percibió que las instalaciones para la revisión de documentación son inadecuadas ya que se cuenta con un espacio muy pequeño en donde se aglomeran los extranjeros al momento de solicitar la internación. Para el proceso de Internación Terrestre en las entidades visitadas se llega a la conclusión que no es suficiente al tener deficiencias en el control y verificación de extranjeros que ingresan o salen del País, ya que no cuentan con el sistema SIOM en donde se puedan realizar verificaciones de alertas migratorias ni registros de Internación. Derivado de esto último, no se pueden obtener datos para calcular el porcentaje de eficacia.

### **Puntos de Internación Aérea**

En los aeropuertos del D.F. y Monterrey el proceso ayuda a que se cumplan los trámites necesarios para la Internación de extranjeros al País, siendo un proceso simple que ayuda a que la entrada sea realizada de forma ágil y donde un pasajero tiene de forma rápida su ingreso al país siempre y cuando cumpla con los requerimientos de entrada. La revisión de los pasaportes en los filtros de revisión se realiza a través del sistema SIOM, esta verificación puede mejorarse si se complementa con una interfase o mecanismo de comunicación con la base de datos de CISEN, y que esto se realice al mismo tiempo que se revisa en SIOM. Los tiempos de respuesta del sistema, la red y las computadoras son adecuados para el apoyo en las tareas y en el proceso.

Adicionalmente se considera que en ambos aeropuertos hace falta personal. En el caso del AICM se necesitan AFM en los filtros de revisión, ya que no operan a su máxima capacidad ocasionando que los filtros disponibles no se den abasto cuando arriban pasajeros de vuelos numerosos. Respecto a Monterrey, la falta del personal es menos notoria, pero se refleja en los casos en que llegan al mismo tiempo vuelos comerciales y vuelos privados. En cuestión de la capacitación, en general no existen problemas para desempeñar la función que les corresponde. En el análisis de este proceso en las dos entidades visitadas se concluye que es suficiente porque en ambos aeropuertos se cumplen las tareas mínimas para su funcionamiento. Respecto a la eficacia se identificó que no existe información para el cálculo del indicador de porcentaje.

### **Punto de Internación Marítima**

El proceso de Internación Marítima, en el puerto de Lázaro Cárdenas, de manera general se lleva a cabo conforme a la normatividad establecida para el Control y Verificación Migratoria.

Particularmente se encontró inobservancia a la normatividad en la revisión de los pasaportes ya que no se realiza de manera personalizada con el tripulante; no se verifica el embarque y desembarque de tripulantes por personal del INM; el Representante de Sanidad Internacional no se presenta a las Visitas de Inspección y cuando a ésta se anexa un tripulante a la lista de tripulantes para ser autorizado, no se revisan las alertas migratorias.

Algunas actividades que se llevan a cabo para cumplir con el proceso de Internación Marítima, pueden ser mejoradas o eliminadas al implementar nueva funcionalidad a SIOM o realizándolas de otra manera. En el puerto de Lázaro Cárdenas, se utiliza el sistema SIOM para consultar las alertas migratorias de los tripulantes. Existe el módulo de embarcaciones, dentro de SIOM, donde se realiza el registro del Aviso de Arribo, el Acta de Inspección de Entrada, el Aviso de Zarpe y el Acta de Inspección de Salida. Existe funcionalidad que puede agregarse a SIOM para facilitar la operatividad y el control para el proceso de Internación Marítima. Actualmente la Coordinación de Planeación e Investigación, por medio de la Dirección General Adjunta de Desarrollo de Tecnologías de Operación Migratoria, se encuentra trabajando para mejorar el sistema SIOM.

Los AFM que participan en el proceso de Internación Marítima, carecen de dominio en el idioma inglés. Adicionalmente, tienen dificultad para el manejo de Word y Excel. Para el proceso de Internación Marítima en Lázaro Cárdenas se concluye que es insuficiente ya que durante la visita se identificó que el Representante de Sanidad Internacional no se presenta a las visitas de inspección de arribo de las embarcaciones. Respecto a la eficacia no existieron elementos o información para calcular este indicador.

Si bien dentro del PAE 2010 se consideró la evaluación del programa en su conjunto, los evaluadores en coordinación con el INM resolvieron evaluar algunos de los procesos sustantivos así como algunas de las estaciones donde el Instituto brinda servicios. Lo anterior debido a la imposibilidad material que representa y a la complejidad de la operación de los procesos. Sería conveniente guardar reserva sobre los resultados que arroja la evaluación y no considerarse extensivos al programa en su integralidad sino considerarlos únicamente en el contexto de cada proceso en cada puerto migratorio que se consideró para el análisis.

Se puede afirmar que en general, los procesos operan regular y consistentemente en las estaciones migratorias tomadas en cuenta, siguen los procesos establecidos y presentan particularidades propias de la región geográfica en donde se encuentran. Así, la operación de algunos procesos resulta totalmente distinta en un puerto migratorio en áreas geográficas con menor formación de los usuarios de los servicios migratorios (Sureste de México). El componente demográfico entonces diferencia a una estación a otra sin importar en realidad si la operación de los procesos se apega a manuales o normas establecidas.