

Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios, y asistencia consulares”

INFORME FINAL



Resumen Ejecutivo

La Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencias consulares” tiene como objetivo mejorar su funcionamiento, gestión y organización, mediante un análisis y valoración de su operación.

El Programa presupuestario E002 tiene como objetivo central la “Prestación de servicios consulares, de asistencia y protección, de documentación de viaje, y de atención y vinculación de las comunidades mexicanas en el exterior suficiente y adecuada”. Dicho objetivo contribuye a los objetivos y estrategias contenidos en el Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018, específicamente, al Objetivo Sectorial 5 “Proteger los intereses y derechos de las personas mexicanas en el extranjero, fomentando así la inclusión en el país”. A su vez, el Objetivo Sectorial 5 se encuentra alineado a la Meta Nacional V “México con Responsabilidad Global” del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) mediante el Objetivo 5.4 “Velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero y proteger los derechos de los extranjeros en el territorio nacional”.

En el diagnóstico del Programa presupuestario E002, se define a la población potencial como “todos aquellos mexicanos que residen en cualquier parte del mundo, sin importar su nivel socioeconómico o situaciones de estancia en el país donde se encuentra y que cumplan con los requisitos establecidos por la Secretaría de Relaciones Exteriores”. A partir de la definición anterior, el diagnóstico establece dos poblaciones objetivo. Por un lado, la prestación de servicios de protección y asistencia, tiene como población objetivo a “los connacionales que presentan una situación de vulnerabilidad. En segundo término, se atiende a las organizaciones de mexicanos en el exterior que buscan integrarse a la sociedad del país receptor, privilegiando el mantener su identidad nacional”. Por otra parte, la demanda de servicios de documentación señala como población objetivo a “todo aquel connacional que precisa de distintos documentos de identidad y viaje que les permita llevar a cabo diversos trámites ante distintas autoridades”. Sin embargo, estas definiciones no cumplen con lo establecido en la Metodología de Marco Lógico, ya que se debe definir una sola población objetivo para todo el Programa presupuestario.

A partir del análisis de los documentos; así como de la información recopilada en las entrevistas a los distintos actores que participan en la operación del Programa presupuestario E002, se identificaron cuatro macroprocesos para el logro de los objetivos del mismo:

- Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

- Macroproceso 2. Atención comunitaria
- Macroproceso 3. Servicios consulares
- Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Dentro de cada macroproceso se llevan a cabo los procesos de planeación, comunicación interna y externa, selección de destinatarios, producción de entregables, entrega, control, seguimiento, monitoreo y evaluación. Los procesos de selección de destinatarios y seguimiento, sólo se realizan en los macroprocesos que así lo requieren.

En el caso del proceso de comunicación interna y externa, se identificó que este proceso se lleva a cabo de manera transversal, es decir, la comunicación se encuentra inmersa a lo largo de los macroprocesos del Programa presupuestario E002. Por esta razón, el proceso de comunicación interna y externa no se analiza de manera específica. Asimismo, el proceso de evaluación y monitoreo no se considera en la descripción de procesos, debido a que su contribución es marginal para los objetivos de la presente evaluación; así como el limitado tiempo disponible para la elaboración de la misma.

Derivado del análisis a los documentos normativos del Programa presupuestario E002, se identificó que éstos definen las atribuciones y estructura orgánica de las Unidades Responsables de la operación. Asimismo, cuenta con normatividad relativa a su operación, es decir, existen manuales de procedimientos, lineamientos o guías para el desarrollo de las actividades sustantivas realizadas por las Unidades Responsables.

Entre los principales hallazgos para el macroproceso de servicios de protección y asistencia consular se encontraron diversas buenas prácticas, entre las que destaca el uso del Sistema Integral de Protección Consular para el registro de actividades en la entrega de servicios y su utilidad para el control y para tomar decisiones sobre la planeación de las actividades del siguiente año fiscal. No se detectaron importantes cuellos de botella que obstaculicen la operación del macroproceso. Entre las fortalezas encontradas está la existencia de personal calificado y con un perfil adecuado, la existencia y conocimiento de la normatividad y criterios definidos para la toma de decisiones, el uso del Sistema Integral de Protección Consular para la operación y control y el intercambio de experiencias en el caso de las Representaciones de México en el Exterior ubicadas fuera de Estados Unidos. Entre las debilidades detectadas están la heterogeneidad en los mecanismos para la captación de información de los solicitantes, la carga excesiva de trabajo que la elaboración de

informes impone a los responsables de protección en las Representaciones de México en el Exterior, sin que la información de los mismos sea utilizada para la toma de decisiones y la inexistencia de indicadores de calidad de los servicios y la inexistencia de mecanismos para conocer la satisfacción o el punto de vista de los beneficiarios sobre la entrega de los servicios. Entre las principales amenazas se detectaron los recortes presupuestales, los cambios de sexenio y las modificaciones en la política migratoria tanto en México, como en los países de destino de los mexicanos en el exterior.

Para el macroproceso de atención comunitaria, entre los principales hallazgos se encontró como una buena práctica destacable, la existencia y operación de la figura del Comité Local para la selección de las organizaciones que co-financian y canalizan los recursos de IME-Becas. El principal cuello de botella detectado fue en la revisión por parte de oficinas centrales de los informes de resultados de la implementación de iniciativas que generan los responsables de atención comunitaria, en tanto que este procedimiento toma un tiempo considerable y resulta en importantes cargas de trabajo para el personal que lleva a cabo dicha actividad. Con respecto a las fortalezas, destaca la revisión de los informes de resultados para la toma de decisiones en la planeación de iniciativas y actividades del siguiente año fiscal, la existencia de personal calificado y con iniciativa en todos los procesos operativos, se cuenta con una normatividad clara para la operación y toma de decisiones. En lo referente a las debilidades, se detectaron como principales, la falta de sistematización de la información que se vierte en los informes de avances y resultados y que puede resultar en cargas de trabajo excesivas para los responsables de atención comunitaria y para los responsables de la revisión de los informes en las oficinas centrales de la Secretaría de Relaciones Exteriores, la doble carga de la información de comprobación de gastos en el Sistema Informático de Comunidades y el Sistema de Gestión Programático Presupuestario, y la inexistencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios con los servicios de atención comunitaria otorgados. Las principales amenazas tienen que ver con los recortes presupuestales y los cambios en las políticas migratorias.

Para el caso del proceso de servicios consulares se detectó como buena práctica la eficacia, oportunidad y calidad en la entrega de los servicios/ documentos consulares. No se detectaron cuellos de botella. Con respecto a las fortalezas destaca la eficiencia en la asignación de las citas por parte del servicio MEXITEL, el uso de bases de datos oficiales para la verificación de la información de los solicitantes y la generación de un documento que respalda la correcta entrega de los servicios

consulares por los beneficiarios. Entre las debilidades detectadas está la dificultad que reportan los beneficiarios para acceder a los servicios de MEXITEL y la inexistencia de un mecanismo para conocer la satisfacción de los beneficiarios. Entre las amenazas detectadas está el desfase entre la operación de la Dirección General de Servicios Consulares y el proceso de radicación de los ingresos consulares, que ocasiona presiones presupuestarias al inicio de los ejercicios fiscales.

Como resultado del análisis, la valoración resultante para el macroproceso de protección es 75%, para el que los puntajes más bajos son los de suficiencia y pertinencia. Para el caso del macroproceso de atención comunitaria, el porcentaje de valoración de la operación es del 75%, en los que también la suficiencia y la pertinencia de los procesos son los atributos que requieren mayor atención. Para el macroproceso de servicios consulares el porcentaje de valoración de la operación fue de 90% y los atributos de los procesos que requieren mayor atención son el de oportunidad y pertinencia. Para el macroproceso de expedición de pasaportes en territorio mexicano, el porcentaje de valoración de su operación fue de 100%.

Las principales recomendaciones para la mejora de la operación del macroproceso de servicios de protección y asistencia consular son: Fortalecer el proceso de planeación con mecanismos de participación del personal de las áreas en las Representaciones de México en el Exterior y con instrumentos de diagnóstico de necesidades y capacidades de atención local, incluir indicadores de calidad de los servicios en los mecanismos de control y en la Matriz de Indicadores de Resultados; diseñar un mecanismo para priorizar la atención en circunstancias especiales o coyunturales; analizar la estructura y contenido de los formatos utilizados para registrar las solicitudes y dar seguimiento; ampliar las capacidades de atención vía telefónica o vía chat para ampliar la cobertura del Programa presupuestario y hacer más eficiente la atención en ventanilla; desarrollar la interoperabilidad de los sistemas de información del área de protección y servicios consulares, y reducir la cantidad de informes que deben hacer los responsables de protección en los Representaciones de México en el Exterior y automatizar su elaboración.

Las principales recomendaciones para el macroproceso de atención comunitaria son: Implementar una estrategia de negociación del techo presupuestal, fortaleciendo los instrumentos de diagnóstico de la población de mexicanos en el exterior y sus necesidades de atención comunitaria, especificando los aspectos que son sujetos a limitaciones y argumentando las repercusiones que estos tienen para el logro de los objetivos del Instituto de Mexicanos en el Exterior; crear una guía que establezca el contenido mínimo de las propuestas de creación de las nuevas iniciativas

(diagnóstico, objetivos, identificación de aliados, estrategia de operación, marco jurídico y propuesta de metas); establecer una estrategias de fortalecimiento de recursos para la atención en las Representaciones de México en el Exterior distintas a las ubicadas en Estados Unidos (IME Global); analizar la viabilidad de generar interoperabilidad entre el Sistema Informático de Comunidades y el Sistema de Gestión Programático-Presupuestaria, de modo que la información de la comprobación del gasto no tenga que cargarse dos veces, y explorar la posibilidad de sistematizar la elaboración de los informes a través del Sistema Informático de Comunidades, para hacer más eficiente y sencilla su elaboración y revisión dela información para la adecuada y oportuna toma de decisiones.

Para el macroproceso de servicios consulares las recomendaciones son las siguientes: adecuar el proceso de planeación al desfase presupuestario que enfrenta la Dirección General Sservicios Consulares; diseñar mecanismos de revisión y evaluación de las capacidades de los operadores de MEXITEL, con el fin de garantiza la calidad de los servicios recibidos por los beneficiarios; crear los mecanismos adecuados que garanticen que el servicio de MEXITEL proporcione un servicio e información correcta a los usuarios; generar mecanismos de interoperabilidad entre el Sistema Integral de Protección Consualr y el Sistema Integral de Atención Consular; generar los mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobiernos correspondientes; Implementar mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios con los servicios.

Para el macroproceso de expedición de pasaporte en territorio nacional la recomendación es: Generar los mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobiernos correspondientes, esto puede darse a través de acuerdos de cooperación o interconexión de las bases de datos.

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo | 1 |
| Introducción | 1 |
| Objetivo General | 2 |
| Objetivos Específicos..... | 2 |
| Contexto en el que opera el Pp E002 | 3 |
| Descripción general del Pp E002..... | 3 |
| Antecedentes | 5 |
| Identificación y caracterización del problema que busca solventar el Pp E002 | 6 |
| Población potencial y objetivo del Pp E002 | 6 |
| Tipos de apoyo | 7 |
| Actores involucrados..... | 8 |
| Resultados de evaluaciones anteriores..... | 9 |
| Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos del Pp E002 | 10 |
| Normatividad aplicable al Pp | 10 |
| Identificación y descripción de los principales procesos y subprocesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro del objetivo del Pp.. | 22 |
| Alcance y Enfoque Metodológico de la Evaluación de Procesos | 52 |
| Metodología utilizada para el desarrollo de la Evaluación | 52 |
| Análisis de gabinete | 52 |
| Diseño metodológico del trabajo de campo | 54 |
| Estrategia de trabajo de campo | 55 |
| Cronograma de actividades..... | 56 |

| | |
|--|-----|
| Descripción y valoración del Macroproceso 1. Servicios de Protección y Asistencia Consular | 57 |
| 1. Planeación | 58 |
| 2. Producción de entregables..... | 65 |
| T. Comunicación interna y externa. | 73 |
| 3. Selección de destinatarios..... | 80 |
| 4. Entrega | 87 |
| 5. Control..... | 98 |
| Descripción y valoración del Macroproceso 2. Atención Comunitaria | 106 |
| 1. Planeación | 106 |
| 2. Difusión..... | 115 |
| 3. Producción de entregables | 123 |
| 4. Selección de destinatarios | 131 |
| 5. Entrega | 138 |
| 6. Control..... | 148 |
| Descripción y valoración del Macroproceso 3. Servicios Consulares..... | 154 |
| 1. Planeación | 154 |
| 2. Selección de destinatarios..... | 158 |
| 3. Producción de entregables..... | 164 |
| 4. Entrega | 170 |
| 5. Control..... | 174 |
| Descripción y valoración del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional | 178 |
| 1. Planeación | 178 |

| | |
|---|-----|
| 2. Selección de destinatarios..... | 181 |
| 3. Producción de entregables..... | 186 |
| 4. Entrega | 191 |
| 5. Control..... | 194 |
| Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp | 200 |
| Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular | 200 |
| Macroproceso 2. Atención Comunitaria | 204 |
| Macroproceso 3. Servicios Consulares..... | 207 |
| Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional..... | 209 |
| Hallazgos y resultados | 212 |
| Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular | 212 |
| Macroproceso 2. Atención Comunitaria | 214 |
| Macroproceso 3. Servicios Consulares..... | 216 |
| Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional..... | 218 |
| Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas | 221 |
| Conclusiones, valoración global de la operación del Pp | 234 |
| Conclusiones | 234 |
| Valoración global del Pp..... | 236 |
| Recomendaciones | 256 |
| Anexos | 261 |
| Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp | 261 |
| Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp | 264 |
| Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp..... | 272 |
| Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp | 309 |

| | |
|---|-----|
| Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp ... | 309 |
| Anexo VI. Análisis FODA la operación del Pp | 310 |
| Anexo VII. Valoración global cuantitativa | 335 |
| Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos..... | 349 |
| Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp..... | 349 |
| Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis | 349 |
| Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo..... | 350 |
| Anexo XII. Bases de datos..... | 357 |
| Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador .. | 357 |
| Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación..... | 373 |
| Anexo XV. Glosario | 375 |

Introducción

En los últimos años, el gobierno de México ha realizado grandes esfuerzos por lograr que todas las actividades públicas estén encaminadas a alcanzar los objetivos nacionales, con el fin de elevar el impacto de las acciones del gobierno en el bienestar de la población mexicana.

Por ello, el proceso presupuestario en México ha transitado por diferentes etapas con el objetivo de fortalecer el ejercicio de los recursos públicos con una orientación a resultados. Estos cambios buscan ejercer de manera más eficiente el gasto público y, por lo tanto, fortalecer la eficacia y eficiencia de la Administración Pública Federal (APF).

A partir de la publicación de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) en 2006, se crearon las bases que rigen la planeación, programación y evaluación del gasto público federal, a partir de las cuales, se establecieron los principios para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Asimismo, a partir de la reforma Constitucional al Artículo 134, se estableció que “los recursos económicos de que dispongan la federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.” Y que “los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la federación y las entidades federativas”¹.

La evaluación de Programas presupuestarios se ha convertido en una importante herramienta para mejorar la asignación eficiente de recursos y aumentar la creación de valor público. Derivado de lo anterior, desde 2007 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) establecen el Programa Anual de Evaluación, con el objetivo de dar a conocer las evaluaciones a las que deberán ser sujetos los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal en cada ejercicio fiscal.²

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 134. Diario Oficial de la Federación. Última reforma 15 de septiembre de 2017.

² Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Evaluación de Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal. 2015. <https://www.gob.mx/shcp/documentos/evaluacion-de-programas-presupuestarios-de-la-administracion-publica-federal>.

El 30 de enero de 2017, la SHCP y el CONEVAL emitieron conjuntamente el Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2017 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y de los Fondos de Aportaciones Federales (PAE 2017), el cual establece que el Programa presupuestario (Pp) E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares” de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) deberá ser sometido a una evaluación de procesos.

Objetivo General

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp E002 “Atención, protección, servicios, y asistencia consulares”, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos Específicos

- Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;
- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del Pp son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Pp;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

Contexto en el que opera el Pp E002

Descripción general del Pp E002

El Pp E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares” pertenece a la estructura programática de la SRE, tiene como Unidades Responsables (UR) al Instituto de Mexicanos en el Exterior (IME), la Dirección General de Servicios Consulares (DGSC), la Dirección General de Delegaciones (DGD) y la Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior (DGPME). Esta última funge como unidad administrativa coordinadora del Pp E002.

El Diagnóstico del Pp E002 señala como objetivo central la “Prestación de servicios consulares, de asistencia y protección, de documentación de viaje, y de atención y vinculación de las comunidades mexicanas en el exterior suficiente y adecuada”. De igual manera, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Pp establece como propósito “Connacionales y extranjeros reciben servicios consulares, de asistencia, protección, documentación de identidad de viaje y programas que permiten la vinculación con sus lugares de origen, logrando su inclusión en el país receptor”.

A partir de lo anterior, se identificó la contribución del Pp a los objetivos de planeación nacional y sectorial. El Pp E002 se encuentra alineado a la Meta V del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) “México con Responsabilidad Global” y su Objetivo 5.4 “Velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero y proteger los derechos de los extranjeros en el territorio nacional”. Asimismo, el Pp se vincula al Objetivo Sectorial 5 del Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018 (PSRE) “Proteger los intereses y derechos de las personas mexicanas en el extranjero, fomentando así la inclusión en el país”.

Alineación del Pp E002 a los objetivos y estrategias nacionales y sectoriales

| PND | | PSRE | |
|--|---|--|--|
| Objetivo | Estrategias | Objetivo Sectorial | Estrategias |
| 5.4 “Velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero y proteger los derechos de los extranjeros en el territorio nacional” | 5.4.1 “Ofrecer asistencia y protección consular a todos aquellos mexicanos que lo requieran” | 5. Proteger los intereses y derechos de las personas mexicanas en el extranjero, fomentando así la inclusión en el país. | 5.1 Atender y proporcionar seguimiento a casos de protección y asistencia consular de los mexicanos que se encuentran en el exterior |
| | 5.4.3 “Facilitar la movilidad internacional de personas en beneficio del desarrollo nacional” | | 5.2 Continuar y fortalecer los servicios de documentación consular |
| | 5.4.4 “Diseñar mecanismos de coordinación interinstitucional y multisectorial, para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la política pública en materia migratoria” | | 5.3 Consolidar y, en su caso, ampliar la oferta de programas de apoyo para las comunidades mexicanas en el exterior |
| | 5.4.5 Garantizar los derechos de las personas migrantes, solicitantes de refugio, refugiadas, y beneficiarias de protección complementaria | | |

Antecedentes

Contexto

México se ha caracterizado durante las últimas décadas por ser un país expulsor de personas que buscan mejores oportunidades de desarrollo en distintos países del mundo. Estados Unidos ocupa el primer lugar de destino para migrantes mexicanos; se calcula que existen 32 millones de personas mexicanas o de origen mexicano viviendo en este país, de las cuales 12 millones son nacidos en México.³ Paralelamente, hacia el año 2015 se estimó que cerca de 289 mil mexicanos habían migrado a otros países y regiones del mundo, entre los que destacan Canadá, España, Francia, Reino Unido, Alemania, Guatemala y Bolivia.⁴

Bajo este contexto, la SRE entiende como una prioridad del gobierno de México atender efectivamente a todos los mexicanos, tanto en el territorio nacional como en el extranjero. Esta visión se extiende a los servicios que se brindan a los extranjeros y que son de competencia de la SRE. Para ello, la SRE cuenta con una red de 148 oficinas consulares en el exterior, así como 45 Delegaciones dentro del territorio nacional para ofrecer servicios de la “trípode consular”: documentación, protección y desarrollo comunitario.⁵ Para realizar este trabajo, la SRE lleva a cabo sus actividades en coordinación con otras dependencias de la APF que fungen como cabezas de sector en los diversos temas y servicios que provee el Pp E002.

Antecedentes del Pp E002

En este marco, en el año 2003 se creó el IME y se registró el Pp E001 “Atención a las comunidades mexicanas en el exterior”. Asimismo, en busca de fortalecer los servicios de atención y protección consular y documentación, en el año 2004 se creó el Pp E002 “Protección y asistencia consular” y el Pp E003 “Expedición de pasaportes y servicios consulares”.

³ Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018. Secretaría de Relaciones Exteriores. 2013.

⁴ Anuario de migración y remesas 2017. Consejo Nacional de Población. Fundación BBVA Bancomer, A.C. Junio 2017.

⁵ La perspectiva transversa y multilateral de la protección consular. Alfonso Navarrete Bernachi. Revista Mexicana de Política Exterior, número 101. Mayo-Agosto 2014.

A partir del ejercicio fiscal 2016, y considerando las complementariedades identificadas por la SHCP y la SRE, entre los Pp anteriormente señalados, éstos se fusionaron creando el Pp E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares”.

Identificación y caracterización del problema que busca solventar el Pp E002

El árbol de problemas del Pp E002 identifica la problemática central “Prestación de servicios consulares, de asistencia y protección consular, de documentación de viaje, y de atención y vinculación de las comunidades mexicanas en el exterior insuficiente e inadecuado”⁶. La problemática deriva de la necesidad de los mexicanos y extranjeros de contar con servicios consulares oportunos y de calidad en las Representaciones de México en el Exterior (RME), y sólo para mexicanos en las Delegaciones foráneas y metropolitanas de la SRE en el país.

Población potencial y objetivo del Pp E002

El Pp E002 establece como su población potencial la siguiente:

- *“todos aquellos mexicanos que residen en cualquier parte del mundo, sin importar su nivel socioeconómico o situaciones de estancia en el país donde se encuentra y que cumplan con los requisitos establecidos por la Secretaría de Relaciones Exteriores.”⁷*

Asimismo, el Diagnóstico del Pp E002 señala como población objetivo:

- *“los connacionales que presentan una situación de vulnerabilidad”*
- *“las organizaciones de mexicanos en el exterior que buscan integrarse a la sociedad del país receptor”*
- *“todo aquel connacional que precisa de distintos documentos de identidad y viaje que les permita llevar a cabo diversos trámites ante distintas autoridades”*
- *Extranjeros que desean internarse en México”⁸*

Sin embargo, la definición de población objetivo no cumple con lo establecido en la Metodología de Marco Lógico, ya que debe estar definida como una sola y referirse a la población que presenta la problemática a solventar por el Pp. Asimismo, la definición de la población objetivo debe hacer

⁶ SRE. “Diagnóstico del Programa presupuestario E002 Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Mayo 2017.

⁷ SRE. “Diagnóstico del Programa presupuestario E002 Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Mayo 2017.

⁸ SRE. “Diagnóstico del Programa presupuestario E002 Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Mayo 2017.

referencia a la población que pretende atender el Pp en un periodo de tiempo determinado. Por lo anterior, se sugiere establecer como población objetivo: “personas mexicanas que presentan una situación de vulnerabilidad, que buscan integrarse a la sociedad del país en el que residen, así como toda persona mexicana que precisa de documentos consulares y de identidad y viaje, que les permita llevar a cabo diversos trámites ante distintas autoridades, extranjeros que desean internarse en México.”

Tipos de apoyo

Para el logro de su objetivo central, el Pp E002 proporciona los siguientes servicios:

1. Personas de nacionalidad mexicana reciben servicios de asistencia y protección consular.
2. Trámites de documentación consular y migratoria a mexicanos y extranjeros en las RME.
3. Expedición de pasaportes a mexicanos que se encuentran en territorio nacional.
4. Comunidad mexicana mejor integrada en la sociedad receptora y vinculada entre sí y con sus lugares de origen a través de la planeación y difusión de los programas de atención comunitaria promovidos por el IME.

Es a través de las RME que el Pp provee de servicios de asistencia y protección consular, documentación consular y atención comunitaria a los mexicanos en el exterior. La DGPM y el IME son las UR encargadas de elaborar los lineamientos y directrices de los servicios de protección y asistencia consular y de atención a las comunidades mexicanas, respectivamente, en las RME. Asimismo, se encargan del contenido de los materiales de apoyo para la difusión de dichos servicios entre la comunidad mexicana.

De igual manera, la DGSC en coordinación con la DGD, son las UR encargadas de diseñar los lineamientos y directrices para la expedición de pasaportes en las RME y en las Delegaciones Foráneas y Metropolitanas en territorio nacional.

Por otra parte, la DGSC es la UR encargada de la elaboración y actualización de los lineamientos para la expedición de documentación consular y migratorio en la red consular de México en el mundo.

Es importante señalar que, aunque la totalidad de los recursos utilizados para proporcionar los servicios sustantivos de las UR se encuentran radicados a través del Pp E002, las fuentes de financiamiento de dichas UR son diferentes. En el caso de la DGD y la DGSC, las UR generan ingresos propios para su operación por concepto de pago de derechos para la expedición de pasaportes e

ingresos consulares. Mientras que la DGPME y el IME tienen como fuente de financiamiento recursos fiscales.

Actores involucrados

Como se mencionó anteriormente, en el Pp E002 se encuentran involucradas cuatro UR: la DGPME, la DGSC, la DGD y el IME. Estas UR son parte de la estructura orgánica de la SRE y son las encargadas de la ejecución del Pp, así como de generar los tres componentes señalados en la MIR.

Actores internos y externos involucrados en el Pp

| Actores Internos | Actores Externos |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior.• Dirección General de Servicios Consulares.• Dirección General de Delegaciones.• Instituto de Mexicanos en Exterior.• Embajadas de México en el Exterior.• Consulados de México en el Exterior.• Delegaciones de la SRE. | <ul style="list-style-type: none">• Dependencias y entidades de la APF.• Organizaciones e instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras. |

Para la prestación de los servicios que genera el Pp, las UR se apoyan en las distintas representaciones que tiene la SRE, tanto en territorio nacional como en el extranjero. Las Delegaciones de la SRE y las RME (estas últimas que se encuentran integradas por los Consulados y las secciones consulares en las Embajadas de México en el exterior) funcionan como operadores del Pp, por lo que se consideran como agentes internos al mismo.

Adicionalmente, las UR que llevan a cabo las acciones del Pp interactúan con otras dependencias de la APF, así como con organizaciones e instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como extranjeras, para proveer adecuadamente los servicios correspondientes. A estos agentes se les considera externos al Pp E002.

Resultados de evaluaciones anteriores

El Pp E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares” cuenta con una Evaluación en materia de Diseño realizada durante el ejercicio fiscal 2016. Entre los principales hallazgos derivados de dicha evaluación se encuentran:

- La necesidad de fortalecer el Diagnóstico del Pp, toda vez que éste resulta insuficiente en cuanto al análisis de la problemática, sus causas y efectos, así como en la definición de la población potencial y objetivo. Situación que aún se mantiene a la fecha de la presente evaluación.
- En cuanto a la MIR del Pp, se encontraron áreas de mejora en sus indicadores, así como en sus medios de verificación, principalmente a nivel de Fin y Actividad.
- Derivado de que el Pp cuenta con distintas fuentes de financiamiento, se sugiere la inclusión de indicadores que midan la efectividad del gasto por fuente de financiamiento.

Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos del Pp E002

Normatividad aplicable al Pp

Derivado del contexto internacional en el que opera el Pp E002, uno de los principales documentos normativos en lo que se basa es la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares⁹, ya que en ésta se establecen las funciones de los consulados en los países receptores. Entre dichas funciones se encuentra la protección de los intereses del Estado que envía; así como de sus nacionales; la emisión de pasaportes y documentos de viaje a los nacionales del Estado que envía; y la prestación de ayuda y asistencia a los nacionales del Estado que envía. Por lo anterior, es posible determinar que las acciones del Pp E002 se desarrollan, principalmente, conforme lo establecido en dicha Convención.

Paralelamente, el Pp se norma por la Ley del Servicio Exterior Mexicano y su Reglamento, el Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores¹⁰ (RISRE) y el Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores¹¹ (MGOSRE). De dichos documentos se desprenden los Manuales de Organización del Instituto de los Mexicanos en el Exterior y de las Direcciones Generales de Protección a Mexicanos en el Exterior, Servicios Consulares y de Delegaciones.

En el siguiente apartado se describen las funciones de las UR responsables de la operación del Pp, de acuerdo a los documentos normativos anteriormente expuestos:

Instituto de los Mexicanos en el Exterior

El Decreto de creación del Instituto de los Mexicanos en el Exterior¹² se encuentra en el artículo 2 y su objetivo establece:

“...promover estrategias, integrar programas, recoger propuestas y recomendaciones de las comunidades, sus miembros, sus organizaciones y órganos consultivos, tendientes a

⁹ Convención de Viena sobre Relaciones Consulares. 24 de abril de 1963. Entrada en vigor el 19 de marzo de 1967.

¹⁰ Secretaría de Relaciones Exteriores. Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Diario Oficial de la Federación. 30 de septiembre de 2013.

¹¹ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Diario Oficial de la Federación. 14 de enero de 2011.

¹² Decreto por el que se crea el Instituto de los Mexicanos en el Exterior, con el carácter de órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Diario Oficial de la Federación el 16 de abril de 2003.

fortalecer sus vínculos con México y fomentar su integración en las sociedades en las que residen y se desenvuelven, así como ejecutar las directrices que emanen del Consejo Nacional para las Comunidades Mexicanas en el Exterior”.

Asimismo, para el logro del objetivo descrito, el artículo 3 del Decreto de creación indica las siguientes atribuciones:

- i. “Promover la revalorización del fenómeno migratorio y el trato digno a los mexicanos que viven en el exterior;*
- ii. Favorecer la creación de espacios de reunión y promover la comunicación con y entre las comunidades mexicanas que viven en el exterior;*
- iii. Fungir como enlace, en coordinación con las representaciones de México, con las comunidades mexicanas que viven en el exterior;*
- iv. Establecer una adecuada coordinación con los gobiernos, instituciones y organizaciones de los estados y municipios en materia de prevención, atención y apoyo a las comunidades mexicanas en el exterior y en otros temas afines y complementarios;*
- v. Diseñar y promover mecanismos para la ejecución de los programas y proyectos propios de las labores del Instituto de los Mexicanos en el Exterior;*
- vi. Organizar y participar en seminarios, conferencias, simposios, coloquios y congresos públicos, privados y académicos en materia de migración y atención a mexicanos en el exterior;*
- vii. Recabar y sistematizar las propuestas y recomendaciones, tendientes a mejorar el desarrollo social de las comunidades mexicanas en el exterior, que formulen órganos consultivos constituidos por representantes de dichas comunidades, y*
- viii. Realizar las demás funciones que este decreto y otras disposiciones legales le confieran al Instituto de los Mexicanos en el Exterior o a la Secretaría, y que sean afines a las señaladas en las fracciones anteriores, así como las que le encomiende el Secretario”.*

Adicionalmente, el RISRE en los artículos 47 y 47 bis señala las atribuciones del director y director ejecutivo del IME. De manera paralela al Decreto de creación del IME, el MGOSRE establece el objetivo del Instituto, así como sus funciones. Por otra parte, el IME cuenta con un Manual de Organización¹³ propio, el cual fue actualizado en el ejercicio fiscal de 2015 y se encuentra en proceso

¹³ SRE. Manual de Organización del Instituto de los Mexicanos en el Exterior. Octubre 2015.

de revisión con la Dirección General de Servicio Exterior y Recursos Humanos (DGSERH) y la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP). En dicho documento se señala la misión, visión, estructura orgánica, organigrama; así como objetivos y funciones de las distintas áreas que conforman el Instituto.

El IME cuenta con un Manual de Procedimientos¹⁴ (también en proceso de actualización) en el que se detalla el propósito, alcance, responsables, marco jurídico, políticas y lineamientos y descripciones de las actividades correspondientes a tres procedimientos:

- Diseño e instrumentación de programas que brinden atención a las comunidades mexicanas en el exterior (PR-IME-01)
- Análisis y difusión de información relevante para el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades mexicanas en el exterior (PR-IME-02)
- Evaluación de los programas que brindan atención a las comunidades mexicanas en el exterior (PR-IME-03)

El Procedimiento denominado Diseño e Instrumentación de programas que brinden atención a las comunidades mexicanas en el exterior (PR-IME-01) tiene como propósito “Diseñar, instrumentar y dar seguimiento a los programas que brinden atención a la comunidad mexicana en el exterior, con la finalidad de facilitar y contribuir al mejoramiento e integración fortaleciendo los rubros en materia de salud, educación, deporte, cultura, desarrollo económico y organización comunitaria”. Dicho procedimiento está compuesto por 12 actividades que abarcan desde la instrucción de la creación de un nuevo programa o el seguimiento de existentes, hasta la integración del reporte del programa para su análisis y difusión.

El Procedimiento análisis y difusión de información relevante para el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades mexicanas en el exterior (PR-IME-02) tiene como propósito “Contar con instrumentos de apoyo administrativo que permita conocer en forma ordenada y sistemática las actividades necesarias para la organización, análisis y promoción de la información más relevante y de interés, que busque contribuir al mejoramiento e integración de las comunidades mexicanas que radican en el exterior, fortaleciendo su identidad cultural en materia de la salud, educación, deporte, cultura, desarrollo económico y organización comunitaria”. Este procedimiento está integrado por

¹⁴ Subsecretaría para América del Norte. SRE. Manual de Procedimientos del Instituto de los Mexicanos en el Exterior. Agosto 2016.

once actividades, las cuales están relacionadas con el análisis y concentración temática de la información sobre los mexicanos en el exterior, a fin de estar en posibilidad de diseñar los productos editoriales, electrónicos y físicos.

El tercer procedimiento Evaluación de los programas que brindan atención a las comunidades mexicanas en el exterior (PR-IME-03) tiene como propósito facilitar y contribuir al mejoramiento y continuación de los programas en materia de salud, educación, deporte, cultura, desarrollo económico y organización comunitaria brindados a la comunidad mexicana en el exterior. Este procedimiento está compuesto por 22 actividades que incluyen la elaboración de reportes e informes de resultados de los programas para la toma de decisiones sobre los mismos.

Adicionalmente, el IME cuenta con la siguiente normatividad para el desarrollo de algunos de sus servicios:

- Lineamientos de la iniciativa Ventanillas de Salud (VDS)
- Lineamientos IME Becas
- Lineamientos Generales de Operación de Ventanillas de Orientación Educativa (VOE)
- Lineamientos para la utilización de los recursos de Protección al Patrimonio FAMEU-PP-VAFs (Ventanilla de Asesoría Financiera y Protección al Patrimonio Familiar)
- Normatividad para la entrega del Reconocimiento Ohtli

Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior

El RISRE en el artículo 22 señala que le corresponde a la DGPME realizar las siguientes actividades, entre otras:

- Supervisar el desarrollo de la protección.
- Dictar los lineamientos y directrices que normen los programas integrales y acciones tendientes a garantizar la protección de los derechos humanos y otras garantías de los mexicanos en el exterior.
- Elaborar programas de protección y, en su caso, ordenar, revisar y aprobar los que deban ser preparados por las representaciones de México en el exterior, así como supervisar su buen desarrollo y cumplimiento.

- Instruir a las representaciones de México en el exterior y las delegaciones foráneas para el cumplimiento oportuno y eficaz de las acciones y programas de protección, y supervisar su buen desarrollo.
- Estandarizar los procedimientos y criterios de los programas integrales y acciones de protección, en coordinación con la Dirección General de Servicios Consulares.
- Diseñar y establecer políticas de protección preventiva que tengan como objetivo la disseminación de información útil para la salvaguarda de los derechos humanos y otras garantías de los mexicanos en el exterior.

De acuerdo a lo establecido en el MGOSRE, la DGPME tiene como objetivo:

“Asegurar que se promuevan las acciones destinadas a garantizar el respeto de los connacionales que se encuentran fuera del territorio nacional, instruyendo a las oficinas consulares y diplomáticas de México en el exterior, para proteger su dignidad, sus derechos humanos y otras garantías.”

Asimismo, dentro de las principales funciones de la DGPME que considera dicho manual de organización se destacan las siguientes:

- Diseñar y establecer políticas de protección preventiva en las representaciones consulares y diplomáticas de México, con objeto de disseminar información útil para salvaguardar los derechos humanos, libertades y garantías de los mexicanos que residen fuera del territorio nacional.
- Determinar, en coordinación con el Instituto Nacional de Migración de la Secretaría de Gobernación, la elaboración de políticas de protección vinculadas a repatriaciones, las cuales deberán ser llevadas a cabo en forma consistente con respeto de los derechos humanos y la dignidad de los connacionales mexicanos que se encuentren en los Estados Unidos de América, para evitar la violación a leyes migratorias.
- Diseñar y establecer directrices y acciones de protección, para asegurar la protección de la infancia y sus derechos.
- Establecer los programas para la atención de los casos de violación de los derechos humanos, laborales, civiles y otros de los mexicanos en el exterior, con el fin de asegurar que se garantice la protección a los mexicanos que radican fuera del territorio nacional.

- Promover el cumplimiento y desarrollo de las acciones y programas de protección en las representaciones de México en el exterior y delegaciones foráneas, para brindar el servicio a los connacionales radicados en el exterior.
- Establecer vínculos con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y con otras dependencias gubernamentales mexicanas involucradas en el Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México – Canadá, para asegurar las acciones de protección.
- Asegurar la atención a los mexicanos en el exterior que enfrentan procesos judiciales de sentencia a pena capital o procesos que derivan en dicha condena y que solicitan la intervención de la Secretaría, con el fin de defender los derechos de los sentenciados ante las instancias judiciales del país que llevan el proceso.
- Promover los casos de violaciones graves a los derechos humanos perpetradas por autoridades extranjeras en contra de mexicanos radicados fuera del territorio nacional, con el fin de que se efectúen las acciones necesarias para que las autoridades competentes investiguen los hechos y se impongan las sanciones correspondientes.

La DGPME cuenta con un Manual de Organización¹⁵ propio en el que se señala la misión, visión, estructura orgánica y objetivos y funciones de las áreas que integran dicha Dirección. Este Manual de Organización fue actualizado en el ejercicio de 2015.

De igual manera, la DGPME cuenta con un Manual de Procedimientos¹⁶ en el que se describen tres procedimientos, además de señalar el propósito, alcance, marco jurídico, responsabilidades, definiciones y políticas y lineamientos de los mismos:

- Atención a situaciones extraordinarias o contingentes en el exterior (PR-DGPME-01)
- Asistencia y protección consular para personas mexicanas en los Estados Unidos de América (PR-DGPME-02)
- Asistencia y protección consular para personas en el Resto del Mundo (PR-DGPME-03)

El procedimiento de Atención a situaciones extraordinarias o contingentes en el exterior (PR-DGPME-01) tiene como propósito “proporcionar asistencia y protección consular a personas

¹⁵ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Organización de la Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior. Mayo de 2015.

¹⁶ Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Procedimientos de la Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior. Enero 2018.

mexicanas en el exterior cuando se encuentren en una situación extraordinaria o de contingencia y en situación de vulnerabilidad, a través de la línea de emergencia habilitada en la Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior”. Dicho procedimiento está integrado por 28 fases que consideran la activación de un plan de acción en el exterior para la protección de personas mexicanas, una vez que se ha confirmado que existen personas mexicanas involucradas en una situación extraordinaria o de vulnerabilidad, que comprende las acciones realizadas desde la notificación del incidente hasta la conclusión del caso al elaborarse un informe final de las acciones que se realizaron en la contingencia.

El Procedimiento denominado: “Asistencia y protección consular para personas mexicanas en los Estados Unidos de América” (PR-DGPME-02) tiene como propósito “contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita implementar las actividades necesarias para proporcionar asistencia y protección consular a personas mexicanas en los Estados Unidos de América que requieran apoyo en materia administrativa, laboral, migratoria y penal”. Existen 27 fases que conforman dicho procedimiento, el cual inicia con la petición de la persona interesada o bien un familiar y, dependiendo del tema, se canaliza a las diferentes áreas según la competencia. Si la solicitud procede se genera un expediente en el sistema y se inician las acciones para desahogar el caso.

Al igual que el procedimiento anterior, el procedimiento de “Asistencia y protección consular para personas en el Resto del Mundo (PR-DGPME-03)” tiene como propósito proporcionar asistencia y protección consular a personas mexicanas en el exterior, en países distintos a Estados Unidos, que requieran apoyo en materia administrativa, penal, laboral, civil, migratoria y derechos humanos. Asimismo, el procedimiento inicia con la solicitud de protección o asistencia consular por parte del afectado o un familiar, a partir de la cual se determina si procede el apoyo y se realizan las acciones correspondientes.

Adicionalmente, la DGPME cuenta con la siguiente normatividad:

- Normas para la ejecución del Programa de protección consular a personas mexicanas en el exterior
- Lineamientos para la designación de abogados consultores en las Representaciones Diplomáticas y Consulares de México en el Exterior

- Lineamientos para la operación del Programa de asistencia jurídica a mexicanos a través de asesorías legales externas en los Estados Unidos de América
- Manual de integración y funcionamiento del comité de evaluación para la asistencia de protección consular, que requieran apoyos económicos mayores a cinco mil dólares.

Dirección General de Servicios Consulares

El RISRE en su artículo 23 señala que la DGSC tiene entre sus funciones las siguientes:

- Coordinar y normar el desarrollo de las labores consulares en materia de prestación de servicios consulares.
- Participar en coordinación con las autoridades y unidades administrativas competentes de la Secretaría y de otras dependencias federales en el diseño e instrumentación de la política migratoria de México.
- Emitir instrucciones a las representaciones de México en el exterior respecto de asuntos técnico-consulares y coordinarse para los mismos efectos con las demás unidades administrativas de la Secretaría que fueren competentes en asuntos políticos, culturales, de cooperación internacional para el desarrollo, comercial, turística y de imagen de México.
- Coordinar y normar la expedición en las oficinas diplomáticas y consulares de México en el exterior, de visas, certificados de matrícula consular, legalización de documentos públicos, certificación de documentos, actos del registro civil, actos notariales, cartillas del Servicio Militar Nacional, declaratorias de nacionalidad mexicana y demás actos jurídicos competencia de las oficinas consulares.
- Coordinar y normar, conjuntamente con la Dirección General de Delegaciones, la expedición de pasaportes ordinarios en las representaciones de México en el exterior.
- Llevar las estadísticas de los actos consulares y migratorios que efectúen las oficinas consulares, vigilar que los informes sean rendidos de conformidad con las disposiciones aplicables en la materia, verificar el tipo de cambio de conversión con el cual se operará el cobro de derechos en moneda extranjera de los servicios que se prestan y, cuando proceda, notificar las modificaciones a la Ley Federal de Derechos.

De acuerdo con el MGOSRE, la DGSC tiene los siguientes objetivos:

- *“Dirigir, organizar y normar el desarrollo de las labores de las oficinas consulares en materia de prestación de servicios consulares.*

- *Coadyuvar en las acciones necesarias para promover y proteger los intereses de México a través de las oficinas consulares acreditadas en el exterior.”*

Asimismo, la DGSC cuenta con un Manual de Organización¹⁷ propio, el cual fue actualizado en 2017. Dentro de este manual se establecen antecedentes históricos, marco jurídico, atribuciones, misión y visión, estructura orgánica; así como objetivos y funciones de las distintas áreas que integran la DGSC.

En cuanto al Manual de Procedimientos¹⁸ vigente de la DGSC, éste únicamente considera un procedimiento denominado: -Entrega al Registro Nacional de Población de actas de nacimiento expedidas por la Red Consular de México-. Este procedimiento tiene como propósito “proporcionar información a la Secretaría de Gobernación de las actas de nacimiento de mexicanos residentes en el exterior, expedidas por la Secretaría de Relaciones Exteriores a través de las Red Consular”. Sin embargo, dicho manual se encuentra desactualizado al no considerar la gran variedad de servicios que proporciona la DGSC mediante la Red Consular. Es por esta razón que la DGSC se encuentra en proceso de actualización del Manual de Procedimiento.

Adicionalmente, la DGSC cuenta con la siguiente normatividad interna para el desarrollo de sus funciones:

- Normas para la realización del Programa de consulados móviles en sus modalidades de “Consulados Móviles”, “Jornadas sabatinas, dominicales o en días inhábiles”, “Consulados sobre ruedas” y “Actividades de documentación entre semana fuera de la oficina consular”.
- Normas para el manejo y control de las formas numeradas y/o valoradas en las Oficinas Consulares de México en el Exterior para la expedición de documentos consulares.
- Guía Consular, donde se contienen los lineamientos de cómo se otorgan los diversos servicios consulares en las RME.

Dirección General de Delegaciones

El RISRE señala en el artículo 35 que entre las actividades que le corresponden a la DGD se encuentran las siguientes:

¹⁷ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Organización de la Dirección General de Servicios Consulares. Agosto 2017.

¹⁸ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Procedimientos de la Dirección General de Servicios Consulares. Marzo 2010.

- Normar, autorizar y supervisar en territorio nacional las actividades y servicios de expedición de pasaportes y documentos de identidad y viaje, y la legalización de firmas de documentos públicos que deban surtir efectos en el extranjero.
- Normar, conjuntamente con la Dirección General de Servicios Consulares, la expedición de pasaportes mexicanos ordinarios en las representaciones de México en el exterior.
- Administrar el sistema de expedición de pasaportes, resguardar la información, generar estadísticas de los servicios que presten las delegaciones y subdelegaciones, así como elaborar proyectos que mejoren el procedimiento y servicio en la expedición de pasaportes, así como la supervisión y dirección de las delegaciones y subdelegaciones.
- Organizar, dirigir y supervisar a las delegaciones y subdelegaciones de la Secretaría, con objeto de que cumplan con las políticas generales y específicas en materia de expedición de pasaportes y legalización de firmas de documentos públicos que deban tener efectos en el extranjero.
- Expedir y autorizar con su firma los pasaportes diplomáticos, oficiales y ordinarios, así como el documento de identidad y viaje, de conformidad con las disposiciones vigentes.

El MGOSRE establece que la DGD tiene como objetivo:

“Lograr la satisfacción de los ciudadanos mexicanos y público en general, en los servicios que presta la Secretaría de Relaciones Exteriores, a través de las Delegaciones y Subdelegaciones ubicadas en el área metropolitana del Distrito Federal, así como en las Delegaciones y Subdelegaciones Estatales dentro del territorio mexicano.”

Asimismo, señala las funciones de la DGD para el logro de su objetivo, entre las que se destacan las siguientes:

- Normar, autorizar y supervisar en territorio nacional, las actividades y servicios de expedición de pasaportes y documentos de identidad y viaje, así como la legalización de firmas de documentos públicos que deban surtir efectos en el extranjero.
- Normar, en coordinación con la Dirección General de Servicios Consulares, la expedición de pasaportes mexicanos ordinarios en las representaciones de México en el exterior.
- Mantener el control y administración del Sistema de Expedición de Pasaportes, con el fin de resguardar la información, generar estadísticas de los servicios que prestan las Delegaciones y Subdelegaciones, así como analizar la información para la elaboración de proyectos y

mejora de los procedimientos, y determinar los cambios para mejorar las condiciones del servicio en la expedición de pasaportes.

- Registrar y controlar los arraigos que sean comunicados por la Dirección General de Asuntos Jurídicos u otras autoridades, así como establecer impedimentos administrativos que limiten la expedición de pasaportes por causas justificadas.
- Vigilar que las Delegaciones y Subdelegaciones de la Secretaría cumplan con las políticas generales y específicas en materia de expedición de pasaportes y legalización de firmas de documentos públicos que deban tener efectos en el extranjero.
- Expedir y autorizar, de conformidad con las disposiciones vigentes, los pasaportes ordinarios, diplomáticos y oficiales, así como con el documento de identidad y viaje, que contarán siempre con la firma del Titular.
- Proponer la creación, modificación, reubicación o cierre de Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas de Enlace, así como el nombramiento, comisión o remoción de los delegados, subdelegados y demás servidores públicos bajo su competencia.
- Llevar a cabo visitas periódicas de supervisión a las Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas de Enlace, con la finalidad de determinar y evaluar el buen funcionamiento y operación, conforme a las políticas que rijan la emisión y legalización en la expedición de los documentos correspondientes, así mismo la eficaz colaboración con otras unidades administrativas de la Secretaría, y la eficiencia y calidad en el servicio que se presta a la ciudadanía.

El Manual de Organización¹⁹ de la DGD establece la misión, visión, estructura orgánica; así como los objetivos y funciones de las áreas que la integran. Sin embargo, aunque el objetivo de la DGD presentado en este documento se encuentra en la misma línea del establecido en el MGOSRE, se identifican algunas diferencias. Toda vez que, el Manual de Organización propio de la DGD señala como objetivo el siguiente: “Acercar los servicios que presta la SRE a los lugares de residencia de los ciudadanos mexicanos y público en general, a través de las delegaciones, subdelegaciones y oficinas de enlace, estatales y municipales”.

¹⁹ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Organización de la Dirección General de Delegaciones. Julio de 2017.

Por otra parte, el Manual de Procedimientos de la DGD sólo considera un procedimiento sustantivo, Expedición de pasaporte ordinario mexicano en territorio nacional (PR-DGD-01)²⁰. Dicho procedimiento tiene como propósito “establecer las actividades para la expedición del pasaporte ordinario mexicano en las delegaciones metropolitanas y foráneas de la Secretaría de Relaciones Exteriores”. Es importante señalar que este manual de procedimientos fue elaborado en el ejercicio de 2010.

Asimismo, la DGD cuenta con la siguiente normatividad para la expedición de pasaportes:

- Reglamento de pasaportes y del documento de identidad y viaje²¹
- Reglas Generales de Operación para el trámite de pasaportes y del documento de identidad y viaje en territorio nacional
- Guía de Dictaminación en el Proceso de Expedición de Pasaportes
- Lineamientos para el trámite de pasaportes y del documento de identidad y viaje en territorio nacional

²⁰ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Procedimiento Expedición de pasaporte ordinario mexicano en territorio nacional (PR-DGD-01). Agosto 2010.

²¹ Reglamento de pasaportes y del documento de identidad y viaje. Diario Oficial de la Federación. 5 de agosto de 2011. Reforma publicada DOF 03-03-2015.

Identificación y descripción de los principales procesos y subprocesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro del objetivo del Pp

Cada UR que integra el Pp E002 genera servicios y productos de manera independiente conforme a sus atribuciones, por esta razón se identifican cuatro macroprocesos para la generación de cada uno. Por una parte, el Macroproceso 1 es llevado a cabo por la DGPME, en conjunto con las RME, a fin de brindar servicios de protección y asistencia consular a mexicanos que se encuentren en el exterior. El Macroproceso 2, corresponde a la atención comunitaria ofrecida por el IME a través de las RME. El Macroproceso 3 es ejecutado por la DGSC y las RME y tiene como finalidad otorgar servicios consulares a mexicanos que se encuentren en el exterior y extranjeros que deseen internarse en el país. Finalmente, en el Macroproceso 4 se realiza la expedición de pasaportes en territorio nacional. Este último se encuentra a cargo de la DGD y es operado mediante las Delegaciones de la SRE.

Es importante señalar que cada macroproceso, a su vez, se encuentra integrado por diversos procesos para la generación de sus servicios o productos. De manera enunciativa, mas no limitativa, los macroprocesos se encuentran compuestos por los siguientes procesos s: planeación, producción de entregables, entrega, control, monitoreo y evaluación. Lo anterior, conforme a la ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp establecida en los Términos de Referencia para la realización de la presente evaluación.

En el presente apartado se realizó una identificación y descripción general de los procesos llevados a cabo en cada uno de los macroprocesos a fin de generar los bienes y servicios que entrega el Pp E002. Asimismo, se presenta el diagrama general de operación para cada macroproceso y la ficha de identificación y equivalencia conforme a lo establecido en los Términos de Referencia.

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Planeación

El proceso de planeación consiste en todas aquellas actividades encaminadas a definir los temas o áreas de atención, los tiempos y duración de ellas, así como los recursos tanto humanos como financieros, requeridos por las áreas administrativas para cumplir con los objetivos establecidos en la MIR del Pp E002, en alineación con los objetivos de los programas sectoriales y nacionales correspondientes. Entre los productos de la planeación encontramos los siguientes: planes de

trabajo de las áreas, flujograma o calendario anual de ejecución de actividades, metas para los indicadores de la MIR, y estrategias para la difusión/comunicación interna y externa. Con base en el calendario de actividades y en las condiciones requeridas para la provisión de servicios de asistencia y protección consular a mexicanos en el extranjero, se lleva a cabo la programación del gasto presupuestario.

El proceso de planeación se realiza desde las oficinas centrales. Es detonado por la DGPME en conjunto con la DGPOP y se encuentra normado por el Reglamento Interior de la SRE, así como distintas leyes y disposiciones relacionadas con los procedimientos para la integración del gasto presupuestario. En primer lugar, la DGPME realiza un análisis sobre el logro de resultados en el año previo en relación con el gasto presupuestario e inmediatamente realiza un ejercicio de prospectiva; esta propuesta la remite a la DGPOP para su aprobación, misma que realiza el dictamen correspondiente para integrar la propuesta final del presupuesto que habrá de ser destinado al programa. Con la propuesta presupuestaria aprobada por DGPOP, la DGPME y sus Direcciones Generales Adjuntas de Protección, Políticas de Protección y Derecho de Familia, se reúnen para definir el programa de trabajo, la distribución del presupuesto entre las áreas, así como para establecer las metas de la MIR. En esta parte del proceso, las RME aportan información sobre la experiencia en la atención de casos de asistencia y protección consular, la cual es importante para la definición de las actividades; en los casos en que las actividades por realizar impliquen la emisión o modificación de normas, la participación de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, la DGPOP, el Órgano Interno de Control (OIC) y la Subsecretaría para América del Norte también es importante.

Comunicación interna y externa

El proceso de comunicación interna y externa se refiere a a las actividades que informan diversas características y objetivos del Pp, tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa). Al considerar que el objetivo principal del programa se define como *“Connacionales y extranjeros reciben servicios consulares, de asistencia, protección, documentación de identidad de viaje y programas que permiten la vinculación con sus lugares de origen, logrando su inclusión en el país receptor”*, por comunicación interna y externa se entiende a todas las alternativas posibles para promover el conocimiento de las acciones del programa y las consecuencias esperadas de ello.

Al analizar los distintos niveles operativos para la realización en la entrega de servicios de asistencia y protección consular, se ha encontrado que la comunicación es un proceso transversal pues éste es necesario en distintas etapas (procesos), se realiza desde distintas instancias, tiene diferentes alcances dependiendo del ámbito de competencia de los actores y no sigue una secuencia lineal en el tiempo.

Comunicación interna

En un primer nivel situamos las estrategias de comunicación entre las áreas directivas y operativas, es decir, la DGPME y las áreas de protección en las RME en Estados Unidos y el resto del mundo, para intercambiar información y experiencia en la atención hacia la población objetivo y la dotación de los servicios.

Comunicación externa

En un segundo nivel situamos la comunicación entre las áreas operativas del programa, esto es las RME, con actores públicos y privados que contribuyen a la realización de los objetivos del programa, pues esto es importante para actualizar el conocimiento en la coyuntura de las necesidades de asistencia y protección consular de los connacionales en el exterior.

Por último, se encuentran las labores de difusión para dar a conocer los servicios de asistencia y protección consular o enviar mensajes de protección preventiva. La DGPME desarrolla material informativo, tanto electrónico como impreso, que se difunde a través de los consulados y sus aliados para informar a la población potencial sobre los servicios de asistencia y protección consular y transmitir mensajes de protección preventiva que puedan evitar potenciales casos de protección.

En general, la mayor parte de estos procesos se encuentran normados por el Reglamento Interior de la SRE, por las Normas para la Ejecución del Programa de Protección Consular a Personal Mexicanas en el Exterior, el Código de Conducta del Personal de la SRE; por las distintas Leyes y disposiciones relacionadas con la APF, procedimientos para el ejercicio del gasto presupuestario y transparencia y rendición de cuentas; las diversas leyes que rigen la movilidad de la población, el ejercicio de sus derechos y protección de identidad.

Producción de Entregables

La producción de entregables en el Pp E002 se refiere al proceso en el que se genera la normativa para la atención de los casos de asistencia y protección consular, la coordinación con las distintas

dependencias de la APF que coadyuvan en la realización de distintas actividades establecidas en el Plan Anual de Trabajo, así como la vinculación con distintos actores locales que son necesarios para identificar las necesidades de atención a casos de protección.

El proceso de producción de entregables se realiza desde la DGPME, e involucra todos los preparativos para brindar los servicios a la población objetivo. No obstante, en el proceso se ven involucrados otros actores que en su quehacer coadyuvan a su realización y que a grandes rasgos pueden ser:

- a) *actores institucionales*, dependencias de gobierno nacionales o extranjeras.
- b) *actores de la sociedad civil*.

En este caso, la participación de la DGD es importante para la coordinación de los esfuerzos en el interior del país, pues de ella depende directamente la operación de las Delegaciones de la SRE en las entidades federativas. Este proceso se sustenta primordialmente por el Reglamento Interior de la SRE y distintos ordenamientos para la actuación de servidores públicos del Servicio Exterior Mexicano (SEM), por las Normas para la Ejecución del Programa de Protección Consular a Personas Mexicanas en el Exterior, diversos ordenamientos jurídicos internacionales multilaterales e internacionales-bilaterales; disposiciones referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME y en el Plan de Trabajo 2017.

Selección de destinatarios

La selección de destinatarios en el Pp E002 se refiere al proceso por medio del cual se determina quiénes recibirán los servicios de asistencia y protección consular considerados en las Normas de protección, en función de la población o área de enfoque objetivo del Pp. Cabe señalar que la protección consular sólo puede brindarse a petición de parte, es decir, si una persona no lo solicita o expresa rechazo a recibirlos, no se le puede otorgar servicios de asistencia y protección consular.

El proceso de selección de destinatarios se realiza directamente por las instancias operativas del Pp, esto es, RME y Delegaciones, y comienza en el momento en que los solicitantes de protección demandan por atención de alguno de los servicios que otorga el Pp. En Estados Unidos, el Centro de Información y Asistencia a Mexicanos (CIAM), un centro de llamadas supervisado por la DGPME que recibe solicitudes de orientación y asistencia vía telefónica, también es una instancia receptora de demanda de servicios de asistencia y protección consular, ya que atiende las necesidades básicas de información de los solicitantes e identifica potenciales casos de protección para canalizarlos al

consulado correspondiente. Una vez que la RME recibe una solicitud, dicho procedimiento consiste, primero, en la captura de la información sobre los demandantes; y segundo, a partir de los criterios establecidos en documento “Normas para la ejecución del Programa de Protección Consular a personas mexicanas en el exterior” se determina si la demanda procede y es considerada como caso de protección.

Entrega

En general, el proceso de entrega de los servicios que genera un Pp se entiende como la fase correspondiente a la entrega de lo producido²². Considerando que los servicios de protección y asistencia se brindan a todos los mexicanos en el extranjero en situación de vulnerabilidad y que así lo soliciten, se entiende como la entrega de servicios de asistencia y protección consular todas las acciones y gestiones que realiza el personal de las RME a fin de salvaguardar la dignidad y los derechos humanos de dicha población.

El proceso de entrega se realiza en las instancias operativas del Pp, esto es en las RME. La entrega de los servicios se realiza después de que se determina si la solicitud corresponde a un caso de asistencia o protección consular y generalmente se proporciona directamente a través de las instancias operativas en cuestión. En específico, el proceso de entrega tiene su sustento en las “Normas para la ejecución del Programa de Protección Consular a personas mexicanas en el exterior”, que es el documento donde se establecen los tipos de servicios a los que tienen acceso los connacionales.

Control

El proceso de Control a los servicios que otorga el Pp E002 se entiende como las acciones y mecanismos implementados entre los operadores para asegurar que los distintos procedimientos, procesos y subprocesos se ejecuten conforme a la planeación²³. Considerando que el objetivo central del Pp contempla la provisión de servicios de protección y asistencia consular a personas mexicanas en el extranjero que presentan una situación de vulnerabilidad, el proceso de control

²² Términos de Referencia Evaluación de Procesos. Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos Evaluación de Procesos del programa. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Enero 2017.

²³ Términos de Referencia Evaluación de Procesos. Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos Evaluación de Procesos del programa. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Enero 2017.

hace referencia a las actividades encaminadas a identificar y reportar los avances en la provisión de estos servicios.

El proceso de control se realiza desde la DGPME con la información que por demanda de ésta las RME reportan por medio de informes en materia de protección y a través del Sistema Integral de Protección Consular (SIPC), la plataforma informática a través de la cual las áreas operativas llevan el registro documental de los casos de asistencia y protección que atienden. Dicho sistema, le permite a la DGPME visualizar el estatus de avance/conclusión y obtener una estadística, además de contar con una bitácora precisa de los pasos seguidos en la atención y de esta manera tener un control. Por otro lado, el OIC de la SRE también contribuye en el proceso de control pues es encargado de dar atención a quejas dirigidas hacia las instancias proveedoras de servicios. En general, el proceso se encuentra normado por distintas disposiciones que se están referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME y en el Plan de Trabajo 2017.

Seguimiento

El proceso de seguimiento a destinatarios consiste en actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados sus componentes o entregables (por sus beneficiarios) para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos.

El objetivo del seguimiento es corroborar que el servicio logró el cambio en la situación del destinatario y que la causa inicial por la que se ingresó la solicitud fue debidamente atendida. Sin embargo, en el Macroproceso de servicios de protección y asistencia consular no se llevan a cabo procesos de seguimiento. Al concluir un caso de protección, el personal a cargo de estos servicios no monitorea la situación de las personas, ya que las gestiones que realiza deben ser a petición de parte y conforme a la normatividad. En caso de que una persona requiera servicios de asistencia y protección consular posterior al cierre de su caso, se seguirían nuevamente los procesos correspondientes a selección y entrega.

Monitoreo

El proceso de monitoreo se refiere a las actividades de recabar, registrar y validar la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR.

Este proceso es realizado por la DGPOP, unidad ajena a la operación del Pp, a través del análisis y validación de la información con respecto al avance de las metas de los indicadores de la MIR. En el caso del Pp E002, la DGPME recaba dicha información y la envía a DGPOP, quien hace el registro correspondiente en el PASH conforme a los calendarios establecidos por la SHCP.

Evaluación externa

El proceso de evaluación es detonado por el CONEVAL y la SHCP mediante la emisión del PAE para el ejercicio fiscal correspondiente, donde se dan a conocer las evaluaciones externas a realizar y su dimensión de interés.

Como unidad coordinadora del Pp, la DGPME lleva a cabo la contratación del evaluador externo. Asimismo, recaba la información correspondiente a las UR que conforman el Pp, la entrega de dicha información al equipo evaluador y, en coordinación con la DGPOP, realiza el seguimiento durante el desarrollo de la evaluación. El evaluador externo atiende la metodología y contenidos requeridos en los Términos de Referencia para la evaluación del Pp. Cuando ésta concluye, sus resultados se entregan a la SHCP para su validación.

Finalmente, las UR del Pp, en conjunto con la DGPOP, elaboran el documento denominado Posición Institucional y Compromisos de Atención de las Recomendaciones de acuerdo al proceso de atención a los mecanismos de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de los resultados de la evaluación.

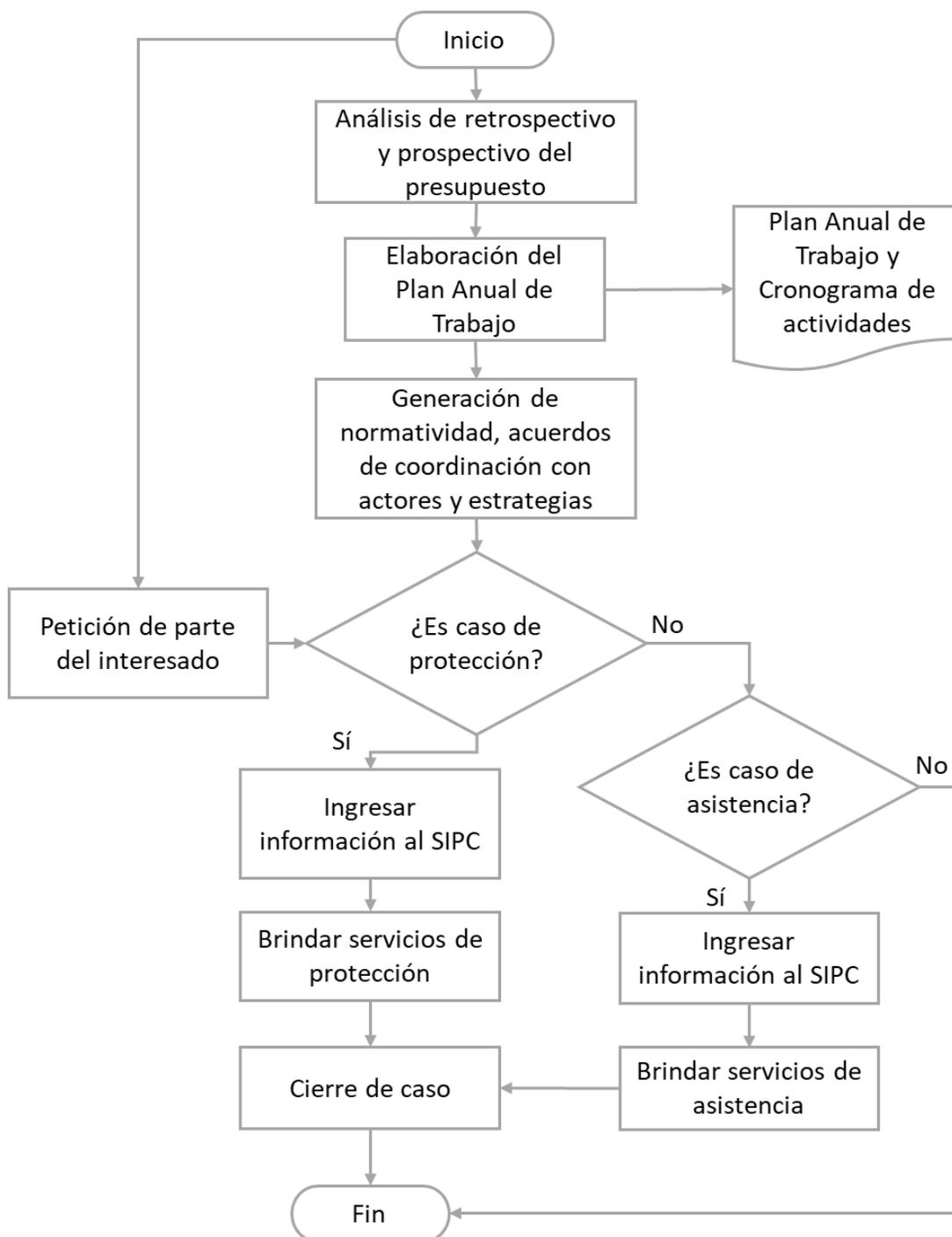
Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|---------------------------------------|----------------------------|--|
| Planeación | 1 | Planeación y presupuestación |
| | | DGPME analiza tendencia del gasto en ejercicio anterior y realiza proyección. Remite propuesta económica a DGPOP para aprobación. Una vez aprobado el presupuesto, DGPME en conjunto con las DGA, elaboran plan de trabajo |
| Comunicación interna y externa | Transversal | Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del programa. |
| Producción de entregables | 2.1 | Generación de normatividad, estrategias |
| | | La DGMPE revisa/actualiza lineamientos, normas de protección, de acuerdo a la experiencia, con la participación de la DGAJ, la DGPOP, el OIC y la SSAN. |
| | 2.2. | Coordinación con otras dependencias |
| | | DGPME en conjunto con RME y Delegaciones, llevan a cabo la coordinación con otras dependencias que coadyuvan en sus objetivos al cumplimiento. |
| | 2.3 | Vinculación con actores locales |
| | | RME y Delegaciones establecen vínculos con actores locales que coadyuvan a la realización de los objetivos del programa. |
| Selección de destinatarios | 3 | Selección de casos |
| | | A partir de las solicitudes de orientación y asistencia que recibe el CIAM, se identifican potenciales casos de protección consular y los canaliza al consulado correspondiente para su atención. Sólo puede brindarse asistencia o protección consular a petición de parte. Una vez solicitada, las áreas operativas determinan la procedencia de los casos de protección/asistencia con base en Normas de Protección. |

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|-----------------------------------|----------------------------|---|
| Entrega | 4 | Servicios de protección y asistencia consular |
| | | Áreas operativas entregan los servicios de acuerdo con los requerimientos del solicitante y conforme a lo establecido por la normatividad. |
| Control | 5.1 | Informes |
| | | DGPME consolida información sobre el avance en la atención de casos de solicitud, con información que las RME y Delegaciones ingresan en el SIPC. |
| | 5.2 | Atención de quejas |
| | | DGPME, en conjunto con las Delegaciones y las RME, atiende quejas transmitidas a través de otras dependencias/OIC con respecto a la atención en procesos de asistencia y protección consular. |
| Seguimiento | 6 | Una vez que los casos de protección son concluidos no se realiza seguimiento a los mismos. |
| Monitoreo | 7 | La DGPME recaba información sobre los avances de las metas de los indicadores de la MIR y la envía a DGPOP. |
| Evaluación externa | 8 | El PAE emitido por la SHCP y CONEVAL determina los programas presupuestarios que serán evaluados y en qué aspectos. Para el Pp E002, la DGPME lleva a cabo la contratación de un evaluador externo, recaba y entrega la información. Asimismo, realiza el seguimiento durante el desarrollo de la evaluación para su posterior envío a la SHCP. |

Diagrama general de operación del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia

consular



Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Planeación

El Plan Anual de Trabajo es el instrumento utilizado para la planeación, para su elaboración se consideran el techo presupuestal, las necesidades de los Consulados y las estrategias del IME. A partir de ello, se generan planes de trabajo por área y un cronograma de actividades. Esto permite facilitar la coordinación entre las áreas y la consistencia entre las iniciativas promovidas a través de los Consulados. Estos últimos tienen la posibilidad de promover sus propias iniciativas ante el IME, mismas que están sujetas a la disponibilidad presupuestaria.

En cuanto al establecimiento de metas, se utiliza la MIR y sus indicadores, de los cuales, al IME le corresponden seis de un total de dieciocho establecidos para 2017: un indicador a nivel de Fin que cuantifica el número de beneficiarios de los programas del IME, un indicador de Propósito, que es relativo a las personas atendidas en materia de organización comunitaria, un indicador de Componente que registra la proporción de programas y servicios que son llevados a cabo en los espacios de reunión del Instituto y dos indicadores de Actividad relativos a acciones de vinculación de la comunidad mexicana en el exterior, instituciones que reciben algún beneficio para apoyo de la comunidad mexicana en el exterior.

Para el ejercicio fiscal 2017 el IME tuvo un presupuesto asignado a través del PP E002 de cerca de 77 millones de pesos, de los cuales 40 millones fueron asignados a la iniciativa IME-Becas.

Comunicación interna y externa

El IME, para gestionar la entrega de servicios consulares comunitarios, realiza una intensa actividad de comunicación con otras dependencias de la APF, así como lo hace con gobiernos locales, instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil tanto en México como en el exterior. Sin embargo, esta comunicación no es un paso exclusivo en la cadena de producción de servicios consulares comunitarios, sino que se produce a lo largo de todos los procesos operativos del Pp.

Adicionalmente, el IME genera contenidos para la promoción de sus servicios en los Consulados y secciones consulares en las Embajadas, y cuenta con un directorio sistematizado de envío de material de difusión vía correo electrónico. Esto permite tener homogeneidad en los principales mensajes transmitidos por las RME en los temas comunitarios.

Selección de destinatarios

La parte de la población objetivo que el IME tiene primordial interés en atender es la población de mexicanos en el exterior que se encuentran en alguna situación de vulnerabilidad en temas educativos, de salud y desarrollo económico. Su atención se centra en la comunidad de mexicanos que radica en los Estados Unidos, puesto que el 97.5% de la población que residen en el exterior lo hace en ese país según lo indican sus documentos de planeación.

Producción de entregables

Las tareas principales del IME son las de vincular, coordinar e impactar la actuación de distintos actores con el objetivo de fortalecer el lazo con los mexicanos en el exterior, fomentando su integración y empoderamiento dentro de las sociedades en las que están inmersos por medio de la promoción de acciones e iniciativas en temas de educación, cultura, salud, desarrollo económico y liderazgo comunitario. El IME lleva a cabo la producción de los contenidos dirigidos al empoderamiento de los connacionales en el exterior, así como la coordinación de sus actividades temáticas a través de cuatro direcciones de área: la Dirección de Asuntos Económicos, Financieros y Red Global; la Dirección de Educación, Cultura y Desarrollo Comunitario; la Dirección de Salud y Promoción Deportiva; y la Dirección de Difusión, Vinculación e IME Global. Las primeras dos bajo la responsabilidad de la Dirección General Adjunta de Programas Institucionales y las últimas dos de la Dirección General Adjunta de Vinculación, Salud e IME Global.

La Dirección de Asuntos Económicos, Financieros y Red Global tiene la responsabilidad de las siguientes acciones o iniciativas:

- Red Global MX

Es una iniciativa que busca identificar y vincular a mexicanos en el exterior con alta calificación profesional con la finalidad de promover proyectos de fomento de desarrollo social, económico, científico, tecnológico e innovación en el país.

- Semana de Educación financiera

Es una iniciativa llevada a cabo en Estados Unidos y Canadá que mediante asesorías talleres, pláticas, seminarios, cátedras, etc. busca informar y dotar de las herramientas necesarias para una mejor administración y toma de decisiones financieras de los connacionales.

- Programa 3X1 para migrantes

El IME coadyuva y promueve este programa operado por la SEDESOL que busca la promoción de proyectos de infraestructura, productivos, educativos y comunitarios, cofinanciados junto con las organizaciones de migrantes y los distintos órdenes de gobierno.

- Sueño mexicano

Promueve la colaboración de los estudiantes mexicano-americanos en proyectos productivos que promueve la CDI mediante una estancia de verano en México para estrechar sus lazos con las comunidades mexicanas y aprovechar sus capacidades formativas en los proyectos.

- Protección al patrimonio - Acuerdo Bancos Consulados

Promoción de la inclusión financiera de los mexicanos en Estados Unidos mediante la negociación a nivel local con gobiernos, departamentos de policía, distritos escolares y bancos para que la matrícula consular sea aceptada como un documento oficial.

- Ventanillas de Asesoría Financiera

Promoción a través de la red de Consulados en Estados Unidos de asesoría financiera y promoción de información relativa, con la finalidad de mejorar las finanzas personales y familiares de los mexicanos que residen en aquel país.

La Dirección de Educación, Cultura y Desarrollo Comunitario tiene la responsabilidad de las siguientes acciones o iniciativas:

- IME-Becas (con presupuesto)

Cofinanciamiento de becas (de 200 a 5000 dólares) junto con organizaciones e instituciones para promoción de la educación de jóvenes y adultos de escasos recursos que radican en Estados Unidos. Esta estrategia es llevada a cabo conforme a los Lineamientos IME Becas.

- Donación de libros de texto gratuitos

Distribución a través de la RME de colecciones de libros de texto gratuitos de la Secretaría de Educación Pública (SEP) a organizaciones, bibliotecas y distritos escolares en el mundo con la finalidad de promocionar el español como segunda lengua y fortalecer la identidad cultural de niños y jóvenes de origen mexicano.

- Fortalecimiento de las Plazas Comunitarias

Promoción de los programas educativos del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) respecto a temas de alfabetización, de educación básica y media superior, cursos de idiomas y uso de TICs, los cuales son realizados entre instituciones educativas locales y organizaciones comunitarias.

- Concurso de dibujo infantil “Éste es mi México”

Este certamen se realiza con la finalidad estrechar los lazos de la población infantil mexicana y de origen mexicana que reside en el exterior con nuestro país fortaleciendo su identidad nacional.

- Programa Binacional de Educación Migrante (PROBEM)

Iniciativa de intercambio docente entre México y Estados Unidos con la finalidad de favorecer la comunicación, intercambio de experiencia y conocimiento de la problemática educativa en el marco del flujo migratorio que existe entre los dos países.

- Educación superior y media superior a distancia

Promoción de estudios de media superior y superior en línea para mexicanos en el exterior en colaboración con distintas instituciones académicas del país.

- Ventanillas de Oportunidades Educativas

Con base en los Lineamientos Generales de Operación Ventanillas de Orientación Educativa, se llevan a cabo espacios de promoción de información de los servicios educativos que ofrece el gobierno mexicano en la red de consulados en Estados Unidos con el objeto de mejorar el acceso a la educación de nuestros connacionales.

La Dirección de Salud y Promoción Deportiva tiene la responsabilidad de las siguientes acciones o iniciativas:

- Ventanillas de Salud

Espacios de promoción de información y asesoría en temas de prevención de enfermedades y acceso a servicios médicos. Esta actividad es realizada a través de la red de Consulados en Estados Unidos conforme a lo establecido en los Lineamientos de las Ventanillas de Salud.

- Unidades Móviles de Salud

Como parte de las actividades desarrolladas en el marco de las “Ventanillas de Salud”, se ofrecen información y servicios ambulatorios en comunidades alejadas a la red de Consulados.

- Semana Binacional de Salud

Se lleva a cabo de forma anual. Tiene por objetivo la promoción en Estados Unidos y Canadá de información en materia de salud entre la población mexicana y de origen latino a través de asesorías, talleres, pláticas, seminarios, etc. con la consigna de mejorar su bienestar. También se aplican vacunas y exámenes médicos de forma gratuita.

- Participación del IME en la Olimpiada Nacional

Formación del equipo de deportistas mexicanos y de origen mexicano en el exterior con el propósito de identificar talento deportivo y fortalecer su desarrollo.

- Ventanilla Virtual de Salud Mental

Plataforma tecnológica de promoción de la salud mental a través de servicios de asistencia y orientación.

La Dirección de Difusión de IME Global la responsabilidad de las siguientes acciones o iniciativas:

- Reconocimiento Ohtli

Reconocimiento a mexicanos o amigos de México en Estados Unidos que construyen una trayectoria en favor del desarrollo de la comunidad mexicana en el extranjero. Esta acción es realizada con base en la Normatividad para la entrega del Reconocimiento Ohtli.

- Actividades comunitarias

Atención a las solicitudes que realizan las RME en pro de la promoción de la cultura mexicana y la vinculación de México con el exterior.

- Concurso de fotografía

Certamen fotográfico organizado para mexicanos en el exterior que tienen como finalidad fortalecer sus lazos con el país.

- Foro de Gastronomía Mexicana

Reunión del sector de restauranteros de Estados Unidos y Canadá con productores del campo mexicano con la finalidad de estrechar su colaboración productiva y comercial.

- Foro Dreamers en Movimiento

Vinculación de los jóvenes estudiantes de origen mexicano que radican en los Estados Unidos con buscadores de talento en México para ampliar sus opciones de desarrollo profesional.

Cabe destacar que de las acciones o iniciativas descritas solo contaron con presupuesto del Pp E002 las siguientes: Red Global MX; Sueño mexicano; IME Becas; Concurso de dibujo infantil “Éste es mi México”; Ventanillas de Salud; Semana Binacional de Salud; Actividades comunitarias; Concurso de fotografía; Foro de Gastronomía Mexicana y el Foro Dreamers en Movimiento.

Entrega

El IME entrega sus servicios y canaliza la entrega de los servicios de otras dependencias de la APF en los consulados, ya sea de manera directa en forma de asesorías, promoción o entrega de información, como de manera indirecta, mediante la negociación con actores externos de apoyos a los connacionales en el extranjero.

Control

El IME es el encargado de establecer la normativa para la operación de las iniciativas que promueve y los consulados que operan las distintas actividades reportan los resultados con la periodicidad que esté establecida. Adicionalmente, se realiza un reporte anual y un reporte por cada área responsable de las iniciativas.

La parte presupuestal de las iniciativas es reportada por las RME a la DGPOP conforme a la normativa aplicable, al respecto existe un “Manual de Políticas y Normas Presupuestarias para las Representaciones de México en el Exterior” de la SRE.

El IME cuenta con el Sistema Informático de Comunidades (SIC) con el cuál se estará dando seguimiento a la evolución de las iniciativas incluyendo el seguimiento de los recursos presupuestarios radicados. La institución también cuenta con un tablero de control para monitorear el avance de las iniciativas.

Monitoreo

La DGPOP recaba y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el PASH; asimismo, da seguimiento al avance de los indicadores de la MIR. Lo anterior, con base en la información proporcionada por las distintas UR y que posteriormente es enviada a la DGPME, unidad coordinadora del Pp E002.

Evaluación externa

El proceso de evaluación inicia con la publicación del PAE para el ejercicio fiscal correspondiente. En caso de que el Pp E002 sea seleccionado para ser sometido a una evaluación externa, la DGPME como unidad coordinadora, es la encargada de contratar a un evaluador externo para que realice la misma.

Asimismo, el IME en conjunto con las demás UR que integran el Pp y la DGPOP dan seguimiento durante el desarrollo de la evaluación. Una vez que la evaluación ha sido concluida, se entregan a la SHCP para su validación.

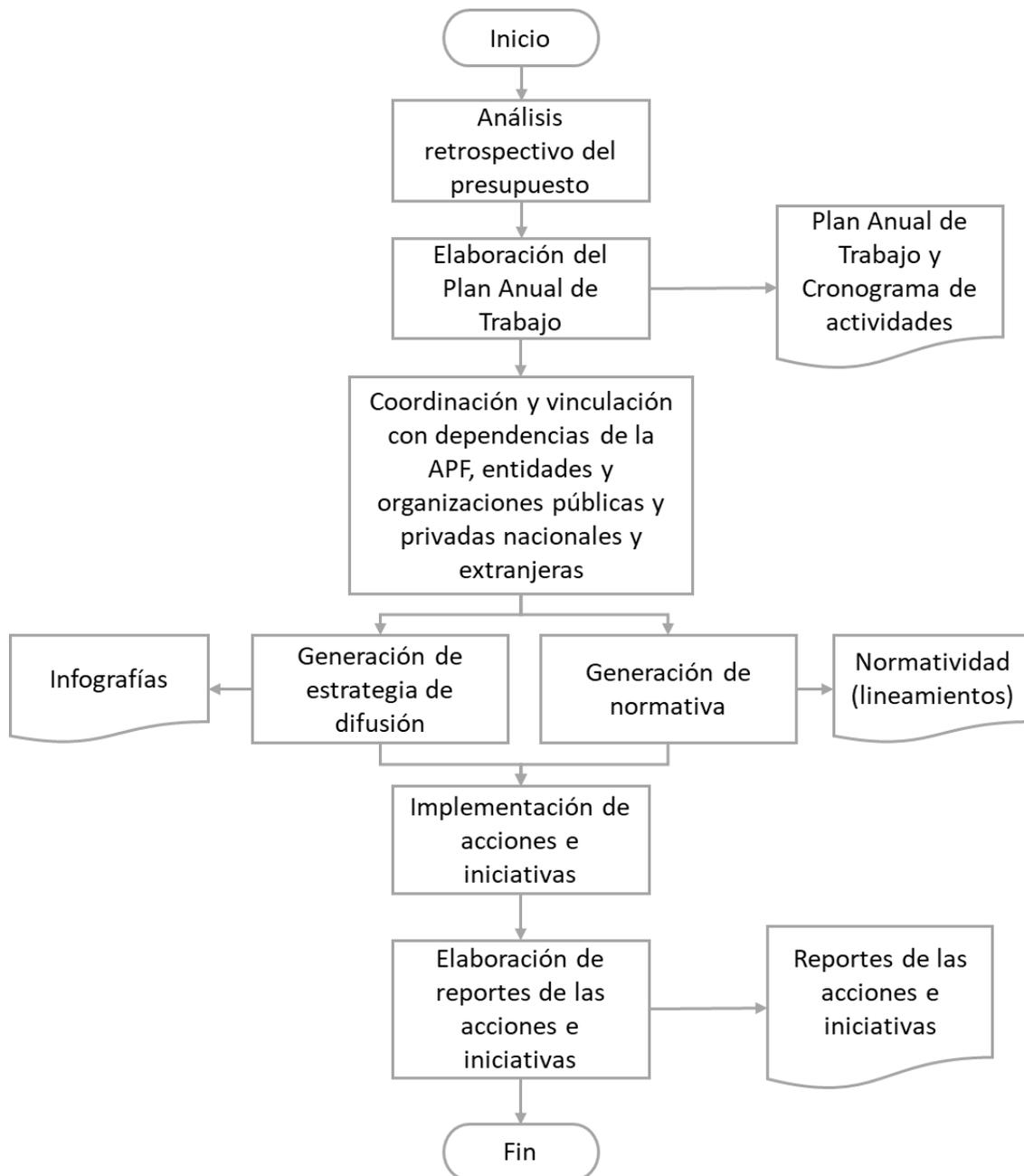
Finalmente, el IME en conjunto con las demás UR que integran el Pp y la DGPOP, elaboran el documento denominado Posición Institucional y Compromisos de Atención de las Recomendaciones de acuerdo al proceso de atención a los mecanismos de seguimiento de los ASM derivados de los resultados de la evaluación.

Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|--------------------------------|---------------------|--|
| Planeación | 1 | Planeación y presupuestación |
| | | <p>La Dirección de Enlace Administrativo del IME consulta y acuerda con la DGPOP, bajo un análisis retrospectivo, el presupuesto.</p> <p>La Dirección General Adjunta de Programas Institucionales junto con la Dirección General Adjunta de Vinculación, Salud e IME Global en coordinación con las Direcciones de Área bajo su cargo elaboran el Plan de Trabajo Anual y el Cronograma de actividades correspondiente.</p> |
| Comunicación interna y externa | 2 | Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del programa. |
| Producción de entregables | 3.1 | Coordinación y vinculación |
| | | Para la producción de iniciativas o acciones se promueven y generan acuerdos de colaboración con otras dependencias de la APF, así como, con instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil tanto en México como en el exterior. |
| | 3.2. | Generación de contenido y normativa |
| | | Se establece el contenido y normativa para la operación de las iniciativas que promueve IME especificando su objetivo y delimitando las áreas de responsabilidad para la operación. |
| Entrega | 4 | Acciones o iniciativas |
| | | Dependiendo la iniciativa se hace entrega de los servicios a las organizaciones a través de la red consular. |
| Seguimiento | 5 | Informe de avances y resultados de las iniciativas |

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|----------------------------|---------------------|--|
| Control | 6 | Elaboración de reporte de las iniciativas, general y por área. |
| | | Las áreas que coordinan las distintas temáticas realizan un reporte con los resultados de cada iniciativa en la periodicidad que cada una tiene establecida. Se utiliza un tablero de control para monitorear el avance. |
| Monitoreo | 7 | La DGPME como unidad coordinadora del Pp, recaba información del IME sobre los avances de las metas de los indicadores de la MIR y la envía a DGPOP. |
| Evaluación externa | 8 | El PAE emitido por la SHCP y CONEVAL determina los programas presupuestarios que serán evaluados y en qué aspectos. Para el Pp E002 el IME en conjunto con las demás UR que integran el Pp y la DGPOP dan seguimiento durante el desarrollo de la evaluación |

Diagrama general de operación del Macroproceso 2. Atención comunitaria



Macroproceso 3. Servicios Consulares

Planeación

La DGSC elabora un Plan Anual de Trabajo en el que se señala la misión, visión, objetivos, acciones e indicadores para reportar avances en el logro de sus metas.

Es importante señalar que la DGSC genera ingresos propios, los cuales representan la totalidad de los recursos con los que cuenta para la ejecución de las acciones establecidas en el Plan Anual de Trabajo. Los ingresos consulares, mismos que se generan por concepto de pago de derechos por la prestación de servicios consulares y migratorios en las RME, de conformidad con la Ley Federal de Derechos 2017, se encuentran regulados por el Comité de Ingresos Consulares (CIC), organismo que funge como responsable de la asignación y radicación de los ingresos consulares, de conformidad con lo establecido en los Lineamientos para ello.²⁴

Comunicación interna y externa

Para otorgar los servicios de documentación a mexicanos, las RME, con excepción de aquellas localizadas en los Estados Unidos, necesitan comunicarse y coordinarse de manera interna con la DGSC para la expedición de pasaportes solicitados por connacionales. Esta comunicación se realiza de manera específica con el Centro de Emisión de Pasaportes en el Exterior (CEPE). EL CEPE es el área encargada del ensamblaje de los pasaportes, previa solicitud de las RME, así como del envío de los mismos a las RME a través de las valijas diplomáticas para su entrega a los solicitantes.

Respecto a la comunicación y coordinación externa, las RME expresaron que sólo el trámite de Cartillas Militares requiere la interacción con una dependiente externa a la SRE, en este caso la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), a fin de que ésta autorice la emisión del documento por parte de las RME.

Selección de destinatarios

Dentro de los servicios de documentación consular, el área de documentación en las RME no realiza una selección de destinatarios, ya que dichos servicios se otorgan bajo la demanda de los propios interesados. Aunque es importante señalar que los servicios de documentación se encuentran

²⁴ Lineamientos para la operación y funcionamiento del Comité de Ingresos Consulares de la Secretaría de Relaciones Exteriores y para la elaboración de su Programa Anual de Trabajo. Secretaría de Relaciones Exteriores. Diario Oficial de la Federación. 25 de julio de 2016.

limitados por la capacidad de cada RME para dar trámite a cada solicitud. Por lo que los solicitantes deben concretar una cita para realizar el trámite a través del sistema de citas MEXITEL.²⁵

De igual manera, una vez que el interesado se presenta en las oficinas consulares para llevar a cabo el trámite, personal de la representación realiza una primera revisión de la documentación, a fin de asegurar que el solicitante cumple con los requisitos para el trámite que requiere. Una vez realizada la revisión, el solicitante se dirige al área de documentación para continuar con su trámite.

Producción de entregables

La DGSC es la encargada de diseñar la normatividad para la prestación de los servicios consulares en las RME.

- Normatividad y lineamientos
- Servicios de documentación consular y migratoria en el exterior

El personal del área de documentación es el encargado de validar los documentos e información presentada por el solicitante. El personal verifica que la información sea fidedigna a través de la interconexión con bases de datos de otras dependencias y entidades públicas como el Registro Civil de las distintas Entidades Federativas, el Instituto Nacional Electoral (INE), el Registro Nacional de Población (RENAPO); entre otras.

Una vez que el personal del área de documentación de las RME ha verificado la información presentada por el solicitante, se realiza el registro de la solicitud en el Sistema Integral de Administración Consular (SIAC), donde se especifica el tipo de trámite solicitado; así como los datos e información del solicitante.

Dependiendo del trámite solicitado y la ubicación de la RME, el documento puede ser ensamblado y expedido en el momento por el personal de documentación; o ser solicitado a oficinas centrales, como es el caso de los pasaportes tramitados ante RME fuera de los Estados Unidos.

Entrega

De igual manera, en función del trámite solicitado y la ubicación de la representación de la SRE, la entrega puede realizarse el mismo día, o esperar a que llegue el documento a la representación de la SRE, en el caso de los pasaportes tramitados ante las RME fuera de Estados Unidos. Al momento

²⁵ En algunos casos, no es obligatorio para los solicitantes de servicios consulares en las RME agendar una cita para realizar los trámites.

de realizar la entrega, el solicitante debe de firmar un documento donde se establece la recepción del mismo.

Seguimiento

Las UR y operadores de los servicios de documentación consular del Pp E002 no realizan actividades de seguimiento a los servicios que otorgan.

Control

Cada consulado y sección consular presentan el Informe Mensual de Actos y Recaudaciones, donde se describen el número de trámites realizados, el monto de los recursos recaudados, y el control de formas numeradas y valoradas utilizadas por el área de documentación.

Monitoreo

La DGPOP, unidad ajena a la operación del Pp, recaba y valida la información de los indicadores de la MIR. Dicha información es reportada a la SHCP en el PASH, a través de la DGPME.

Evaluación externa

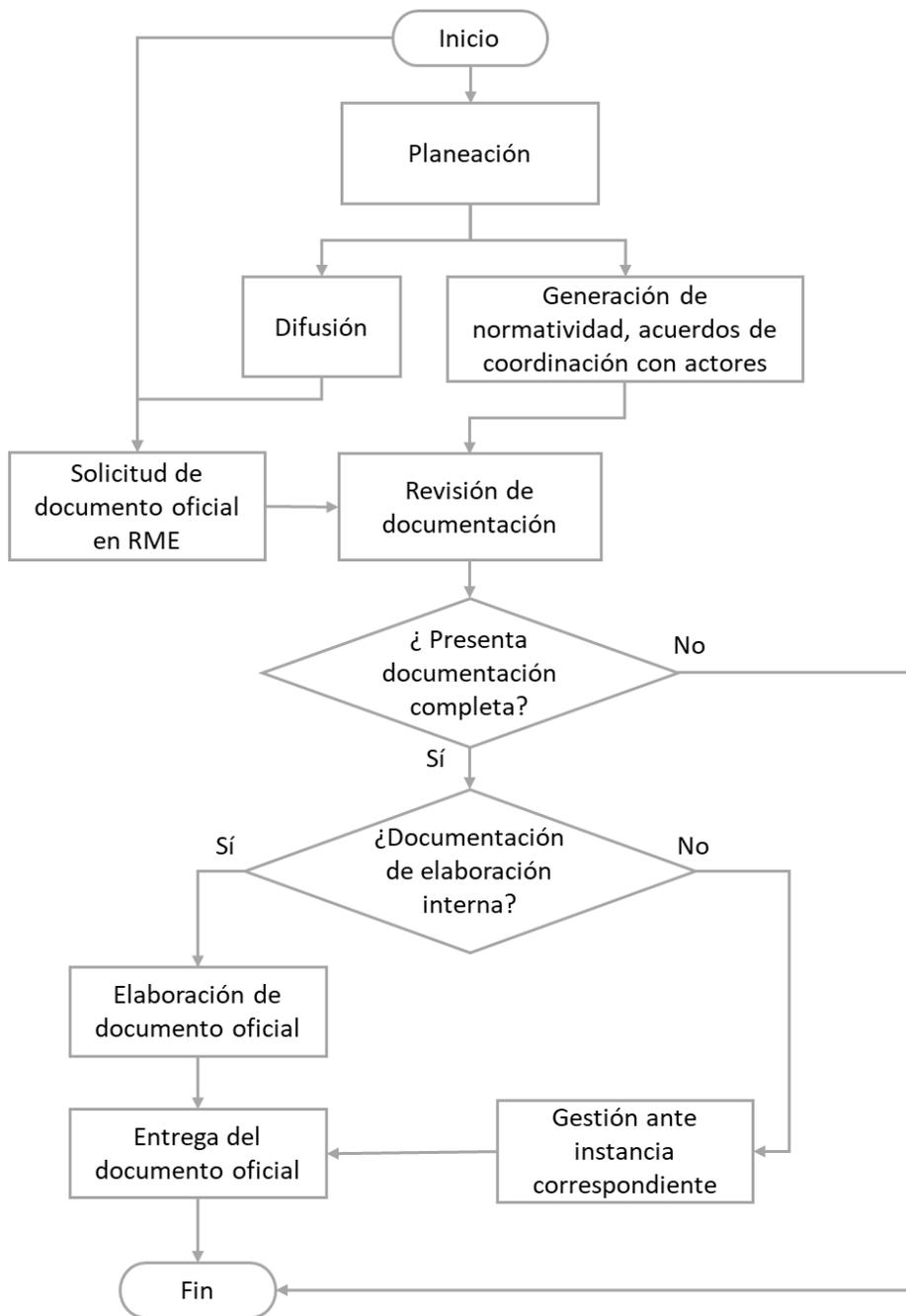
Con base en lo establecido en el PAE, si el Pp E002 debe ser sometido a una evaluación externa, esta es contratada mediante la DGPME como unidad coordinadora del mismo. Todas UR que integran el Pp participan en la entrega de información al equipo evaluador; así como en el seguimiento a la evaluación. Una vez que se concluye la evaluación, esta se envía a la SHCP.

Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|--------------------------------|---------------------|--|
| Planeación | 1 | Planeación y presupuestación |
| | | Se realiza un Plan Anual de Trabajo considerando los recursos autorizados por el CIC. |
| Comunicación interna y externa | 2 | Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del Pp. |

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|-----------------------------------|----------------------------|---|
| Selección de destinatarios | 3 | No se realiza una selección de destinatarios, sino que los servicios se entregan a demanda. Lo anterior, en función de la capacidad instalada de cada RME. |
| Producción de entregables | 4.1 | <p align="center">Normatividad y lineamientos</p> Elaboración de normatividad y lineamientos para la expedición de documentación en las RME. |
| | 4.2 | <p align="center">Servicios de documentación consular y migratorios en el exterior</p> Conforme al trámite solicitado y ubicación de la RME, se realiza la revisión de la información presentada. Posteriormente, el documento se ensambla y expide en el lugar o, bien, es solicitado al CEPE en el caso de los pasaportes tramitados ante RME fuera de Estados Unidos. |
| Entrega | 5 | De acuerdo al trámite y la ubicación de la representación, se entrega el documento el mismo día, o se debe esperar a que llegue vía valija diplomática para su posterior entrega al interesado. |
| Seguimiento | 6 | Los servicios de documentación proporcionados por el Pp no requieren de acciones de seguimiento. |
| Control | 7 | Elaboración del Informe Mensual de Actos y Recaudaciones por parte de las oficinas consulares de las RME. |
| Monitoreo | 8 | Se realizan las actividades de recabar y validar la información correspondiente al avance de los indicadores de la MIR respecto a sus metas. |
| Evaluación externa | 9 | Conforme a lo establecido en el PAE, se contrata y realiza la evaluación externa. |

Diagrama general de operación del Macroproceso 3. Servicios consulares



Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

De acuerdo a la normatividad de la SRE, la DGD debe realizar un Plan Anual de Trabajo, donde se especifique las actividades que se realizarán durante un ejercicio fiscal, así como el presupuesto a ejercer durante el mismo. Las actividades contempladas deben describir las acciones que se llevarán a cabo durante el ejercicio en las distintas representaciones de la SRE, tanto en territorio nacional como en el extranjero.

La DGD cuenta con ingresos autogenerados a partir de los pagos de derechos para la expedición de pasaportes, mismos que representan la mayor parte de su presupuesto en el caso de la DGD. De los recursos generados por el pago de derechos en las Delegaciones de la SRE, únicamente el 16% de estos se reintegran a la DGD para la operación y mejora de las Delegaciones de la SRE, así como la mejora de sus procesos.

Comunicación interna y externa

Para la expedición de pasaportes en territorio nacional, la comunicación que llevan a cabo las Delegaciones de la SRE está inmersa en el proceso de producción de entregables. Lo anterior se debe a que, en casos especiales cuando no se tiene entera certidumbre sobre la veracidad de algún documento presentado por el solicitante, el personal de la Delegación de la SRE solicita a otras dependencias o entidades la validación de dicha información.

Selección de destinatarios

Dentro del Macroproceso de expedición de pasaportes en territorio nacional, el área de pasaportes dentro de cada Delegación de la SRE no realiza una selección de destinatarios. Pues los servicios que ofrecen se otorgan bajo la demanda de los propios interesados. Sin embargo, la expedición de pasaportes se encuentra limitada por la capacidad de cada Delegación de la SRE. Por lo que los solicitantes deben concretar una cita mediante el Sistema de Control de Citas.

De igual manera, una vez que el interesado se presenta en la Delegación de la SRE correspondiente para llevar a cabo el trámite, personal de la Delegación de la SRE hace una primera revisión de la documentación presentada, a fin de asegurarse de que está completa. En caso de que la documentación cumple con los requisitos el solicitante pasa a la sala de espera para poder continuar el su trámite. En caso contrario, se indica al solicitante la información faltante.

Producción de entregables

La DGD es la responsable de normar la expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE y Oficinas de Enlace en el territorio nacional.

- Normatividad y lineamientos
- Pasaportes expedidos en territorio nacional

El personal encargado del área de pasaportes revisa la validez de la información presentada por el solicitante, la información se revisa en bases de datos de otras dependencias y entidades públicas como pueden ser el Registro Civil de las distintas Entidades Federativas, INE, RENAPO; o la entidad pública que corresponda.

Una vez verificada la información presentada por el solicitante del pasaporte, se elabora un registro en el Sistema de Expedición de Pasaporte Mexicano (SEPM) que contiene la información biográfica y biométrica del interesado. Las propias Delegaciones de la SRE, a través de un tercero contratado por la SRE, son las encargadas de imprimir y ensamblar el pasaporte requerido.

Entrega

En el caso de los pasaportes expedidos en territorio nacional, la entrega puede realizarse en el mismo día o en días posteriores a la solicitud, en función del proceso previo de verificación de la información presentada por el solicitante. Al momento de la entrega el interesado debe firmar la propia solicitud del documento donde se establece la recepción del mismo.

Seguimiento

El macroproceso de expedición de pasaportes no requiere del proceso de seguimiento, toda vez que las Delegaciones de la SRE; así como la DGD sólo se encarga de su expedición.

Control

La DGD puede llevar a cabo un control en tiempo real de los trámites realizados en las distintas Delegaciones de la SRE a través del SEPM. Asimismo, las Delegaciones de la SRE realizan de manera mensual el informe Certificaciones Mensuales de Producción, que detalla el número de documentos expedidos, así como la utilización de recursos para ello. Este informe contempla la totalidad de documentos tramitados por las Delegaciones de la SRE, incluidos los pasaportes.

Monitoreo

La DGPOP recaba y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el PASH; asimismo, da seguimiento al avance de los indicadores de la MIR. Lo anterior, con base en la información proporcionada por los operados del Pp E002.

Evaluación externa

En caso de que el Pp E002 sea seleccionado para ser sometido a una evaluación externa, conforme a lo señalado en el PAE, la DGPME como unidad coordinadora, es la encargada de la contratación de un evaluador externo.

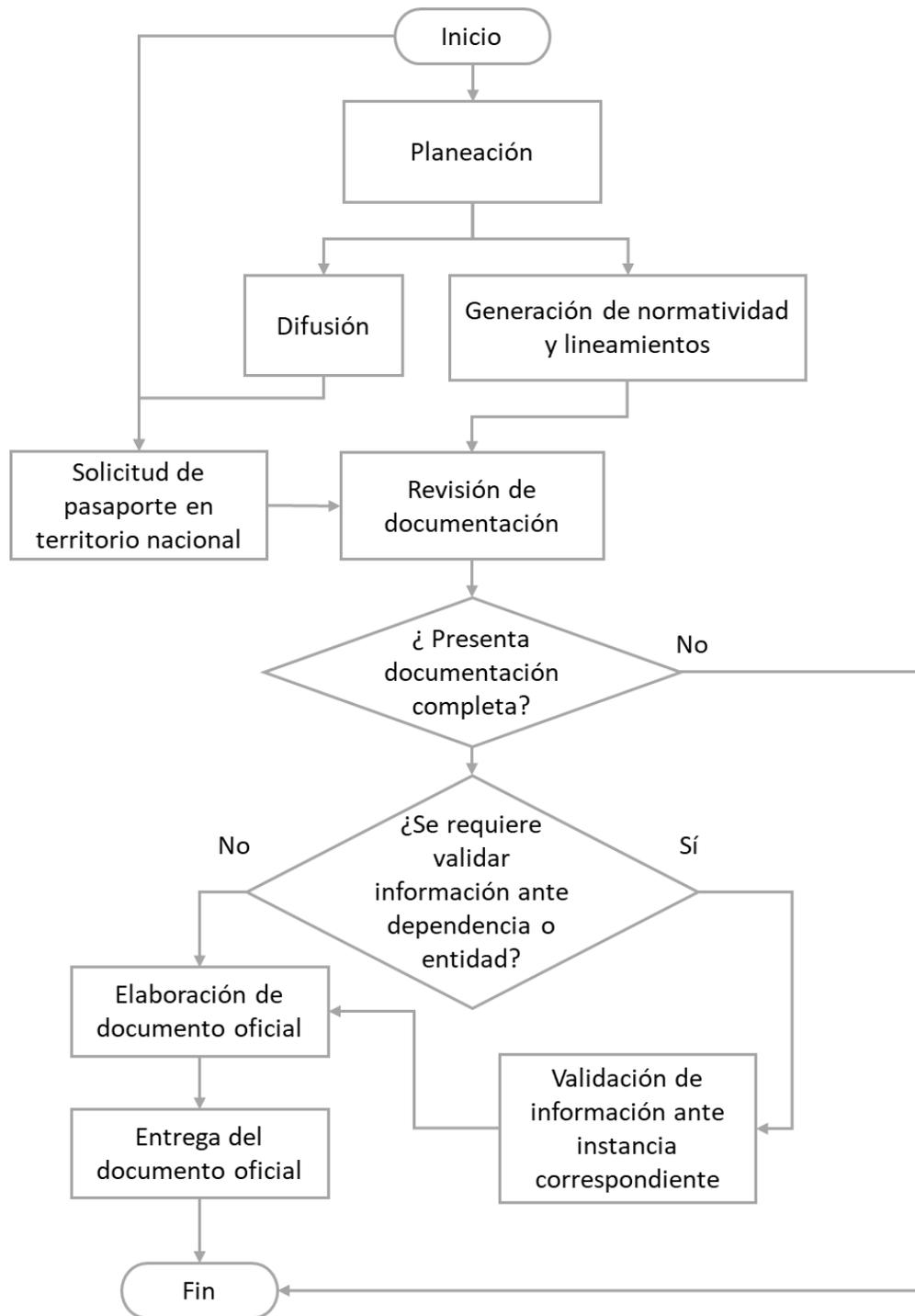
Asimismo, todas las UR que integran el Pp en conjunto con la DGPOP dan seguimiento durante el desarrollo de la evaluación. Una vez que la evaluación ha sido concluida, se entregan a la SHCP para su validación. Y, posteriormente, se dará cumplimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora que se deriven de dicha evaluación.

Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|--------------------------------|---------------------|--|
| Planeación | 1 | Planeación y presupuestación |
| | | De acuerdo a lo señalado en la normatividad de la Cancillería se debe realizar un Plan Anual de Trabajo considerando los recursos autorizados. |
| Comunicación interna y externa | 2 | El proceso de comunicación está inmerso en el proceso de producción de entregables, ya que es donde se requiere interactuar con otras dependencias o entidades a fin de validar información presentada por los solicitantes. |
| Selección de destinatarios | 3 | No se realiza una selección de destinatarios, sino que los servicios se entregan bajo demanda. Lo anterior, limitado a la capacidad de las Delegaciones de la SRE. |
| Producción de entregables | 4.1 | Normatividad y lineamientos |

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|-----------------------------------|----------------------------|---|
| | | Elaboración de normatividad y lineamientos para la expedición de documentación en las representaciones de la SRE. |
| | 4.2 | <p>Producción de Pasaportes expedidos en territorio nacional</p> <p>Se realiza revisión de la información presentada. Posteriormente, el documento se ensambla y expide en el lugar.</p> |
| Entrega | 5 | El pasaporte se entrega al solicitante el mismo día de su solicitud, únicamente para casos específicos se entrega en días posteriores. |
| Seguimiento | 6 | El servicio de expedición de pasaportes en territorio nacional no requiere de acciones de seguimiento. |
| Control | 7 | Este proceso se realiza mediante el SEPM e informes mensuales sobre producción. |
| Monitoreo | 8 | Se realizan las actividades de recabar y validar la información correspondiente al avance de los indicadores de la MIR respecto a sus metas. |
| Evaluación externa | 9 | Conforme a lo establecido en el PAE, se contrata y realiza la evaluación externa. |

Diagrama general de operación del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



Alcance y Enfoque Metodológico de la Evaluación de Procesos

Los cuatro macroprocesos del Pp E002, Servicios de protección, Atención comunitaria, Servicios Consulares y Expedición de pasaportes en territorio nacional tienen un alto grado de consolidación operativa. Los cuatro cuentan con documentos que norman sus procesos y algunos procedimientos. Los procesos en general están estandarizados y sus indicadores se monitorean a través de la MIR. Adicionalmente, se cuenta con sistemas informáticos que permiten la automatización en la ejecución de los procesos y tienen mecanismos para detectar buenas prácticas.

De estos macroprocesos se seleccionaron, en conjunto con las UR responsables, un servicio a analizar, con criterios de frecuencia y de prioridad para las áreas. Se analizaron todos los procesos establecidos de los cuatro macroprocesos, con excepción del proceso de evaluación y monitoreo. El equipo evaluador consideró que los procesos de evaluación externa y monitoreo tienen una alta consolidación operativa y no son procesos sustantivos en la operación del Pp. Asimismo, estos procesos no se encuentran dentro del alcance de la evaluación conforme a lo señalado en los Términos de Referencia.

Metodología utilizada para el desarrollo de la Evaluación

Para llevar a cabo la presente evaluación de procesos y en apego a los Términos de Referencia correspondientes, se realizó un estudio de carácter cualitativo que incluye un análisis de gabinete de la información normativa, estadística y documental del Pp, así como un análisis de información de primera mano obtenida a partir de entrevistas a profundidad y semiestructuradas con actores clave operadores del Pp. El análisis de esta información permitió describir los procesos operativos que el Pp E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares” lleva a cabo para el logro de sus objetivos, así como el contexto en el que opera. De igual manera, la información generada permitió valorar la ejecución de dichos procesos bajo los distintos criterios establecidos en los Términos de Referencia correspondientes.

Análisis de gabinete

El análisis de gabinete consistió en la revisión de la normatividad aplicable al Pp y otra documentación que dé cuenta de sus características y de su operación. Se revisó inicialmente la siguiente documentación:

Documentos Normativos de la SRE

- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018
- Convención de Viena sobre Relaciones Consulares
- Reglamento Interior de la SRE
- Manual General de Organización de la SRE
- Manuales de Organización de las UR
- Manuales de Procedimientos de las UR
- Plan Anual de Trabajo de las áreas involucradas en el Programa
- Convenios de coordinación con otras dependencias

Documentos relativos a la Operación del Programa Presupuestario E002

- Presentación General del Programa
- Información general del programa presupuestario
 - Documentos basales para justificar la creación del programa presupuestario
 - Árbol de problema y/o árbol de objetivos
 - Documentos que sirvan para entender la operación del programa
 - Diagnóstico Basal
 - Manuales de Procedimientos de las Direcciones involucradas en el Programa
 - Diagramas de flujo
 - Estructura Orgánica
 - Lineamientos o guías operativos de los procesos del programa
- MIR 2017-2018
- Fichas técnicas de los indicadores
- Evaluaciones internas a la MIR del programa
- Evaluaciones externas a la MIR del programa
- Informes/observaciones de auditorías al programa presupuestario
- Informes de aspectos susceptibles de mejora
- Información sobre los sistemas informáticos que se utilizan en la operación del Programa presupuestario.
- Memorias relativas al programa o a los servicios brindados por el Programa

Documentos de orden presupuestal del Programa

- Presupuesto 2017-2018
- Gastos desglosados del Programa (operación, mantenimiento, capital, unitarios)
- Informes Trimestrales de avance físico

Diseño metodológico del trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó en dos fases. En la primera se llevó a cabo reuniones con los directores generales adjuntos de cada área involucrada y/o el personal que ellos designaron, con la finalidad de obtener la información más general sobre la operación práctica del Pp, que permitiera mapear los procesos del mismo y clasificarlos según el modelo de procesos de los correspondientes Términos de Referencia a los que se sujeta esta evaluación.

Una vez mapeados los procesos y descritos de manera general, se realizó el diagnóstico de la operación del programa y se definió el alcance de la evaluación.

En la segunda fase del trabajo de campo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a las áreas específicas de cada una de las UR involucradas con el Pp, así como a los consulados seleccionados y establecidos en los Términos de Referencia a los que se sujeta esta evaluación.

El objetivo de las entrevistas consistió en plantear a cada actor participante en los procesos o subprocesos una serie de preguntas específicas para disponer de información adicional a la detectada en el análisis de gabinete respecto a la descripción del proceso operativo para los cuatro componentes seleccionados, el estado que guarda la ejecución de los procesos y subprocesos involucrados en la producción de dichos componentes del Pp E002, la determinación de las características, la identificación de cuellos de botella y mejores prácticas, así como valorar los atributos de los procesos y subprocesos en cuanto a su eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

En las entrevistas semiestructuradas se buscó obtener información que permitiera llevar a cabo las siguientes acciones:

- 1) Identificar la participación de los actores en cada uno de los procesos del Pp E002 “Atención, protección, servicios, y asistencia consulares”
- 2) Explicar la forma de participación en cada uno de los procesos del Pp: responsables, insumos, actividades y productos
- 3) Identificar otros actores de los procesos en los que participa.
- 4) Valorar los procesos en los que participa del Pp, con respecto a las necesidades de su institución
- 5) Referir acciones adicionales a los procesos previstos en la normatividad para cumplir con el objetivo del programa Pp

- 6) Identificar fortalezas, debilidades, cuellos de botella y buenas prácticas
- 7) Calificar cada uno de los procesos del Pp en los que participa en cuanto a: a) Eficacia, b) Oportunidad, c) Suficiencia y d) Pertinencia.

Estrategia de trabajo de campo

Justificación de las técnicas de investigación a utilizar

El enfoque cualitativo buscó comprender la perspectiva interior de la unidad de análisis a estudiar de manera integral para un entendimiento profundo de sus estructuras, dinámicas y procesos, así como la interacción entre los elementos que la constituyen y los resultados observables de ésta. En razón de lo anterior, el proceso de investigación utilizado para esta evaluación es inductivo y se dio por medio de la interacción del análisis de la información documental y el análisis de la información brindada por parte de los actores clave, a través de las entrevistas.

Muestra y los criterios utilizados para su selección

La muestra de RME y Delegaciones de la SRE en la que se llevaron a cabo entrevistas se encuentra establecida en los Términos de Referencia correspondientes a esta evaluación. Los criterios utilizados para esta selección estuvieron relacionados con el tamaño de la RME y su localización geográfica, de modo que se tomaran casos distintos entre sí y que no quedaran fuera algunos consulados con alta actividad como el de Los Ángeles, Estados Unidos. Las RME y Delegaciones de la SRE que se entrevistaron son los siguientes:

Representaciones consulares en Estados Unidos

- Austin
- Brownsville
- Denver
- Indianápolis
- Kansas City
- Los Ángeles
- Phoenix
- Saint Paul
- San José

Representaciones de México en América Latina y el Caribe

- Embajada de Brasil
- Embajada de Paraguay
- Embajada de Perú

Representaciones de México en Europa y Asia

- Consulado en Frankfurt
- Embajada en Japón
- Consulado en Milán

Delegaciones

- Chihuahua, Chihuahua
- Guadalajara, Jalisco
- Monterrey, Nuevo León
- Morelia, Michoacán
- Tijuana, Baja California

Cronograma de actividades

A continuación, se detalla el cronograma de actividades para la elaboración de los productos de la evaluación.

| Actividades | Marzo | | | | Abril | | |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| | 5-9 | 12-16 | 19-23 | 26-30 | 2-6 | 9-13 | 16-20 |
| Diagnóstico | ■ | ■ | | | | | |
| Análisis Normativo | | ■ | ■ | | | | |
| Alcance de la evaluación | | | ■ | | | | |
| Trabajo de campo | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Análisis de procesos | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Hallazgos y Resultados | | | | | | ■ | ■ |
| Conclusiones y recomendaciones | | | | | | | ■ |

Descripción y valoración del Macroproceso 1. Servicios de Protección y Asistencia Consular

Estructura operativa de RME y Delegaciones

La protección a mexicanos en el exterior es un macroproceso del Pp, su operación requiere de una estructura organizacional y normatividad definida exclusivamente para el mismo y en su operación están involucrados procesos establecidos en el Modelo de Procesos de los Términos de Referencia correspondientes a esta evaluación: planeación, difusión, selección de beneficiarios (solicitud), producción de entregables, entrega y control ejecutados por personal contratado para llevar a cabo las actividades de protección a mexicanos en el exterior de manera exclusiva.

Como se especificó anteriormente, existe una dirección general, encargada de normar, coordinar, generar estrategias y llevar el control de las actividades y acciones de protección que son llevadas a cabo en las RME. Esta dirección general, la DGPME, cuenta con dos direcciones de área, una que coordina los trabajos de los consulados de México en Estados Unidos y la otra que lo hace para los consulados o secciones consulares en el resto del mundo. Al interior de las RME, existe un cónsul o un encargado de protección, que es responsable de la coordinación de las actividades correspondientes. Sin embargo, hay diferencias en la organización del personal dependiendo del tamaño de cada RME y de la demanda local de servicios de protección y asistencia consular por parte de los mexicanos en el exterior. En la mayoría de los casos, las RME, tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo, las actividades de protección son llevadas a cabo por 5 o 6 personas, una o dos de ellas que forman parte del SEM y personal local de apoyo. En los casos de representaciones con mucha mayor demanda de servicios, el equipo a cargo de los asuntos de protección puede tener hasta 15 personas. En el extremo, se encuentran casos en donde la RME se conforma únicamente por 2 ó 3 cónsules que se apoyan de 1 ó 2 personas más para llevar a cabo todas las actividades dentro de la representación consular, siendo esta situación más frecuente en las regiones con poca presencia de población mexicana en el resto del mundo.

Por otro lado, la DGD también juega un rol importante en la realización de los objetivos de protección del Pp. Esta dirección, a través de la Dirección General Adjunta de Delegaciones (DGAD) y de las 45 Delegaciones de la SRE establecidas a lo largo de la república mexicana, tiene un trabajo especial de coordinación y operación en el territorio nacional para vincular las actividades que llevan a cabo las distintas RME. En lo operativo, el principal apoyo que brinda la DGD es en infraestructura, recursos humanos y logística, para llevar a cabo distintas gestiones, en aquellos casos de protección

donde es requerido el intercambio de información o la interlocución de personas que radican o residen en el país.

A continuación, se describen los procesos involucrados en la operación del macroproceso de Protección de Mexicanos en el Exterior.

1. Planeación

La operación de la protección a mexicanos en el exterior, inicia en el año fiscal con el proceso de planeación, que consiste en todas aquellas actividades encaminadas a definir los temas o áreas de atención, los tiempos y duración de ellas, así como los recursos tanto humanos como financieros, requeridos por las áreas administrativas para cumplir con los objetivos establecidos en la MIR del Pp E002, en alineación con los objetivos de los programas sectoriales y nacionales correspondientes. Los productos derivados del proceso de planeación son planes de trabajo de las áreas, flujogramas o calendarios anuales de ejecución de actividades, metas para los indicadores de la MIR. Con base en el calendario de actividades y en las condiciones requeridas para la provisión de servicios de protección a mexicanos en el extranjero, se lleva a cabo la programación del gasto presupuestario.

1.1. Principales actores

Los actores involucrados en la planeación son la Subsecretaría para América del Norte, Subsecretaría de Relaciones Exterior, Subsecretaría para América Latina, la DGPME, la DGPOP y las RME. Entre las principales actividades realizadas en esta fase de planeación se encuentran las siguientes: 1) definición y asignación del presupuesto, 2) establecimiento de las metas de atención/cobertura, y 3) definición de las prioridades de atención. En este caso, el proceso de planeación se encuentra marcadamente centralizado pues la DGPME y la DGPOP se encargan de la definición y delimitación del gasto presupuestario, situación que condiciona el establecimiento de las metas numéricas de atención; en esta parte, las RME tienen una contribución marginal en la delimitación presupuestaria, pues únicamente se encargan de realizar una proyección de atención de servicios de protección basada en el volumen de casos suscitados en el ejercicio fiscal previo. No obstante, en lo referente a la priorización, son las RME las que establecen a dónde se dirigirá la atención, pues ésta depende de las actividades que son relevantes en el contexto local/regional de la RME.

1.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de Planeación está principalmente normado por el RISRE, por las Normas para la Ejecución del Programa de Protección Consultar a Personas Mexicanas en el Exterior, el Código de Conducta del Personas de la SRE; por las distintas Leyes y disposiciones relacionadas con la APF, procedimientos para el ejercicio del gasto presupuestario y transparencia y rendición de cuentas; las diversas leyes que rigen la movilidad de la población, el ejercicio de sus derechos y protección de identidad; los distintos ordenamientos jurídicos internacionales-multilaterales e internacionales-bilaterales, así como diversas disposiciones en materia de provisión de servicios a connacionales fuera del país. Estas distintas disposiciones están referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME, como en el Plan de Trabajo 2017.

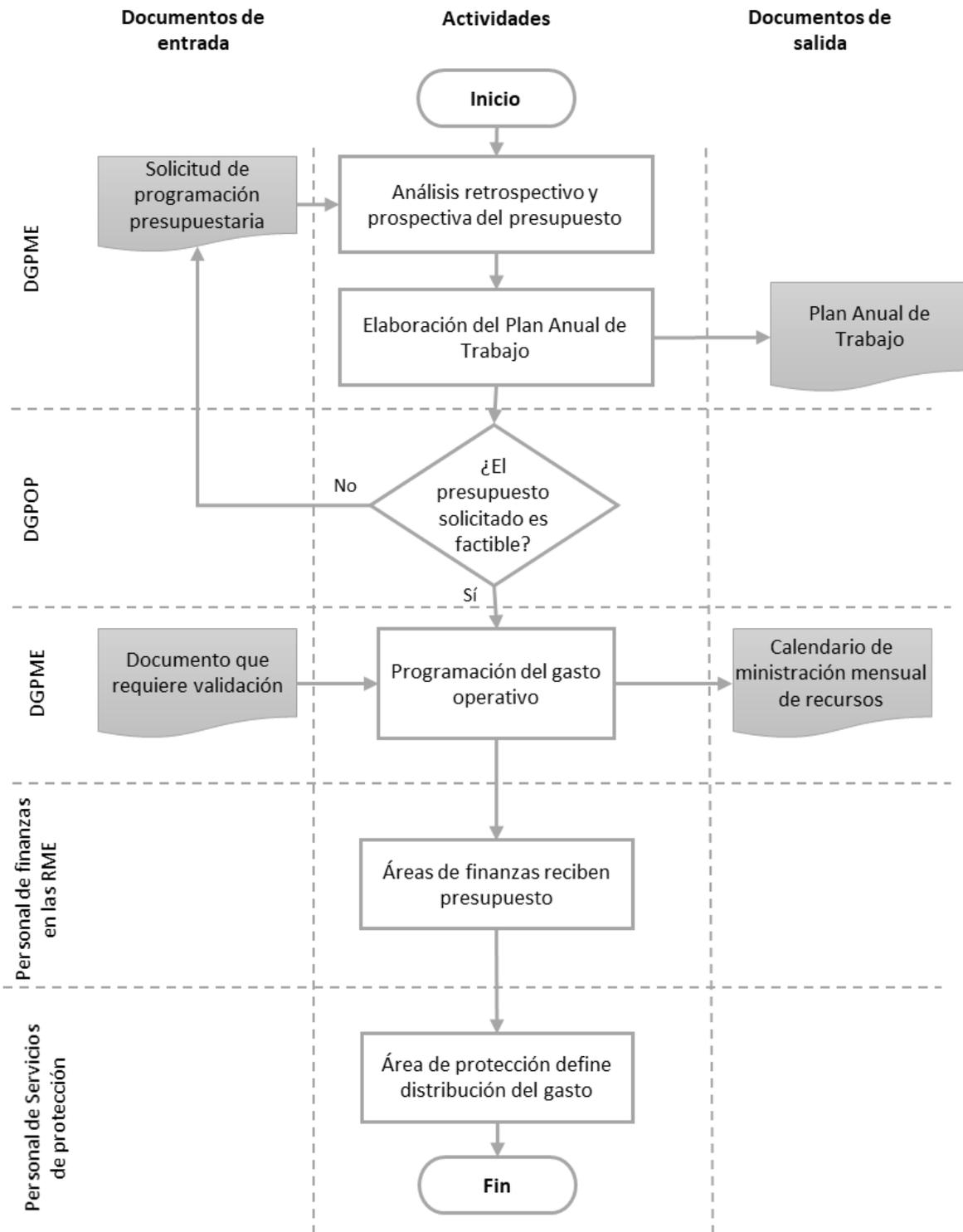
1.3. Descripción del proceso en pasos

Las principales actividades que se llevan a cabo en el proceso de planeación son las siguientes:

- a) La DGPME realiza un análisis de las erogaciones hechas en el ejercicio anterior previo y enseguida un ejercicio de prospectiva, para determinar las necesidades operativas de Delegaciones, las RME, las propias de la DG, así como los requerimientos necesarios para la producción de material de difusión o impresión de protocolos. Con este análisis, la DGPME elabora una propuesta presupuestaria a DGPOP y el correspondiente Plan Anual de Trabajo.
- b) Una vez aprobado el presupuesto destinado para la operación, la DGPME elabora una calendarización para la ministración mensual de recursos con base en este calendario y el monto aprobado de recursos.
- c) El presupuesto asignado se remite al área de administración correspondiente a cada RME, instancia encargada de llevar a cabo la gestión presupuestaria en función de las necesidades establecidas por el área de protección.
- d) El área de protección de cada RME define la distribución del presupuesto de acuerdo a la importancia o peso que tienen los casos, según distintos ámbitos y el contexto local en el que se encuentren. Posteriormente, se define un calendario de actividades relacionadas con la promoción y la prestación de servicios de protección.

Cada DGA de la DGPME, contribuye a la definición del Plan Anual de Trabajo, del programa operativo anual, así como en la distribución del presupuesto anual y las correspondientes metas, en el proceso de planeación.

Diagrama de flujo del proceso de planeación



1.4. Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso de planeación se realiza en dos niveles: a) Planeación presupuestaria y del plan de trabajo anual, la cual se realiza fundamentalmente en oficinas centrales y comprende la atención global en materia de protección, de manera regular durante el segundo semestre del año fiscal previo; b) Planeación de las visitas a centros penitenciarios, la cual se lleva a cabo en oficinas centrales y se dirige hacia aquellas RME en donde hay atención de esta particular situación; c) Planeación interna en la RME, la cual se realiza con frecuencia variable y se define en cada una de las RME según las necesidades de atención en el contexto local particular, por lo que ésta no es una práctica normada y que las representaciones estén obligadas a realizar.

El proceso de planeación anual inicia con la solicitud de la DGPOP a las DGPME de un anteproyecto de presupuesto, mismo que es elaborado por dicha dirección general, con base en un calendario inicial de actividades, durante el tercer trimestre del año fiscal anterior. Este proceso termina con la consolidación del calendario con el nivel de participación para cada uno de los eventos establecidos en él y la elaboración del presupuesto requerido. La DGPME lleva a cabo la planeación y presupuestación con base en el conocimiento del ejercicio presupuestario anterior, así como en la experiencia acumulada de las DGA en relación con las necesidades o coyunturas para la protección de los mexicanos en el exterior. Dicha planeación y presupuestación es entregada a la Subsecretaría cuando ésta la solicita.

El proceso de planeación anual se articula con el proceso de monitoreo en tanto que este último provee el estado de avance y resultados, que sirve de entrada al análisis de presupuesto y prospectiva requerido para la propuesta de gasto que se remite a DGPOP. También, se articula con el proceso de comunicación interna y externa, pues en este caso la definición de los temas o proyectos del Plan Anual de Trabajo responden a las principales demandas o coyunturas que se informan a través de las DGA. También se articula con el proceso de Producción de entregables, en el que se elaboran los contenidos para la promoción y las estrategias y lineamientos para la operación del macroproceso o la ejecución del gasto.

En algunas RME en donde se observó la existencia de realización de actividades de planeación interna, el proceso se inicia en el área que atiende los asuntos de protección en la RME y termina con el establecimiento de un programa de actividades mensuales, generalmente en los primeros días de cada mes.

Pese a lo anterior, no se identifica algún manual de procedimientos en el que establezcan los límites del proceso de planeación, así como el diagrama de flujo para la realización exitosa de este proceso en ambos casos anual o de las visitas penitenciarias, que cumpla con los criterios establecidos en la *Guía técnica para la elaboración de los manuales de procedimientos de la SRE*.

1.5. Insumos

La DGPME dispone de la información sobre el ejercicio del gasto en el año anterior, la cual se encuentra sistematizada de acuerdo con lo que remiten mensualmente las RME a través del SIGEPP, y que sirve de insumo para el análisis de las tendencias de gasto y prospectiva para la presupuestación en el ejercicio presente.

Para el establecimiento del plan anual de trabajo definitivo, la experiencia en la atención de protección de cada una de las DGA, es un insumo importante para definir las actividades que mejor puedan responder a las diferentes coyunturas para la atención de casos de protección.

Un último insumo es el techo presupuestal al que debe apegarse la DGPME y sus áreas correspondientes en las RME, tanto para la dirección, coordinación y control como para la operación de actividades de Protección en las mismas representaciones.

1.6. Productos

Los productos generados en el proceso de planeación son los siguientes:

- Plan anual de trabajo
- Presupuesto
- Metas de la MIR
- Carga de información de metas en el SIGEPP y PASH

La planeación es necesaria para la elaboración de los procesos siguientes, no obstante, se advierte que el ejercicio de asignación presupuestaria restringe el margen de planeación de las actividades pues, como se indicó al equipo de trabajo, las actividades se seleccionan después de haberse dado el visto bueno sobre el monto global de gasto destinado al Pp.

1.7. Recursos

Tiempo

No se cuenta con manuales o documentos normativos que establezcan el calendario y los límites de tiempo para la ejecución del proceso/subproceso.

Recursos humanos

Para la realización de este proceso, el personal de la DGPME cuenta con personal del SEM, esto es, que cuenta con capacidades certificadas para llevar a cabo trabajos en la rama diplomático-consular. Según testimonios del personal entrevistado, los recursos humanos para la planeación son suficientes y cuentan con el perfil adecuado.

Recursos financieros

Para el desarrollo del proceso de planeación no se requieren recursos financieros.

Infraestructura

Se cuenta con la infraestructura y capacidad instalada suficiente para llevar a cabo la planeación y presupuestación anual, los espacios de oficina son adecuados y suficientes.

Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos, es decir, equipo de cómputo y tecnologías de comunicación actuales, son suficientes y pertinentes para la elaboración del Plan Anual de Trabajo adecuado, el calendario consolidado y el presupuesto, que permite realizar las actividades programadas.

Para llevar a cabo la planeación, la dependencia cuenta con computadoras, servicio de internet fijo, servicio de telefonía fija y celular (personal), programas de ofimática (Word, Excel, Outlook), servicio de correo electrónico institucional y servicio de impresión y fotocopiado.

1.8. Sistemas de información

Para el caso del establecimiento de metas de la MIR, se utiliza el PASH, en el cual se determina el resumen narrativo de la MIR del Pp, así como sus indicadores y metas en el primer trimestre del año fiscal. En relación con la aprobación y asignación presupuestaria la carga de las metas se realiza en el SIGEPP, que es la plataforma informática para llevar a cabo la ejecución presupuestaria de los proyectos establecidos en el Plan anual de trabajo.

1.9. Coordinación

Para el establecimiento del Plan de Trabajo y las metas de la MIR, la coordinación en la DGPME es interna entre sus áreas. En el caso de la definición del presupuesto para los servicios de protección, la DGPME participa únicamente en la elaboración del proyecto de gasto, pues es la Subsecretaría para América del Norte la encargada de integrar la propuesta de las otras DG y remitirla a la DGPOP.

1.10. Evaluación de la pertinencia

El proceso de planeación se efectúa siguiendo las pautas establecidas por la DGPOP y los lineamientos establecidos por la SHCP para la integración del presupuesto. En este sentido presupuestario, el proceso de planeación es adecuado y los mecanismos establecidos para la evaluación prospectiva son pertinentes pues se apoyan en la información disponible sobre la atención otorgada en los distintos ámbitos de protección.

Por otro lado, la definición del Plan Anual de Trabajo es una actividad relevante y pertinente, pues representa el trabajo de sistematización de la experiencia en la atención de los casos de protección en todo el mundo, asegurando que en su definición se incluyan los temas o problemas relevantes y de coyuntura para la protección de los mexicanos en el exterior. Sin embargo, este procedimiento se encuentra altamente centralizado, pues el principal responsable de la planeación es la DGPME con una contribución nula de las RME o Delegaciones.

En relación con el establecimiento de los indicadores y metas de la MIR, valga la pena destacar que el alcance es limitado, pues distintos aspectos que son relevantes al otorgamiento de servicios se relacionan con la calidad en la atención y los resultados desde la percepción de los destinatarios de los servicios no han sido aún considerados para la medición del desempeño operativo del Pp.

1.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso es imprescindible para poder realizar las actividades del año con la mayor eficiencia posible, ya que, sin el calendario de trabajo no es posible generar un presupuesto medianamente preciso, las metas de la MIR, ni comenzar los trabajos para generar los productos de la DG de forma oportuna, no obstante, el calendario se va actualizando paulatinamente a lo largo del año. Sin embargo, como se señaló, la planeación está condicionada por la asignación presupuestaria y la distribución del gasto que se lleva a cabo entre distintas áreas involucradas en la operación del Pp E002. Aquí, se destaca nuevamente que el trabajo de planeación de las actividades está

condicionado por la disponibilidad de recursos presupuestarios, acotando la programación de actividades a las necesidades coyunturales de protección (ej. lo “más visible” o “más sensible”), y en algunos casos, suscitando que la atención requiera de ejercicios de reprogramación del presupuesto.

1.12. Opinión de los actores

Los actores entrevistados para este proceso reconocen que el ejercicio de planeación anual se realiza de manera regular de acuerdo con los tiempos que demande la DGPOP. Si bien no se cuenta con un manual de procedimientos que haga referencia a este proceso, los actores entrevistados en las RME también han destacado la dificultad de llevar a cabo una planeación rigurosa en materia de protección, pues la naturaleza de algunos casos demanda de una atención reactiva, propia de las coyunturas o la urgencia en la atención de algún caso.

Por otro lado, los actores en las RME han señalado también la necesidad de contar con otro tipo de indicadores en la MIR, pues en muchos casos los indicadores cuantitativos reflejan únicamente la capacidad operativa o restricción presupuestaria que afectan la cobertura en un determinado ejercicio o coyuntura. La inclusión de indicadores alternativos y relevantes para la entrega de servicios, representa un área de oportunidad para mejorar considerablemente la calidad en los procesos de entrega de servicios, reflejando además la cantidad del esfuerzo puesto para la mejora en la atención a la población objetivo del Pp.

2. Producción de entregables

La producción de entregables en el Pp E002 se refiere al proceso en el que se generan las guías, lineamientos y manuales para la atención de los casos de protección en las RME, las estrategias o acciones de coordinación con las distintas dependencias de la APF que coadyuvan en la realización de distintas actividades establecidas en el Plan Anual de Trabajo, así como la vinculación con distintos actores locales que son necesarios para identificar las necesidades de atención a casos de protección.

2.1. Principales actores

En el proceso de producción de entregables están involucrados distintos tipos de actores:

A) Actores institucionales, entre los que se incluyen las DGA de la DGPME, la DGD junto con las Delegaciones de la SRE en las entidades federativas, los consulados y embajadas, dependencias de

gobierno en México y agencias gubernamentales de los países receptores primordialmente en las actividades de coordinación interinstitucional;

B) Actores de la sociedad civil, tales como universidades, clubes de migrantes o empresas, asociaciones religiosas, en los diferentes lugares o países del mundo, principalmente en los asuntos relacionados con la promoción de la protección entre la población migrante en el exterior o la atención de los connacionales con problemáticas fuera del país.

2.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de producción de entregables está principalmente normado por el Reglamento Interior de la SRE, por las Normas para la Ejecución del Programa de Protección Consular a Personas Mexicanas en el Exterior, el Código de Conducta del Personas de la SRE; la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, procedimientos para el ejercicio del gasto presupuestario y transparencia y rendición de cuentas; las diversas leyes que rigen la movilidad de la población, el ejercicio de sus derechos y protección de identidad; así como distintas disposiciones en material bilateral e internacional que son referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME como en el Plan de Trabajo 2017.

En general, la DGPME en coordinación con la Consultoría Jurídica, la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la SRE y las áreas competentes dentro de la misma institución, generan o actualizan distintos lineamientos o protocolos para la atención de casos de protección. Para la realización de distintas actividades orientadas a la atención de mexicanos en el exterior, la misma DGPME efectúa acuerdos de colaboración o coordinación con distintas dependencias, para facilitar el intercambio de información en apoyo a la atención de distintos casos de protección. En cuanto a la vinculación, en colaboración con las RME y las Delegaciones de la SRE en el territorio nacional, lleva a cabo actividades para promover los intereses o fortalecer las redes de los mexicanos en el exterior, con la participación de actores locales.

2.3. Descripción del proceso en pasos

Una vez definido el plan de trabajo anual e identificados los temas correspondientes, la DGPME inicia el trabajo de generación de lineamientos, modificaciones/actualizaciones a las normas de protección, acuerdos de coordinación, memorandos de entendimiento, protocolos de atención, manuales de procedimientos y guías que son requeridos para la operación del Pp y para la coordinación con los distintos actores institucionales que coadyuvan en el objetivo de atender a los

mexicanos en el exterior. A continuación, se presentan las actividades específicas para cada uno de los subprocesos de producción de entregables.

i. Generación de normatividad

- En los casos en que se ha identificado la necesidad de incluir criterios, definiciones o tipologías para la atención de casos de protección en atención a las coyunturas o emergencia de nuevas necesidades, la DGPME lleva a cabo el trabajo de revisión del documento de las *Normas para la ejecución del programa de protección a personas mexicanas en el exterior* y la *Guía de protección*. No obstante, dicho procedimiento de adecuación/actualización se realiza de manera colegiada, en conjunto con las Subsecretarías para América del Norte y América Latina y el Caribe, la Consultoría Jurídica, y la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la SRE. Durante el proceso los actores se apoyan en expertos en la materia, tanto al interior como al exterior de la SRE. Adicionalmente, es importante destacar que esta parte del proceso no se encuentra normada y no es posible determinar formalmente el principio o el fin de las actividades relacionadas con la actualización/elaboración de la normatividad.

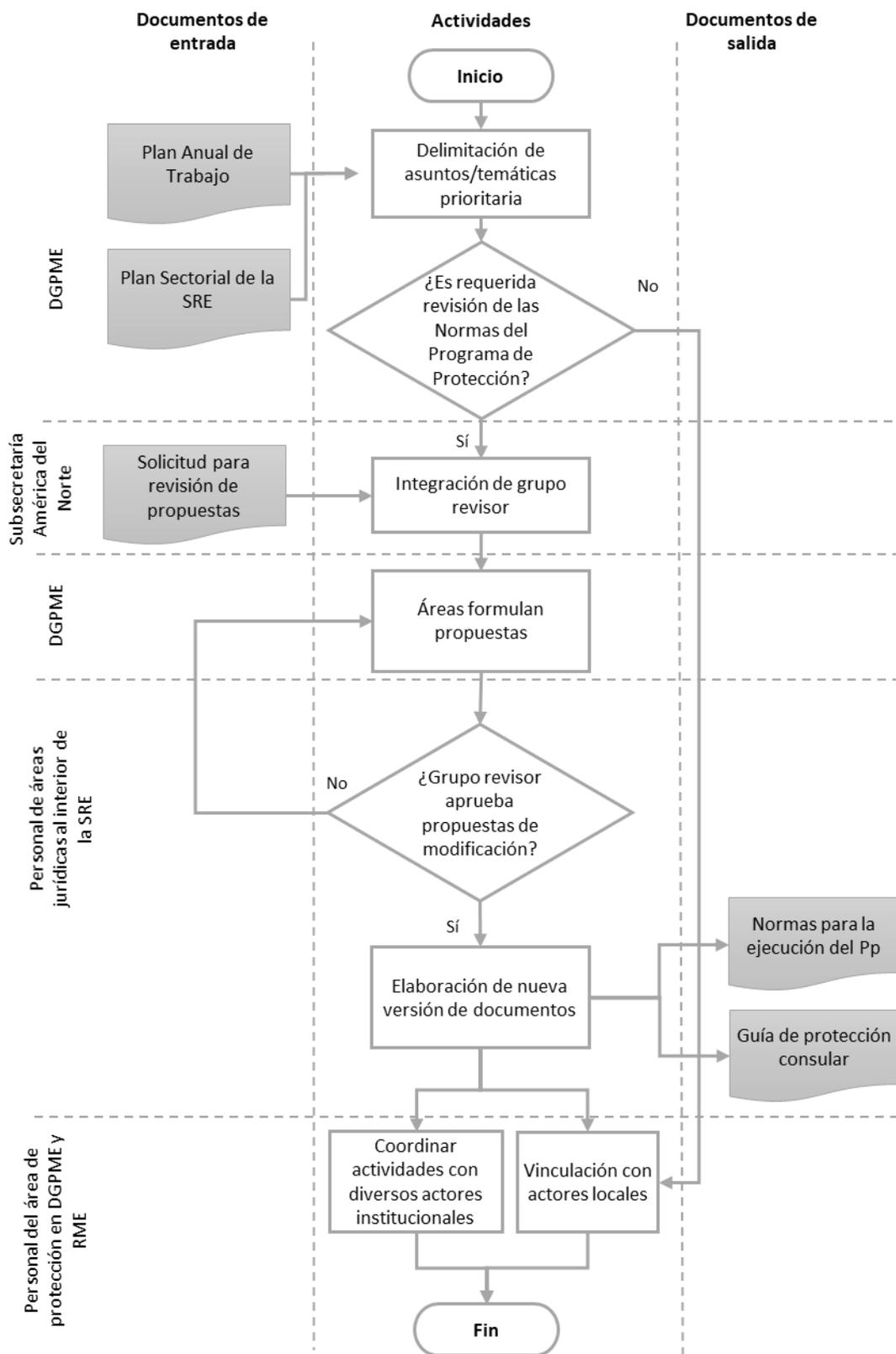
ii. Coordinación con otras dependencias

En los casos donde es requerido el establecimiento de acciones de coordinación para la entrega de servicios o de difusión, la DGPME lleva a cabo distintos mecanismos de colaboración con otras instituciones que pueden o no estar formalizados.

iii. Vinculación con actores locales

- En la mayor parte de los casos, el trabajo de vinculación con actores locales es responsabilidad de las RME. Estas últimas establecen los mecanismos de colaboración pertinentes y definen, en conjunto con los actores, las estrategias que se consideren pertinentes. Con frecuencia, las RME orientan el trabajo de vinculación para establecer sinergias y ayudar a potenciar las acciones de difusión establecidas en la planeación anual u operativa.

Diagrama de flujo del proceso de producción de entregables



2.4. Límites del proceso

El proceso inicia con la identificación de las necesidades de protección desde las instancias de las RME y las Delegaciones, las cuales se canalizan a través de las reuniones de trabajo establecidas y coordinadas por las DGA de la DGPME.

El proceso se termina cuando se han considerado las distintas problemáticas, necesidades de logística, de uso de recursos y de atención a casos de protección, con el objetivo de modificar o adicionar criterios primordialmente en las normas de protección, que es el marco jurídico para la operación del macroproceso.

Sin embargo, en los manuales de procedimientos de la DGPME, no se indica o precisan los límites de este proceso, en los términos establecidos en la Guía Técnica para elaboración de manuales de procedimientos de la SRE.

El proceso de Producción de entregables se articula en el paso inmediato con la Entrega de los servicios, pues en esta fase se definen los criterios, términos o marcos de actuación de los operadores del Pp. También, se articula con el Proceso de Comunicación interna y externa, en todos los aspectos relacionados con la comunicación interinstitucional, la generación de material o estrategias para la difusión en el tema de protección, así como la identificación de actores de la sociedad civil que, por la naturaleza de las actividades que efectúan, coadyuvan en el ámbito de lo local a la realización de los objetivos del Pp. También se articula con el proceso de planeación, en los casos en que es formulada la necesidad de modificación/actualización de las normativas, acorde con las necesidades de protección identificadas, o bien, que correspondan con las líneas estratégicas establecidas en el Plan Sectorial de la SRE.

2.5. Insumos

Los insumos que se requieren en el proceso de producción de entregables son los siguientes:

Generación de normatividad:

- Plan Sectorial de la SRE
- Plan Anual de Trabajo
- Indicadores y metas de la MIR
- Líneas de acción o estrategias establecidas en el Plan Sectorial de la SRE
- Revisión de la tipología de casos de atención, según ámbitos.

Coordinación con otras dependencias:

- Plan Anual de Trabajo
- Indicadores y metas de la MIR
- Solicitudes de autorización para el establecimiento de mecanismos de coordinación por parte de las RME
- Planes o estrategias de coordinación elaborados por la DGPME con instituciones que coadyuvan en la atención de mexicanos en el exterior

Vinculación con actores locales:

- Plan Anual de Trabajo
- Indicadores y metas de la MIR
- Iniciativas o estrategias de colaboración establecidas por los Consulados o RME

2.6. Productos

Los productos que genera el proceso de producción de entregables son los siguientes:

Para Generación de normatividad:

- Actualización/adición de criterios a las Normas para la ejecución del Programa de Protección Consular a personas mexicanas en el exterior
- Definición/actualización de protocolos de atención
- Lineamientos o guías para la operación

Para Coordinación con otras dependencias

- Acuerdos de colaboración
- Memorandos de entendimiento
- Mecanismos de coordinación

Para Vinculación con actores locales

- Mecanismos de cooperación
- Acuerdos de colaboración

Los productos de este proceso son los insumos indispensables para el proceso de entrega, pues todos ellos son requeridos para llevar a cabo las distintas actividades relacionadas con la

identificación de los casos de protección, la provisión de servicios y la coordinación con otros actores o concurrencia de recursos.

Para su entrega, normalmente se usa el correo electrónico, oficios firmados por los Directores Generales o bien la impresión de los documentos precisos.

2.7. Recursos

Tiempo

En relación con la generación de normatividad, los tiempos son indefinidos, pues la naturaleza colegiada que demanda este procedimiento requiere del acuerdo unánime de las áreas involucradas, primordialmente de las que llevan los asuntos en materia jurídica. En relación con la coordinación entre dependencias o vinculación con actores, los recursos de tiempo son igualmente indeterminados, pues el procedimiento requiere del consentimiento o voluntad de los actores con quienes se establecen dichos acuerdos.

Recursos humanos

La DGPME cuenta con personal del SEM y con personal de estructura que le permite llevar a cabo las tareas relacionadas con la producción de los entregables. El personal del SEM es profesional y está capacitado para llevar a cabo tareas en la rama diplomático-consular, tanto en oficinas centrales como en las RME. El personal de estructura cuenta con las capacidades que hacen factible la realización de los trabajos de mayor perfil técnico-administrativo y que son requeridos en este proceso.

Recursos financieros

Dentro del proceso de producción de entregables, documentos como la Guía de procedimientos de protección, las Normas para la ejecución del programa de protección o los protocolos de atención, requieren ser entregados en forma impresa, de modo tal que durante el proceso de planeación son consideradas partidas de gasto con este exclusivo propósito. En los casos en que estos tienen que ser entregados al exterior, se hace uso de los servicios de la valija consular para hacer la entrega.

2.8. Sistemas de información

Para la realización de este proceso no se identifica un sistema de información específico.

2.9. Coordinación

La coordinación entre distintos actores es necesaria para llevar a cabo la producción de los entregables.

En un primer lugar, la coordinación entre las DGA que conforman la DGPME es importante para el reconocimiento y actualización de la situación en los casos de protección, pues es mediante esto que es posible identificar las áreas de mejora en las Normas de protección. En segundo lugar, la coordinación con otras dependencias de gobierno es importante para identificar las concurrencias de recursos y los mecanismos disponibles para potenciar los beneficios del Pp. Y en un tercer lugar, la coordinación con actores locales es importante para respaldar los trabajos llevados a cabo en el exterior. También, esta coordinación con distintos actores locales es relevante para la identificación de áreas de oportunidad en la atención de casos de protección, que de otro modo serían invisibles.

3.10. Evaluación de la pertinencia

El proceso de producción de entregables, que en este caso se refiere a la generación de lineamientos o normativas para la atención de acuerdos, así como mecanismos de coordinación u otras disposiciones requeridas para facilitar la operación del Pp, se basa en las pautas establecidas en los diferentes marcos jurídicos que dotan de facultades y ámbitos de actuación a los funcionarios de la Cancillería. Además de tener como base los fundamentos legales para la entrega de los servicios de protección, el proceso tiene como principal incentivo uno de los objetivos centrales del Programa Sectorial de Relaciones Exteriores: proteger los intereses y derechos de las personas mexicanas en el extranjero. En este sentido, se considera que el proceso es pertinente y adecuado en el marco de formulación de estrategias encaminadas al objetivo mencionado anteriormente, pues ello permite al Pp establecer líneas de acción específicas y priorizar su atención.

Debido al reto de análisis que implica la complejidad del abordaje de la política de protección en los distintos contextos sociales fuera de México, se ha promovido la elaboración de distintos protocolos para la atención de casos de protección, con el objetivo de identificar situaciones comunes. Al respecto, en algunos casos de RME en el resto del mundo, se ha corroborado la importancia de promover la elaboración de documentos equivalentes a manuales de operación, con el objetivo de sistematizar algunas de las pautas o experiencias de atención a casos de protección que son comunes y que son de utilidad para el conocimiento de las áreas o de otras representaciones.

3.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de producción de entregables es el proceso más importante para el logro del objetivo del Pp. En dicho proceso se llevan a cabo las actividades que permiten contar con el marco de actuación de las RME en materia de protección, estableciendo los criterios y los alcances para la atención de la población mexicana vulnerable en el exterior. También, la realización de este proceso es relevante y crucial, en relación con la contribución de la operación misma del Pp, a la realización de los objetivos o metas establecidas en la Estrategia 5.1 Atender y proporcionar seguimiento a casos de protección y asistencia consular de los mexicanos que se encuentran en el exterior, del Objetivo 5 del PSRE 2013-2018.

3.12. Opinión de los actores

En relación con las *“Normas para la ejecución del Programa de Protección a personas mexicanas en el exterior”*, que es el marco jurídico para la atención en servicios de protección consular, los actores entrevistados en distintos niveles consideraron que estos se han mantenido actualizados y contienen los criterios específicos para llevar a cabo el procedimiento de entrega. También, algunos entrevistados se refirieron a la utilidad que tiene la *“Guía de procedimientos de protección consular”* para llevar a cabo la entrega de servicios, pues ésta contiene información detallada sobre los procedimientos de protección en los distintos ámbitos, aunque se destacó la importancia de mantenerlo actualizado para incluir los temas de coyuntura reciente.

T. Comunicación interna y externa.

El proceso de difusión de información se refiere a a las actividades que informan diversas características y objetivos del Pp, tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa). Al considerar que el objetivo principal del programa se define como *“Connacionales y extranjeros reciben servicios consulares, de asistencia, protección, documentación de identidad de viaje y programas que permiten la vinculación con sus lugares de origen, logrando su inclusión en el país receptor”*, por comunicación interna y externa se entiende a todas las alternativas posibles para promover el conocimiento de las acciones del programa y las consecuencias esperadas de ello.

Al analizar los distintos niveles operativos para la realización en la entrega de servicios de protección, se ha encontrado que la comunicación es un proceso transversal, pues este es necesario en distintas etapas del macroproceso y no sigue una secuencia lineal en el tiempo. Por un lado, las

actividades relacionadas con la comunicación corresponden a las tareas de comunicación entre las áreas directivas y operativas (comunicación interna), para coadyuvar con la facilitación de información y experiencia en los distintos subprocesos de coordinación; por otro lado, la comunicación entre las áreas operativas del programa como las RME y distintos actores públicos o privados que contribuyen a la realización de los objetivos del programa son igualmente importantes para actualizar el conocimiento en la coyuntura de las necesidades de protección de los connacionales en Estados Unidos y en el resto del mundo.

T.1. Principales actores

En el proceso de Comunicación los principales actores son: A) *Internos*, como la DGPME con sus respectivas áreas, las RME y las Delegaciones, así como las áreas de Comunicación o de Prensa en los Consulados o Embajadas, según sea el caso; B) *Externos*, donde encontramos a distintas dependencias gubernamentales, organismos públicos y privados, organizaciones de la sociedad civil, tanto en el ámbito nacional como en los países receptores.

T.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de comunicación está principalmente normado por el Reglamento Interior de la SRE, por las Normas para la Ejecución del Programa de Protección Consultar a Personas Mexicanas en el Exterior, el Código de Conducta del Personas de la SRE; por las distintas Leyes y disposiciones relacionadas con la APF, procedimientos para el ejercicio del gasto presupuestario y transparencia y rendición de cuentas; las diversas leyes que rigen la movilidad de la población, el ejercicio de sus derechos y protección de identidad; los distintos ordenamientos jurídicos internacionales-multilaterales e internacionales-bilaterales, así como diversas disposiciones en materia de provisión de servicios a connacionales fuera del país. Estas distintas disposiciones están referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME y en el Plan de Trabajo 2017.

T.3. Descripción del proceso en pasos

El proceso de Comunicación comprende dos subprocesos, que a continuación se detallan:

i. Comunicación interna

Esta es la que se realiza con el objetivo de coadyuvar a la realización de los distintos subprocesos de coordinación. Se efectúa a través de los medios de comunicación institucionales, tales como

comunicación por correo electrónico, sistemas de teleconferencias o comunicación por escrito a través de oficio. Aunque no de manera secuencial, los pasos que se llevan a cabo son los siguientes:

- *Comunicación vía correo electrónico entre RME y Oficinas centrales*, para informar sobre el estado de los avances en los casos de protección, cambios en las coyunturas de necesidades de protección, instrucciones para el abordaje de casos de mayor visibilidad o alto impacto, entre varios relacionados con el actuar interno de los operadores del Pp.
 - *Reuniones de trabajo por teleconferencias*, que en algunos casos es requerida para llevar a cabo discusiones y compartir la experiencia en problemáticas comunes que se observan en distintas RME del mundo.
 - *Comunicación vía oficio*, que es uno de los medios convencionales para mantener la comunicación oficial e interna con distintas partes involucradas en los procesos operativos del programa.
- ii. Comunicación externa o difusión.

Esta es la que se realiza con el propósito de hacer llegar la información del programa, sus acciones o sus herramientas, a la población objetivo del Pp. También, es la que se dirige al público externo y otros actores que son de interés debido a que las actividades que realizan coadyuvan a la realización de los objetivos del mismo Pp. Los pasos que implica esta comunicación, no necesariamente de forma secuencial, son los siguientes:

- *Infografías*, que contienen información relevante o de alto impacto con el objetivo de llamar la atención principalmente de la población objetivo.
- *Otros comunicados o mensajería*, que contienen información dirigida a múltiples actores que resultan de interés para la realización de los objetivos del Pp
- *Foros, reuniones o talleres*, dirigidos a promover el conocimiento público de las acciones del Pp y a generar el interés de grupos estratégicos para coadyuvar con los objetivos de dicho Pp.
- *Entrevistas a medios de información locales o comunicados en redes sociales*, para llevar a cabo la promoción de los servicios del área de protección consular y su difusión en televisión, radio o prensa.
- *Acciones de protección preventiva*, que consiste en informar sobre los derechos y obligaciones de las personas mexicanas en el exterior.

En otros casos en donde el programa no dispone de capacidad operativa para llevar a cabo las actividades de difusión, o bien debido a la complejidad logística con actividades de similar naturaleza de otras áreas, el personal de protección se apoya de las áreas de Prensa o de Comunicación en los consulados o en embajadas. Para algunas de las comunicaciones, también se ha encontrado que estas pueden ser antecedidas de la realización de “*talking points*”, esto es, de un ejercicio de ajuste de información para asegurar que el mensaje llega o repercute de la forma esperada entre la población objetivo de interés.

T.4. Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso inicia con las necesidades de envío/solicitud de información que las distintas áreas, sea en Oficinas Centrales o en las distintas RME o Delegaciones, tienen en las distintas fases de implementación de las actividades del Pp, mismo que se lleva a cabo de manera permanente durante el transcurso del año, focalizándose o haciendo un énfasis adicional en los casos donde tiende a dominar un tema en alguno de los ámbitos de protección considerados. Dicho proceso finaliza cuando el área responsable de protección entrega la información. .

Al respecto del proceso, no existen manuales de procedimientos que definan los límites y la secuencia de actividades de los responsables en la ejecución de este subproceso, y en donde se establezca una delimitación entre los temas o problemáticas que conducen de manera regular las actividades de difusión y aquellas que forman parte de la coyuntura.

El proceso de comunicación se articula con los diferentes procesos: planeación, producción de entregables, selección de destinatarios, entrega, control y seguimiento de destinatarios.

T.5. Insumos

Los insumos necesarios para el proceso de comunicación interna son cualquier fuente de información provista por las áreas operativas o al interior de la misma SRE. En el caso de la comunicación externa, el principal insumo son las temáticas o problemáticas que son consideradas las de mayor impacto o que, por su impacto, ponen en la discusión pública diversos actores locales.

T.6. Productos

Referente a los productos del proceso de comunicación, se hace uso de mecanismos de coordinación habituales para los funcionarios, tales como correos electrónicos, llamadas, oficios,

consultas y reuniones para definir los distintos temas relacionados con la agenda establecida en el Plan Anual de Trabajo.

Respecto a su importancia, los productos generados son insumos indispensables para el proceso de planeación, cuando se requiere de realizar la distribución de recursos entre las distintas áreas que conforman el Pp; para el proceso producción de entregables, cuando se requiere de notificaciones sobre cambios en la coyuntura de la protección alrededor del mundo; para el proceso de selección de destinatarios, cuando se requiere el asesoramiento o discusión sobre la aplicación de los criterios en las normas de protección; en los procesos de control y seguimiento, para informar sobre los avances en los casos de protección así como las necesidades de verificación de los resultados de la intervención en los casos de violencia doméstica.

T.7. Recursos

Tiempo

No se cuenta con una secuencia establecida para la realización de las actividades de comunicación. Como se señaló, esta se lleva a cabo de manera permanente y es requerida en distintas etapas (procesos) dentro del macroproceso de protección.

Recursos humanos

En la mayor parte de los casos, el personal operativo que atiende los casos de protección es quien realiza las actividades de comunicación. RME por lo general, las estrategias de comunicación se apoyan en el uso de tecnologías de comunicación personales, tales como Twitter, o de medios de información locales. No obstante, en las RME que tienen una capacidad operativa y demanda de servicios considerablemente mayor, las áreas de comunicación en los consulados o embajadas, suplen al personal encargado de realizar actividades especializadas en difusión de información.

Por otro lado, es importante destacar que en los casos en donde se presenta una alta concentración de población mexicana, como en la demarcación de Los Ángeles en los Estados Unidos, la capacidad de transmitir los mensajes o llevar a cabo trabajo de difusión en el área consular se ve necesariamente complementada con la actividad permanente de grupos de interés en pro de los migrantes, siendo que estos últimos llevan a cabo una fuerte inversión de recursos para la difusión de los servicios de protección entre la comunidad de mexicanos.

En todos los casos, la participación del personal de la DGPME en oficinas centrales es importante para validar aquellas salidas de información dirigidas al público en general o que tienen implicaciones en las relaciones bilaterales con los distintos países.

Recursos financieros

En los casos en donde las estrategias de comunicación tienen un rol importante por el alcance o impacto poblacional, en la planeación se contemplan gastos para la realización de este proceso. Pese a ello, en la mayoría de los casos la asignación presupuestaria a gastos para la difusión es reducida e incluso nula, pues esta tiene un nivel de prioridad bajo.

Infraestructura

Los responsables del proceso cuentan con los espacios adecuados para el desempeño de estas funciones. No obstante, se precisa que ninguno de estos recursos proviene del presupuesto programados para el Pp.

Insumos tecnológicos

Los responsables de la ejecución del proceso coinciden en que los bienes tecnológicos en posesión de las RME y las Delegaciones, son suficientes para llevar a cabo las actividades relacionadas con la inspección del control.

T.8. Sistemas de información

Para la realización de este proceso no es requerido ningún sistema de información específico.

T.9. Coordinación

La coordinación se efectúa en los distintos niveles operativos del Pp, tanto a nivel nacional como con las RME.

En el ámbito nacional, las principales actividades de coordinación se dan entre la instancia del Pp en Oficinas Centrales con otras instituciones o actores que, en el mismo nivel, coadyuvan o contribuyen a la promoción de acciones dirigidas a población mexicana en el extranjero; principalmente, con el propósito de generar materiales de difusión con contenidos específicos sobre la provisión de servicios de protección para los connacionales fuera del país.

En el ámbito del exterior, donde se ubican las distintas RME, las actividades de coordinación se dan principalmente con los distintos clubes, organizaciones o redes de mexicanos en el exterior, con el

objetivo de potenciar las estrategias de difusión de contenidos que se trabajan tanto de manera local como las que se generan en conjunto con Oficinas Centrales. En algunos casos, la coordinación con los representantes o encargados del IME en la parte de asuntos globales es primordial pues se sirve de su logística para llevar a cabo la promoción de los servicios de protección. En algunos casos, también se implementan mecanismos como los “memorandos de seguimiento”, que son comunicaciones a través de distintos medios (ej. correo electrónico, correo postal o llamadas telefónicas) para afianzar la comunicación con actores clave y fortalecer los compromisos para la atención de los connacionales en conjunto con las autoridades mexicanas en los consulados o embajadas.

T.10. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

En general, tanto los procesos de comunicación interna (entre áreas) como los de comunicación externa, se llevan a cabo siguiendo las pautas generales establecidas en los distintos marcos que delimitan la actuación de los funcionarios encargados de la operación del Pp, así como las distintas actividades relacionadas con la provisión de servicios de protección.

En relación con los procedimientos de comunicación externa o difusión, en los distintos casos que fueron observados se encontró que los responsables del Pp hacen un uso pertinente de los recursos institucionales, con el objetivo de para establecer las estrategias de comunicación. Si bien en la mayor parte de las ocasiones los recursos financieros destinados a las actividades difusión son reducidos, el aprovechamiento de los medios institucionales y las capacidades de coordinación son adecuados para lograr sinergias con distintos actores, lo que hace posible potenciar las estrategias de comunicación y difusión de los distintos servicios de protección.

Pese a lo anterior, se destaca que en la operación el Pp no cuenta con mecanismos para identificar los medios o estrategias de mayor impacto en la difusión, lo que contribuiría a mejorar el conocimiento sobre la efectividad de las acciones y en ese mismo sentido diseñar o reformular las estrategias para una mejora del proceso mismo.

Por otra parte, en ninguno de los casos de comunicación interna o externa, se considera la importancia que para el cierre del proceso tiene el hecho de que las partes o actores involucrados encuentran satisfecha su demanda de información o conocimiento. No obstante, en el caso de la comunicación externa, este aspecto es mucho más pertinente, pues es necesario contar con

mecanismos que permitan evaluar si los contenidos de información son adecuados y suficientes a las necesidades de los usuarios de dichos contenidos (población objetivo).

T.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de Comunicación es importante debido a que se encuentra presente durante todo el proceso de entrega de servicios de protección. Es indispensable a todos los subprocesos de coordinación previamente señalados, pues el intercambio de información es importante para otros procesos como los de planeación, control, seguimiento y monitoreo. Este proceso de comunicación es también relevante para la integración de mejoras al Pp y para la actualización de las Normas de protección.

T.12. Opinión de los actores

Hasta el momento, los actores consideran que el proceso de comunicación entre las áreas es central y que la tecnología en la era digital facilita el intercambio de información entre Oficinas Centrales y las distintas RME. Por otro lado, en diversas circunstancias se destacó la relevancia de mantener la flexibilidad en el establecimiento de las alianzas con distintos actores, en el sentido de que la respuesta a los casos de protección es variada en función del contexto local o regional en donde opera la RME. Pese a esta flexibilidad, también se destacó la importancia de llevar a cabo un trabajo permanente de fortalecimiento de las redes de mexicanos en el exterior, pues estos últimos demuestran en varios casos que son parte importante en el proceso de difusión de las acciones de protección y, como en el caso de demarcaciones con una presencia masiva de mexicanos, llegan incluso a ser centrales y los principales responsables del trabajo de difusión.

3. Selección de destinatarios

La selección de destinatarios en el Pp E002 se refiere al proceso por medio del cual se determina quiénes recibirán los servicios de protección considerados en las Normas de protección, en función de la población o área de enfoque objetivo del Pp. La entrega de los servicios de protección se realiza en las RME.

En el caso de las Delegaciones, éstas operan tanto como instancias de vinculación como de asistencia al proceso de entrega de los servicios. En relación con la vinculación, éstas realizan trabajo de mediación para los familiares de mexicanos que se encuentran en el exterior y que se involucran en la atención de los casos de los connacionales en el extranjero. En cuanto a la asistencia, tienen la

capacidad y facultades para ser la ventanilla de recepción de las solicitudes e iniciar los trámites de protección para los mexicanos que se encuentran en el extranjero.

3.1. Principales actores

En el proceso de selección de beneficiarios están involucrados dos tipos de actores. El primero de ellos, son los demandantes/solicitantes de protección, los cuales pueden ser los sujetos mismos que requieren de los servicios, o bien terceros a través de los cuales se hace de conocimiento de la demanda de atención por parte de la población objetivo del Pp. El segundo, corresponde a las RME y a las Delegaciones, quienes directamente son las receptoras de las solicitudes; el CIAM, que brinda servicios de orientación y vía telefónica; también, la DGPME brinda atención al público de la Ciudad de México y su zona conurbada en la ventanilla de atención al público localizada en las oficinas centrales de la SRE.

3.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de Selección de destinatarios se encuentra principalmente normado por los criterios de la “Normas para la ejecución del Programa de Protección Consular a personas mexicanas en el exterior”, así como los distintos ordenamientos jurídicos internacionales-multilaterales y diversas disposiciones en materia de provisión de servicios a connacionales fuera del país. Dichas disposiciones están referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME, en el Plan de Trabajo 2017 y en el mismo documento de las Normas de Protección de la SRE.

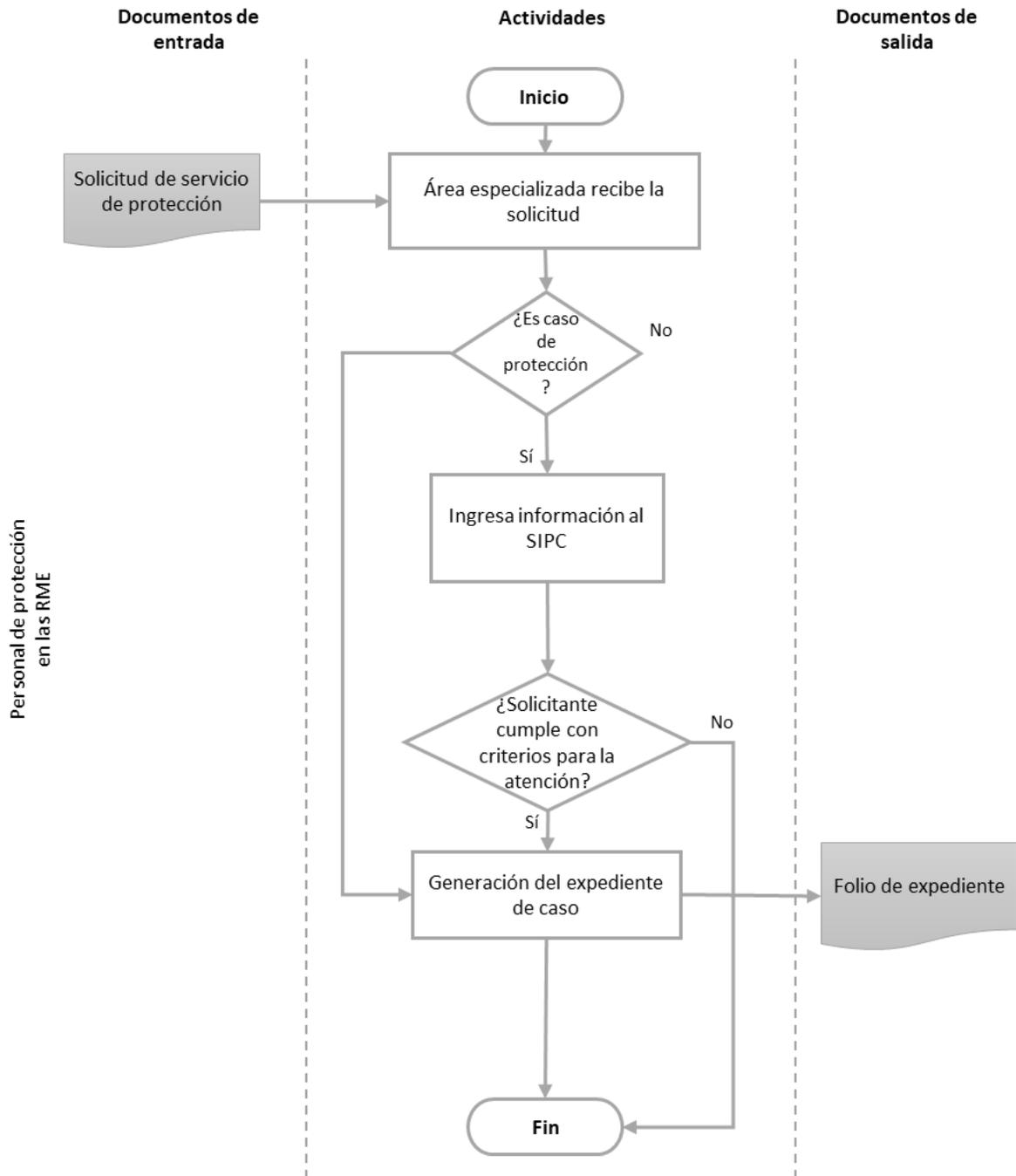
3.3. Descripción del proceso en pasos

Las principales actividades que se llevan a cabo en el proceso de selección de destinatarios son las siguientes:

- i. Subproceso de solicitud de protección
 - a) Persona/entidad acude a las oficinas de atención al público de la DGPME o a las RME o se comunica al CIAM, para solicitar servicios de protección. En el caso de realizarse el trámite en la ventanilla que se localiza en las Oficinas Centrales, la solicitud se remite a la demarcación, RME o Delegación de la SRE correspondiente para la atención del caso.
 - b) El área especializada en atención de solicitudes procede al llenado de los formatos de solicitud, dependiendo del caso al que se refiera el solicitante,
- ii. Selección de casos

- a) El área especializada verifica que la solicitud o el solicitante cumple con los criterios de protección referidos en el documento de Normas de protección. También, se evalúa el perfil socioeconómico de los solicitantes, en aquellos casos donde la solicitud implica el otorgamiento de apoyos monetarios.
- b) Se captura información del solicitante en el SIPC y se crea un expediente del caso.

Diagrama de flujo del proceso de selección de destinatarios



3.4. Límites del proceso

El proceso inicia con una solicitud a petición de parte por parte de las personas demandantes. Dicha solicitud es evaluada con base en los criterios establecidos en el documento de las Normas de protección vigente, para determinar la causa o motivo y los debidos mecanismos para la atención.

El proceso finaliza con la selección de los destinatarios y la creación de un expediente de caso. Toda la información o evidencia relativa al expediente, se registra a través de la plataforma informática del SIPC. En todos los casos, el expediente o folio se refiere a personas demandantes.

La mayor parte de los requisitos para el otorgamiento de los servicios de protección se encuentran establecidos en el documento de las *Normas para la ejecución del programa de protección a personas mexicanas en el exterior*. Sin embargo, no se cuenta con un manual de procedimientos que establezca claramente los tiempos para la realización de este proceso y los criterios específicos para determinar las características de vulnerabilidad de las personas.

3.5. Insumos

Los insumos que se requieren en el proceso de producción de entregables son los siguientes:

Subproceso de solicitud de protección:

- Solicitud a petición del demandante
- Formatos para solicitud de servicios de protección

Selección de casos:

- Valoración positiva del solicitante con base en Normas de protección

3.6. Productos

Los productos que genera el proceso de producción de entregables son los siguientes:

Para Subproceso de selección:

- Aprobación para procedencia de caso

Para Selección de destinatarios

- Folio para el seguimiento de la atención del caso

Los productos de este proceso son los insumos indispensables tanto para el proceso de entrega como para el proceso de monitoreo, puesto que constituyen la base para la integración del expediente.

Para su entrega, normalmente se usa el SIPC, que es la plataforma donde se concentra la información de las solicitudes de protección.

3.7. Recursos

Tiempo

No existen documentos normativos que determinen el plazo de tiempo en el que los productos del proceso deben ser generados.

Recursos humanos

La DGPME cuenta con personal del SEM que le permite llevar a cabo las tareas relacionadas con la selección de destinatarios, pues conforma una plantilla de profesionales certificados para llevar a cabo tareas en la rama diplomático-consular, ambos en oficinas centrales, en las RME. Sin embargo, en el caso del CIAM, se dispone de personal que presta servicios para la atención telefónica, de los cuales no se cuenta con elementos que permitan definir si cuentan con las capacidades apropiadas para llevar a cabo las principales actividades del proceso.

Concerniente a la capacitación, en algunas áreas estas actividades forman parte del Plan Anual de Trabajo. En estos casos, la capacitación se orienta a mejorar la formación del personal y actualizar el conocimiento de este para la atención de los casos de protección, especialmente en las RME.

Recursos financieros

Dentro del proceso de Selección de destinatarios, los recursos financieros requeridos se destinan al mantenimiento y soporte de la estructura de personal y la tecnología requerida para realizar la captura de la información de los casos en el SIPC.

3.8. Sistemas de información

El registro de la solicitud se realiza a través del SIPC, por medio de la cual se captura la información del solicitante y con la cual se valida la pertinencia en la atención del caso.

3.9. Coordinación

Para algunos casos de atención que resultan excepcionales, las RME y la DGPME se coordinan para definir si son susceptibles de apoyo con base en lo establecido en la *Normas de ejecución del programa de protección a personas mexicanas en el exterior*.

También, es importante la coordinación entre la DGPME y la DGTII para verificar el adecuado funcionamiento de la plataforma del SIPC, y verificar o validar que el personal competente para la atención de los casos cuenta con las debidas credenciales de acceso al sistema.

3.10. Evaluación de la pertinencia

El proceso se lleva a cabo siguiendo los criterios establecidos en el documento de las Normas de Protección, principalmente; en otros casos, como cuando es requerida la atención inmediata de una solicitud y se desea tener un soporte inmediato de la acción, la guía de procedimientos de protección es una herramienta pertinente y útil para resolver con mayor fluidez el caso en específico del que pueda tratarse.

3.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de Selección de destinatarios es uno de los procesos más importantes para la operación del Pp. En dicho proceso, como se señaló, se lleva a cabo el registro de solicitudes de protección y, a partir de éste se conforma el expediente de los casos. Los productos que se generan en este proceso permiten a los participantes materializar las demandas de protección.

3.12. Opinión de los actores

Los actores entrevistados coinciden en que la normatividad en protección y la guía de procedimientos de protección, son claros y precisos en lo que se refiere a los criterios de selección de la población objetivo del Pp.

En relación con el proceso de selección, una debilidad señalada es que el proceso de captura de información del solicitante puede llegar a generar cuellos de botella en la atención, particularmente en casos donde hay una demanda mayor de connacionales solicitantes de servicios. En estos casos, se señaló que la capacidad operativa queda rebasada para atender rápida y oportunamente, por lo que la mejora en el proceso de registro de la solicitud mejoraría los tiempos de la atención de las RME. Al respecto, algunos actores entrevistados plantean que el aprovechamiento de tecnologías de la información para compartir información sobre datos de identificación de los solicitantes (ej.

Bases de datos de servicios consulares o registro electoral, pueden ayudar a reducir los tiempos en la carga de información al SIPC.

4. Entrega

En general, el proceso de entrega de los servicios que genera un Pp se entiende como la fase correspondiente a la entrega de lo producido²⁶. Considerando que el área de enfoque del Pp E002 se define como a todos los mexicanos en el extranjero en situación de vulnerabilidad y que su propósito, tal como se establece en la MIR del Pp, se propone es *“Connacionales y extranjeros reciben servicios consulares, de asistencia, protección, documentación de identidad de viaje y programas que permiten la vinculación con sus lugares de origen, logrando su inclusión en el país receptor”*, la entrega de servicios de protección generados por el Pp, se entiende, procura el logro de este objetivo.

El proceso de entrega se realiza de manera sistemática y habitual durante el transcurso de un día laboral. El tiempo de realización del proceso es variable, dependiendo del tipo de servicio de protección que sea requerido. De acuerdo con los actores entrevistados, la atención puede tomar un tiempo aproximado de 30 minutos a partir de ingresada la petición hasta 2.5 horas.

4.1. Principales actores

Los actores responsables directos de brindar servicios de protección son la DGPME a través de las sus áreas operativas en oficinas centrales y las Delegaciones de la SRE en el territorio nacional, las RME en Estados Unidos y el resto del mundo, en coadyuvancia con los distintos actores públicos y privados en el ámbito nacional o local en los países receptores que en su quehacer coadyuvan a la realización de los objetivos del Pp.

4.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de Entrega está principalmente normado por las Normas para la Ejecución del Programa de Protección Consultar a Personas Mexicanas en el Exterior, el Código de Conducta del Personas de la SRE; Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, procedimientos para el ejercicio del gasto presupuestario y transparencia y rendición de cuentas; las diversas leyes que rigen la movilidad de la población, el ejercicio de sus derechos y protección de identidad; los

²⁶ Términos de Referencia Evaluación de Procesos. Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos Evaluación de Procesos del programa. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Enero 2017.

distintos ordenamientos jurídicos internacionales-multilaterales e internacionales-bilaterales, así como diversas disposiciones en materia de provisión de servicios a connacionales fuera del país. Estas distintas disposiciones están referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME, en el Plan de Trabajo 2017, así como la Guía de procedimientos de protección consular. Para los casos en donde es requerida la prestación de servicios de orientación legal, los lineamientos del Programa de Atención Legal (PALE) son un marco legal importante para la operación del Pp.

4.3. Descripción del proceso en pasos

Para garantizar la entrega de los servicios de protección, el Pp E002 lleva a cabo lo siguiente.

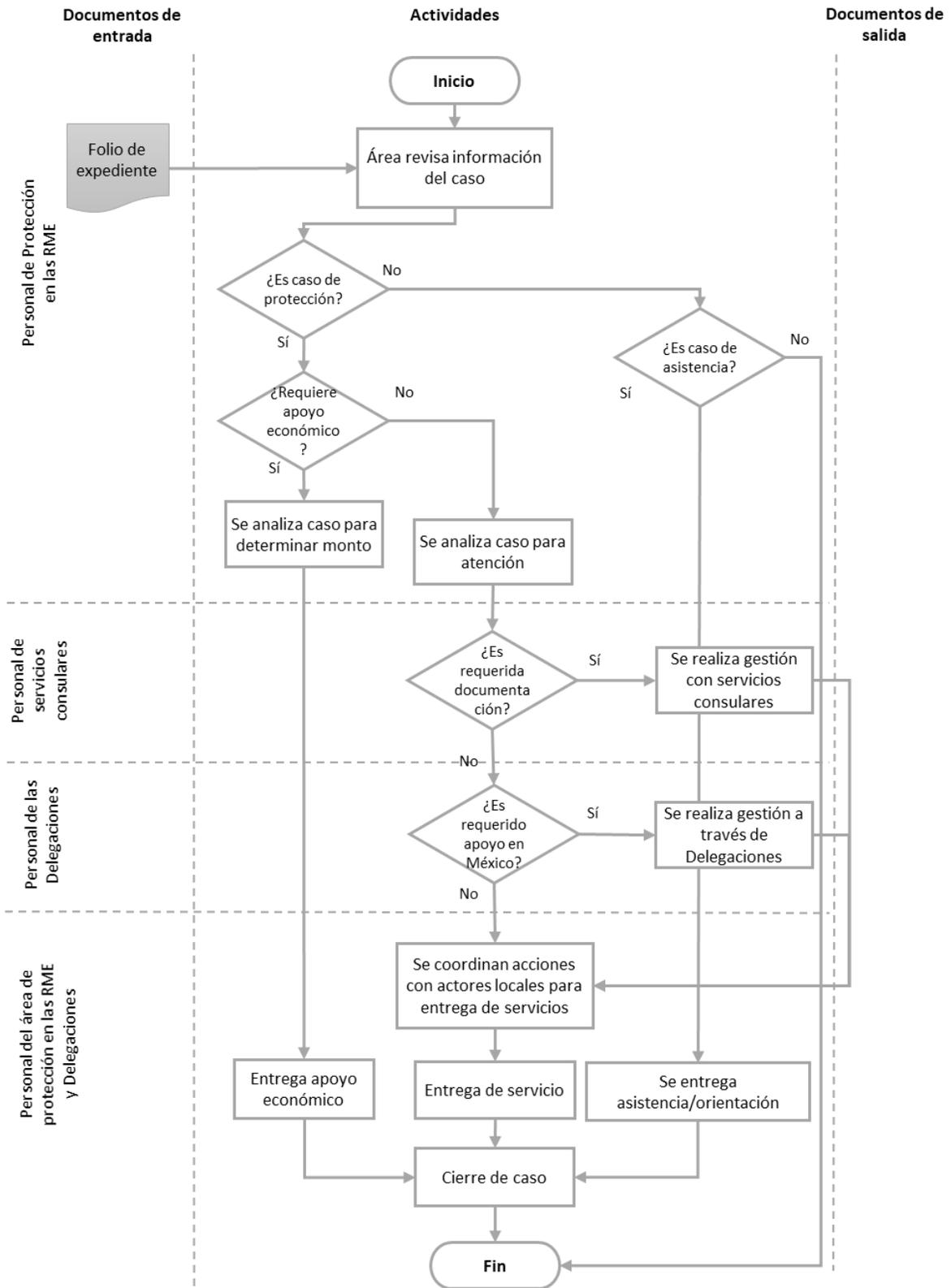
- i. Servicios de protección y asistencia consular
 - a) El caso corresponde a cualquiera de los servicios considerados en las Normas para la ejecución del Programa de Protección Consular a personas mexicanas en el exterior.
 - b) Se analiza el caso y se asigna al personal especializado para atender la demanda de protección específica o los recursos de apoyo monetario, según corresponda. Este procedimiento puede demorar dependiendo en qué lugar se atiende. Cuando la atención al caso de protección corresponde a la entrega de servicios en centros penitenciarios o de detención migratoria, la entrega del servicio puede demorar dependiendo de la lejanía de las oficinas consulares hacia dichos centros; adicionalmente, la entrega requiere de la coordinación previa entre los funcionarios de la RME en la demarcación correspondiente y las autoridades locales, por lo que el tiempo de atención puede tener una respuesta de atención variable a partir de las 24 horas de ingresada la solicitud.
- ii. Orientación y acciones de prevención
 - a) La persona/entidad demanda de mayor información sobre los servicios de protección.
 - b) Las instancias dentro de las embajadas, consulados o consulados móviles en los casos que se disponga de estos, encargadas de brindar servicios en materia de protección, brindan orientación a quienes tienen preguntas o dudas en cuanto al proceder de ellos o de distintas autoridades para garantizar la protección de los intereses de los mexicanos en exterior. Este procedimiento puede demorar entre 25 a 30 minutos, dependiendo del tipo de información que pueda demandarse.
 - c) En el caso de atención y orientación a través del CIAM, el personal de atención en la línea telefónica brinda información sobre los distintos servicios de protección y orienta a los usuarios para realizar el procedimiento de solicitud de manera presencial. Este proceso

puede demorar el tiempo necesario para que la persona obtenga el conocimiento o información que considere suficiente para resolver sus dudas sobre los distintos servicios.

- d) En los casos cuando la atención se brinda en los consulados móviles, la asistencia se da en el mismo momento, y el procedimiento puede demorar el tiempo que requiera cubrir las necesidades de información de los solicitantes, o bien, de la afluencia a este punto de atención foráneo.

En ambas situaciones, cuando el caso no es de protección, se remite a otra área para identificar si su necesidad se relaciona con la atención que pueda dar otra área.

Diagrama de flujo del proceso de entrega



4.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

i. Servicios de protección y asistencia consular

El proceso inicia con la solicitud del servicio y finaliza con la conclusión del caso. Al respecto, se señaló que el servicio de protección puede extenderse de manera indefinida, dependiendo de la naturaleza del caso y su complejidad, tal como son los casos de protección a mexicanos que han sido sentenciados o condenados a pena de muerte.

ii. Orientación y acciones de prevención

El proceso inicia con la demanda de consulta de información sobre los servicios de protección y finaliza con la facilitación del conocimiento sobre la manera de proceder de quienes demandan. Al respecto, se comentó que la modalidad de orientación es propicia en los casos en que las personas desconocen de sus derechos y de las instancias hacia dónde dirigirse; en cuanto a las acciones de prevención, se producen infografías o guías del migrante, para dotar a la población de herramientas de conocimiento a efectos de prevenir que ante una situación de vulnerabilidad la población sepa proceder.

No existen manuales de procedimientos que definan los límites y la secuencia de actividades en la ejecución de este proceso. Los manuales internos de organización únicamente delimitan las funciones de la Subsecretaría y sus DG y los temas correspondientes a cada una.

El proceso de Entrega se articula con el Proceso de Comunicación interna y externa, en todos los aspectos relacionados con la comunicación interinstitucional o con actores locales con el propósito de brindar atención en materia de servicios de protección. Por otra parte, también se articula a este último pues, como el caso de las guías de migrante, se requiere hacer difusión y promoción de las medidas preventivas dirigidas a la población, que resultan importantes para la realización de los objetivos del Pp.

4.5. Insumos

i. Servicios de protección y asistencia consular

El principal insumo para iniciar el subproceso de servicios de protección es la información del expediente de casos del SIPC.

ii. Orientación y acciones de prevención

El principal insumo para el subproceso de Orientación y acciones de prevención es la demanda de información sobre los distintos servicios de protección.

4.6. Productos

i. Servicios de protección y asistencia consular

En el caso de los servicios de protección, estos corresponden a los establecidos según la Norma para la ejecución del Programa de Protección Consular a personas mexicanas en el exterior y que son: a) Repatriación de restos de personas mexicanas fallecidas en el exterior; b) Protección consular a la persona mexicana en situación de insolvencia económica temporal; c) Visitas de protección consular; d) Repatriación de personas mexicanas vulnerables; e) Protección consular a la persona mexicana migrante y campaña de seguridad a la persona migrante; f) Protección consular y asistencia a las personas mexicanas víctimas de trata de personas en el exterior; g) igualdad de género.

ii. Orientación y acciones de prevención

En el caso de la orientación y acciones de prevención, estos corresponden a la difusión de información relacionada con el uso de los distintos servicios de protección anteriormente enunciados, así como de infografías que coadyuven a prevenir algunas de las situaciones previstas en la Norma para la ejecución del Programa de Protección Consular. A través del CIAM, se brindan adicionalmente los siguientes servicios de orientación: a) Búsqueda de connacionales desaparecidos; b) Búsqueda de personas detenidas; c) Información sobre actualidad migratoria.

4.7. Recursos

Tiempo

Proceso y tiempo de ejecución

| Proceso | Subproceso | Normatividad que fija calendario o límites temporales | Tiempo estimado en días hábiles para realizar el proceso | Fecha límite para realizar el proceso |
|---------|---|---|--|--|
| Entrega | Servicios de protección y asistencia consular | Indefinida | Variable, dependiente del caso | Establecido en función de las necesidades de atención del caso |

| Proceso | Subproceso | Normatividad que fija calendario o límites temporales | Tiempo estimado en días hábiles para realizar el proceso | Fecha límite para realizar el proceso |
|---------|--------------------------------------|---|--|--|
| | Orientación y acciones de prevención | Desconocida | Variable, dependiente del caso | Establecido en función de las necesidades de atención del caso |

Recursos humanos

Para la realización del proceso de entrega se cuenta con personal del SEM, que es quien atiende y lleva a cabo las diligencias para el otorgamiento de los servicios de los demandantes. No obstante, la suficiencia de estos recursos es variable, pues dependen de diversas condiciones, pero que entre las mencionadas se encuentran: a) Tamaño de las RME, pues no todas las áreas consulares cuentan con una estructura de personal especializada o de apoyo en los procesos administrativos; b) Demarcación territorial de las RME, pues en algunos casos la distancia de las oficinas a los puntos de localización de la población objetivo resulta en un problema operativo.

En las Delegaciones de la SRE en el territorio nacional, el personal de protección se conforma por personal contratado por la SRE para realizar tareas especializadas; en algunos casos, el personal se encuentra comisionado por el gobierno estatal.

Recursos financieros

Para la entrega de los servicios se cuenta con los recursos asignados previamente por la Secretaría a través de su DGPOP, así como de la calendarización efectuada por la DGPME para el ejercicio de presupuesto anual. No obstante, diversas coyunturas en la atención y necesidades de protección alteran el uso de los recursos inicialmente previstos, lo que implica en ocasiones hacer uso del recurso de ampliación de gastos. En ambos casos de los servicios y de orientación y acciones de prevención, se presentan dificultades para prever los límites en la dotación del servicio, pues se indica que el abordaje de los casos depende de la naturaleza de los procedimientos, que como es la situación de mexicanos encarcelados, el proceso puede prolongarse, así como los recursos destinados para continuar asistiendo con protección.

En casos como las actividades relacionadas con las visitas domiciliarias, el área de protección hace uso de la partida destinada a gastos operativos para la compra de combustible y el pago de los viáticos para los funcionarios o personal encargado de llevar a cabo las diligencias en los puntos foráneos a las oficinas de la RME.

Recursos materiales

En los casos en donde es requerido de vehículos para realizar los traslados a centros de detención migratoria o cárceles, el área de protección dispone de los vehículos que son propiedad de los consulados o de las embajadas, según se trate el caso, mimos que se comparten con otras áreas pues ninguno de ellos es de uso exclusivo para el Pp. También, el área de protección se sirve del transporte utilizado para los “Consulados móviles” en aquellos casos en que este constituye un mecanismo para la difusión/entrega de otros servicios, lo que le permite extender su cobertura hacia aquellos lugares distintas de las oficinas consulares o de la embajada, según sea el caso.

Infraestructura

La principal infraestructura en el exterior son las oficinas consulares, y al interior las instalaciones de las Delegaciones de la SRE; mobiliario y bienes tecnológicos que son propiedad o con derecho de uso por la misma secretaría. En todos estos casos, el mantenimiento de la infraestructura se encuentra previsto en los rubros de gastos operativos del capítulo 2000.

4.8. Sistemas de información

Para llevar a cabo la Entrega de servicios, el Pp E002 hace uso principalmente del SIPC, que es la plataforma informática en donde se carga la información correspondiente a los casos de protección. Dicho sistema, es también la fuente de producción de estadísticas en la atención del mismo Pp., mismo que sirve para indicar el estatus de avance o situación de atención de cada uno de los casos, que, en este caso, se registra o indica como caso concluido.

En general, el SIPC funciona como una bitácora que permite conocer el avance de los casos, pero la falta de tiempo de los funcionarios para nutrir el sistema puede ocasionar que no esté actualizado. Dicho sistema permite informar del proceso de atención a todos los involucrados, esto es, desde oficinas centrales, las distintas RME así como Delegaciones, todo en tiempo real; el sistema permite el establecimiento de una conexión a través de la web, por lo que puede ser accedida desde cualquier parte del mundo; la plataforma se encuentra activa y visible para aquellos usuarios que

han sido dados de alta en el sistema, que por lo general son los responsables directos de la operación de los servicios de protección o bien los principales involucrados en el proceso a niveles directivos. Las condiciones para su funcionamiento es tener acceso a una computadora personal, la posesión de un usuario y contraseña entregados por la el área de la DGTII en oficinas centrales, así como la conexión y funcionamiento del servidor que se encuentra alojado en la SRE.

Por último, el SIGEPP es la plataforma que se utiliza para cargar la información correspondiente a las comprobaciones en la entrega de los servicios.

4.9. Coordinación

Para la realización del proceso de entrega RME, la coordinación que se lleva a cabo es importante al menos en tres niveles o contextos:

- a) Entrega del servicio en oficinas de servicios consulares. En este caso, las acciones de coordinación más importantes son las que se realizan con autoridades migratorias y con organizaciones de la sociedad civil locales, pues una estrategia recurrente para acercar los servicios de protección a la población mexicana es recurrir a otros actores para crear canales de difusión o mecanismos de atención para aquellos que desconocen de los servicios de protección que se prestan en los consulados o embajadas.
- b) Entrega del servicio en las áreas remotas al consulado u embajada. Un primer caso es el referente a la participación del área de protección en las actividades del “Consulado móvil”, pues en este caso la coordinación entre distintos departamentos o áreas es importante para el aprovechamiento de recursos que son comunes. Un segundo caso es el referente a las visitas domiciliarias en centros de detención o penitenciarios que se encuentran en lugares distantes de las oficinas, en donde este importante la coordinación con las autoridades locales a efectos de mantener la comunicación y hacer de conocimiento a los mexicanos sobre los servicios de protección que ofrece el consulado, o bien para coordinar las visitas a dichos puntos.
- c) Entrega del servicio en centros hospitalarios. Aquí la coordinación entre las áreas de trabajo social de hospitales y el consulado es importante, pues ello permite llevar a cabo distintas actividades o estrategias encaminadas a mantener la comunicación y proporcionar la asistencia debida en los casos en que la población mexicana requiere de atenciones médicas. Ello facilita en diversas situaciones la operación de la logística, así como la

resolución satisfactoria de los procedimientos administrativos necesarios en los casos en donde son requeridos traslados o reubicación de los pacientes en convalecencia.

- d) Entrega de servicios de orientación legal. Aquí la coordinación con actores externos, primordialmente organizaciones que proporcionan servicios de asesoramiento jurídico en temas migratorios, es importante para poder brindar la atención a las solicitudes de protección que requieren de este soporte.

En cualquiera de los casos mencionados previamente, cuando en la atención de la solicitud media la tramitación de algún documento oficial (ej. expedición de certificados de nacimiento, actas de matrimonio o documentos de identidad), la coordinación con el área de documentación es importante para realizar las gestiones de dichos documentos.

4.10. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso.

El proceso de entrega de servicios se lleva a cabo de manera pautada y sigue de manera general los criterios establecidos en el documento de las Normas de protección. También, la entrega de servicios se realiza conforme a los límites en el gasto presupuestario destinado a las actividades de protección y que fueron establecidos en la planeación anual, siendo excepcionales los casos en los que se solicita una ampliación presupuestaria para satisfacer las demandas de servicios. En este sentido, el proceso atiende las necesidades de la población de manera pertinente y conforme a procedimientos.

Sin embargo, en los casos observados se ha podido corroborar que la entrega de los servicios está fuertemente condicionada a la disponibilidad de recursos financieros, condicionando en dos sentidos la operación en la entrega del servicio: 1) Selectividad en la atención, pues esto afecta la priorización en el uso de los recursos para atender determinados ámbitos; 2) Reducción de la capacidad operativa para la búsqueda de casos de atención, pues en los casos observados se encontró que ahí donde las restricciones presupuestarias tuvieron un efecto negativo en la operación, la entrega del ser servicio se limitó a atender los casos ingresados a solicitud de parte, esto es, dejando de lado actividades encaminadas a detectar potenciales casos de atención. Tal situación demuestra la necesidad de ver como dos dimensiones inseparables del proceso tanto la pertinencia como la suficiencia, pues en la mayor parte de los casos el segundo de estos aspectos es una dimensión relevante en el logro de los objetivos operativos.

4.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de entrega es donde se genera uno de los tres componentes que integran la MIR del Pp E002; así como la realización misma a nivel de propósito del Pp.

4.12. Opinión de los actores

Los funcionarios expresaron a través de las entrevistas realizadas que una de las principales fortalezas del programa es la atención en orientación y servicios de protección canalizados a través del CIAM. Esta instancia de atención ha permitido incrementar la cobertura del Pp en el área de asesoría, al mismo tiempo que les ha dado mayor difusión a los servicios que en el exterior se proporcionan a través de los Consulados.

Entre las debilidades identificadas se encuentra que el programa actúa únicamente a petición de partes, por lo que una parte considerable del universo de atención del programa es desconocida. Esta situación genera incertidumbre en la actuación de algunas de las RME, pues a través de otras fuentes de información han podido verificar que las metas operativas y presupuestarias distan mucho de la demanda real de servicios de protección. Sin decir también que la propia restricción presupuestaria condiciona ya de por sí el logro del propósito del Pp.

Otra de las debilidades que fueron señaladas, es la falta de coordinación con el área de documentación, pues en la parte del proceso de registro de solicitudes y verificación de identidad del solicitante, no se han explorado otras alternativas para hacer uso compartido de bases de datos sobre registro de población y con ello llevar a cabo las búsquedas de información de manera más eficiente, acortando los tiempos de atención en la provisión de servicios.

Adicionalmente, en algunos casos también se percibe como debilidad la falta de espacios físicos acondicionados para los casos de protección que, debido a su naturaleza, requieren de cubrir elementos que al usuario le representen la garantía de seguridad, privacidad y de confianza al rendir testimonio de su problema o necesidad de servicios de protección ante los funcionarios correspondientes.

Por último, algunos actores indicaron que algunos de los formatos utilizados para la asignación de apoyos económicos no son prácticos. En su lugar, han tenido que adaptar estos formatos a las necesidades o circunstancias que se presentan en las correspondientes entrevistas, por lo que ven

como un área de oportunidad de mejora la revisión de estos formularios y su correspondiente adecuación para mejorar la eficiencia en la atención, mismos que están establecidos en las Normas de protección.

5. Control

El proceso de control a los servicios que otorga el Pp E002 se entiende como las acciones y mecanismos implementados entre los operadores para asegurar que los distintos procedimientos, procesos y subprocesos se ejecuten conforme a la planeación²⁷. En el caso del Pp, el proceso de control se refiere a todas las actividades encaminadas a identificar y reportar los avances en la provisión de servicios. En general, el proceso de control comprende el conjunto de informes que se integran para rendir cuentas del estado de avance en la atención de los servicios de protección, con distintas temporalidades dependiendo del contenido y el alcance solicitado a las RME por parte de la DGPME.

5.1. Principales actores

La DGPME junto con sus DGA, las RME y las Delegaciones de la SRE en territorio nacional, son los principales responsables del proceso de seguimiento dentro del Pp, al ser las áreas a través de las cuales se producen las principales estadísticas de avance y se elaboran los informes trimestrales y anuales en materia de protección. Para la construcción de los informes, la DGPME consolida la información en el avance de la atención de casos a partir de la información provista por el SIPC. Como se señaló previamente, el SIPC es la principal herramienta del Pp, pues es en ella donde se puede visualizar toda la información sobre los casos de protección, según tipo de servicio, lugar de atención, estatus del caso, evidencias, entre otras cosas. Por otro lado, el OIC también contribuye en el proceso de control pues es encargado de dar atención de quejas dirigidas hacia las instancias proveedoras de servicios. En tanto que generadores de insumos para el proceso de control, se encuentran también otras dependencias de gobierno, actores u organizaciones de la sociedad civil, que canalizan quejas relacionadas con la atención de los servicios.

²⁷ Términos de Referencia Evaluación de Procesos. Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos Evaluación de Procesos del programa. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Enero 2017.

Pese a lo anterior, se destaca que en los manuales de procedimientos de la DGPME no se precisa la operación de buzones de quejas o mecanismos para atender inconformidades sobre la atención proporcionada en relación con los servicios de protección.

5.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

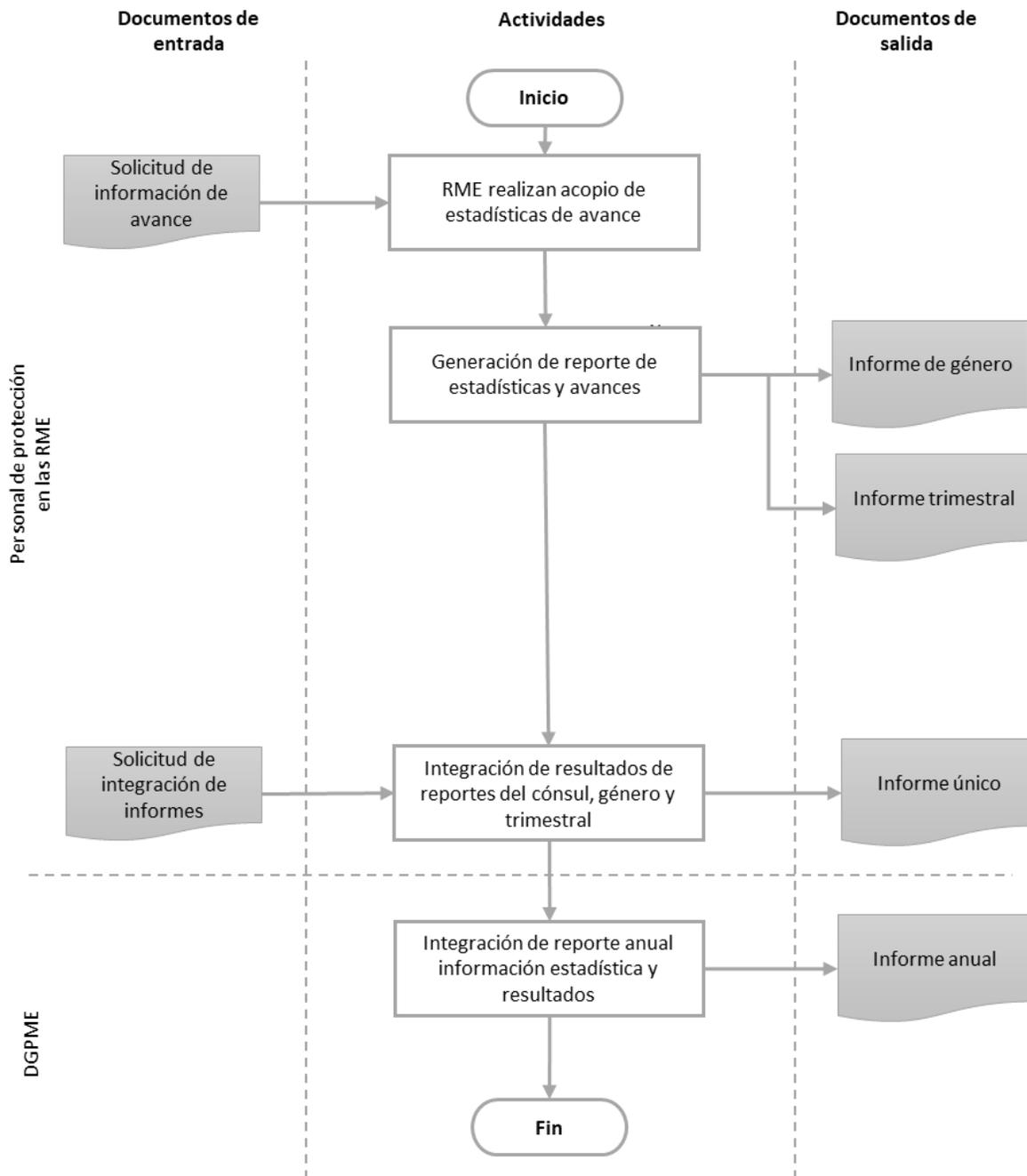
El proceso de control está principalmente normado por el Reglamento Interior de la SRE, por las Normas para la Ejecución del Programa de Protección Consultar a Personas Mexicanas en el Exterior, el Código de Conducta del Personas de la SRE; por las distintas Leyes y disposiciones relacionadas con la APF, procedimientos para el ejercicio del gasto presupuestario y transparencia y rendición de cuentas; las diversas leyes que rigen la movilidad de la población, el ejercicio de sus derechos y protección de identidad; los distintos ordenamientos jurídicos internacionales-multilaterales e internacionales-bilaterales, así como diversas disposiciones en materia de provisión de servicios a connacionales fuera del país. Estas distintas disposiciones están referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME y en el Plan de Trabajo 2017.

5.3. Descripción del proceso en pasos

A partir de los compromisos en el programa de trabajo que se establecieron en la fase de planeación, la DGPME se encuentra facultada para solicitar a las respectivas áreas la generación de la información para reportar el estado del cumplimiento. De manera recurrente, cada trimestre se integra un reporte de avance, el cual contiene reportes de los casos atendidos provenientes del SIPC. También, la información relacionada con el cumplimiento del seguimiento al gasto presupuestario se actualiza a través del PASH.

En cuanto a la atención de quejas o inconformidades de los demandantes en relación con el proceso de selección de destinatarios, la procedencia de la fuente de reclamos proviene de las personas, que en algunos casos lo hacen a través de organismos para la defensoría de DDHH o bien por medio de otros para la atención inmediata por parte del Pp.

Diagrama de flujo del proceso de control



5.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso inicia con la solicitud de la DGPME hacia las áreas responsables de la integración de la información sobre los casos de protección proveniente del SIPC. A través de dicho sistema, los usuarios pueden obtener una bitácora sobre la atención del proceso, así como tener acceso a las evidencias o materiales requeridos en los distintos pasos del proceso. De tal forma, la DGPME a través de sus áreas de protección en Estados Unidos y resto del mundo, puede validar el cumplimiento de los pasos establecidos en el documento de las Normas de protección. En los casos en que las personas/actores canalizan inconformidades a través del OIC dirigidas a las instancias de representación en el exterior, o bien a la misma Secretaría; o cuando estas quejas las dirigen otros organismos en representación de la persona; la DGPME en coordinación con las RME atienden por oficio dichas solicitudes.

De igual manera, el proceso finaliza cuando la DGPME informa del estado de avance en la atención de las solicitudes y cuando esta información se integra en los informes de avance trimestral o anual, según corresponda.

El proceso de Control se articula con el proceso de seguimiento y el proceso de monitoreo, principalmente en lo que se refiere al aprovechamiento de la información contenida en el SIPC y que se utiliza para inspeccionar los avances en la atención de los casos de protección y sobre la correcta aplicación de los criterios establecidos en las Normas de protección.

5.5. Insumos

Los principales insumos para el proceso de control son: 1) el estado de avance de los casos de protección, provenientes del SIPC; 2) las quejas o inconformidades de los demandantes, canalizadas por el OIC o dirigidas a través de otras instancias.

5.6. Productos

El primer producto generado dentro del proceso de control son los informes de actividades, los cuales se realizan de manera semanal; sigue en su elaboración el informe de identidad de género, en conjunto con el informe de actividades los cuales son trimestrales; con objeto de integrar información de los anteriores, se integra un “informe único” de manera mensual; finalmente, se lleva a cabo la integración de un informe anual.

Un segundo producto son las respuestas que la DGPME, a través de sus áreas, remiten a las correspondientes instancias que dan seguimiento a las inconformidades que las personas presentan sobre la atención recibida durante los procesos de selección de destinatarios o de entrega.

Productos del proceso de producción de entregables

| Proceso | Productos |
|----------------|--|
| Control | Informes Trimestrales Informe anual |
| | Respuestas de atención a inconformidades |

No obstante, de los productos anteriores, sólo se reportan los avances correspondientes a la atención de los casos de protección, en tanto que sobre las inconformidades no se cuenta con un resumen o estadísticas sobre su frecuencia o atención.

5.7. Recursos

Para la realización de este proceso, los funcionarios entrevistaron mencionaron lo importante que resulta el SIPC para llevar un control cuantitativo en la atención de los casos de protección.

Tiempo

Los tiempos establecidos para la presentación de los informes trimestrales y anuales, su sustentación y contenido, son pautados por la DGMPE.

Recursos humanos

Los recursos humanos destinados a la realización de este proceso cuentan con las capacidades para realizar las actividades de control. En el caso de la DGPME, el personal directamente encargado de la supervisión es profesional del SEM, lo que asegura que se cuenta con funcionarios calificados en la materia.

Recursos financieros

Los recursos financieros destinados a la impresión de los informes trimestrales o anuales, se encuentran previstos en el proceso de planeación, particularmente contemplados en la partida de gastos de operación del capítulo 2000.

Infraestructura

Los responsables del proceso cuentan con los espacios adecuados para el desempeño de estas funciones. No obstante, se precisa que ninguno de estos recursos proviene del presupuesto programados para el Pp.

Insumos tecnológicos

Los responsables de la ejecución del proceso coinciden en que los bienes tecnológicos en posesión de las RME y las Delegaciones, son suficientes para llevar a cabo las actividades relacionadas con la inspección del control.

5.8. Sistemas de información

Para el desarrollo de las actividades que contempla el este proceso y como se señaló, el SIPC es una herramienta crucial para efectuar el control. Mediante esta plataforma, todos los actores involucrados desde Oficinas Centrales hasta los operativos de las RME y Delegaciones, se tiene acceso a las estadísticas de atención en tiempo real. A través de este sistema, los casos según situación de avance pueden corresponder a alguno de los siguientes estados: a) Caso activo, es decir que se encuentra en el proceso de atención; b) Caso en reserva, que corresponde a casos que no presentan cambios en un periodo mayor a 6 meses; c) Caso concluido, cuando ya se tiene la notificación sobre el cierre mediante la remisión de un documento oficial o informe elaborado por el Cónsul y remitido a Oficinas Centrales.

Por otro lado, para el control del presupuesto asignado a las RME, la dirección del programa hace uso del SIGEPP, que es la plataforma a través de la cual la DGPOP lleva a cabo el seguimiento del gasto presupuestario y las correspondientes comprobaciones en el ejercicio de los recursos por parte del Pp.

5.9. Coordinación

Para el desarrollo del proceso es importante la coordinación a cargo de la DGPME, a través de sus DGA, dirigida a conducir la integración de información proveniente de las RME. También, para el desarrollo del proceso es importante la coordinación entre la DGPME y la DGTII de la SRE, con el propósito de garantizar el funcionamiento de la plataforma del SIPC.

5.10. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso.

Las actividades de control del proceso, en este caso mediante el mecanismo de realización de distintos informes de actividades, se realiza con base en los mismos criterios o requerimientos para la integración de las evidencias requeridas por los lineamientos de la administración pública federal, de lineamientos para el ejercicio del gasto, así como las disposiciones en materia de acceso a la información pública gubernamental, por lo que se considera un proceso adecuado y pertinente para auscultar los procesos de entrega de servicios o vigilar el cumplimiento de las metas en los indicadores de la MIR del Pp.

Pese a lo anterior, en la práctica es requerido de una inversión de tiempo considerable en la elaboración de distintos reportes, mismos que obedecen a las necesidades de establecer controles en distintos momentos en la realización del proceso de entrega de servicios: hay informes con distintos tipos de temporalidad. Tal hecho conlleva a la especialización de las tareas para la integración de dicha información, que en diversos casos rebasa las capacidades operativas en RME y afecta la gestión de tiempos y movimientos destinados a las actividades de protección e incrementando las cargas laborales en los horarios habituales de atención. En este aspecto, el proceso de control es altamente repetitivo y redundante en la generación de información.

5.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de control del Pp E002 es importante para garantizar que la aplicación de criterios para la atención de casos de protección es integral y uniforme, conforme a los criterios vigentes en la materia. También, el proceso resulta clave para la mejora en la atención que proporciona el programa, pues este es relevante para la mejora o rediseño de diversos mecanismos/estrategias para el cumplimiento del propósito.

5.12. Opinión de los actores

Los actores entrevistados señalaron que entre las principales fortalezas se encuentra el contar con un sistema de información que permite verificar el estado en la atención de los servicios, al tiempo que permite integrar de manera muy completa los elementos que conforman los expedientes. No obstante, se advierte que el proceso de control es parcialmente eficaz, pues a pesar de que se cuenta con un sistema de información que permite verificar la correcta aplicación de criterios para la atención de los casos de protección, no se cuenta aún con mecanismos definidos o

procedimientos establecidos para atender de manera eficaz y eficiente las inconformidades que los destinatarios de las acciones tienen respecto a los procesos.

Por otro lado, la mayoría de los actores entrevistados señalaron que una de las debilidades en el proceso de control es la carga de trabajo que genera la elaboración de reportes e informes, interfiriendo con el proceso cotidiano de entrega de servicios. La situación es particularmente complicada en la atención del día a día, por lo que en gran parte de los casos los operadores llevan a cabo la carga de información en días posteriores al evento y llegan a dedicar horas extraordinarias en esta actividad.

Descripción y valoración del Macroproceso 2. Atención Comunitaria

1. Planeación

Consiste en la definición de la estrategia y acciones de promoción de la Educación, Salud, Deporte, Desarrollo Económico, Cultura, Civismo y Organización Comunitaria en favor de los mexicanos en el exterior. Por cada rubro de atención se tiene iniciativas con una definición de objetivos, metas, actividades, presupuesto²⁸ y áreas administrativas responsables, lo anterior queda debidamente asentado en el Plan Anual de Trabajo, documento que guarda relación con los objetivos de la MIR del Pp E002 correspondientes a la promoción de los temas de atención comunitaria. Adicionalmente se genera un calendario anual de actividades que registra los eventos clave por iniciativa y los responsables de su seguimiento. El proceso de planeación se lleva a cabo primordialmente en el IME²⁹ y las áreas de comunidades de las RME entregan los insumos necesarios para su desarrollo.

La asignación del presupuesto, de las iniciativas que lo requieren, se realiza mediante una proyección retrospectiva de lo suministrado en el pasado sujeto a la disponibilidad de recursos en el presente. De tal manera que cuando el presupuesto se reduce la asignación por iniciativa lo hace en la misma proporción o en caso inverso cuando hay un incremento presupuestal. En el caso de la incorporación de una inactiva que requiere presupuesto, su asignación (re-asignación presupuestal) se realiza conforme a los objetivos y metas propuestas de dicha iniciativa en el Plan Anual de Trabajo.

1.1. Principales actores

Los actores involucrados en la planeación son la Dirección Ejecutiva (DE), en específico la Dirección General Adjunta de Programas Institucionales (DGAPI) y la Dirección General Adjunta de Vinculación, Salud e IME Global (DGAVSIG) para la formulación del Plan Anual de Trabajo y el Calendario Anual de Actividades; y la Dirección de Enlace Administrativo (DEA) área que coadyuva

²⁸ Cuando aplica la asignación de presupuesto del programa por parte del IME, como es el caso de la iniciativa IME-Becas. Por lo general el IME funciona como un ente de rectoría, coordinación o enlace con otras dependencias de la APF, instituciones académicas, asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, etc., en pro de la atención de problemáticas de connacionales en el exterior. Por ejemplo, existe coordinación con la Secretaría de Salud (SS) para llevar a cabo las “Ventanillas de Salud”, iniciativa que consiste en espacios de orientación y acceso a servicios médicos en Estados Unidos, en este caso es la SS quien compromete presupuesto para su logro.

²⁹ Algunas de las RME en los Estados Unidos realizan planeación de las iniciativas de atención comunitaria que promueven en su circunscripción.

con la información presupuestal relevante, así como, la integración del proyecto de presupuesto y su entrega a la DGPOP.

1.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

La LFPRH, Presupuesto de Egresos de la Federación, Reglamento de la LFPRH, PND, PSRE, RISRE, Decreto de creación del IME, Manual de Organización del IME y Manual de Procedimientos del IME.

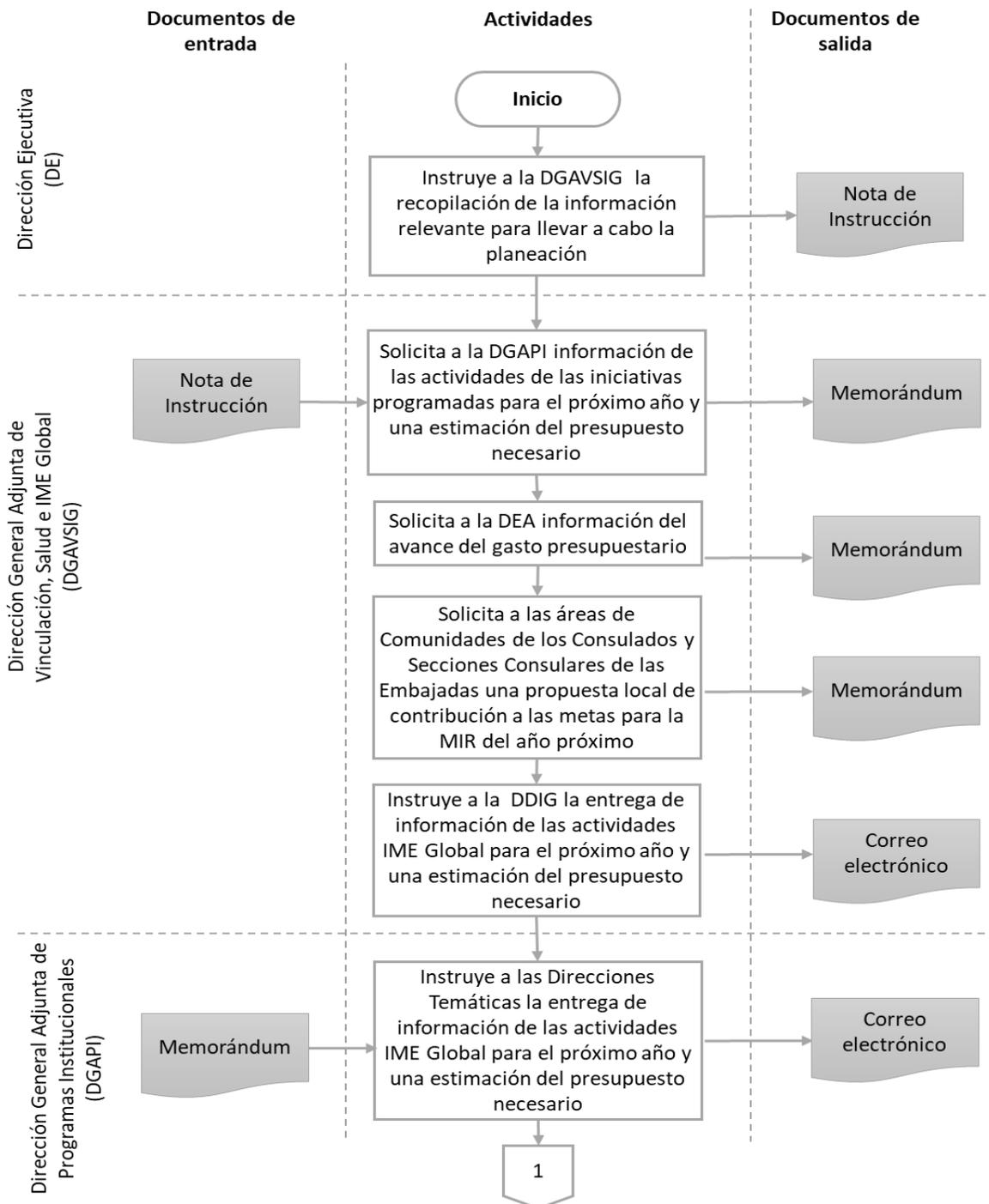
1.3. Descripción del proceso en pasos

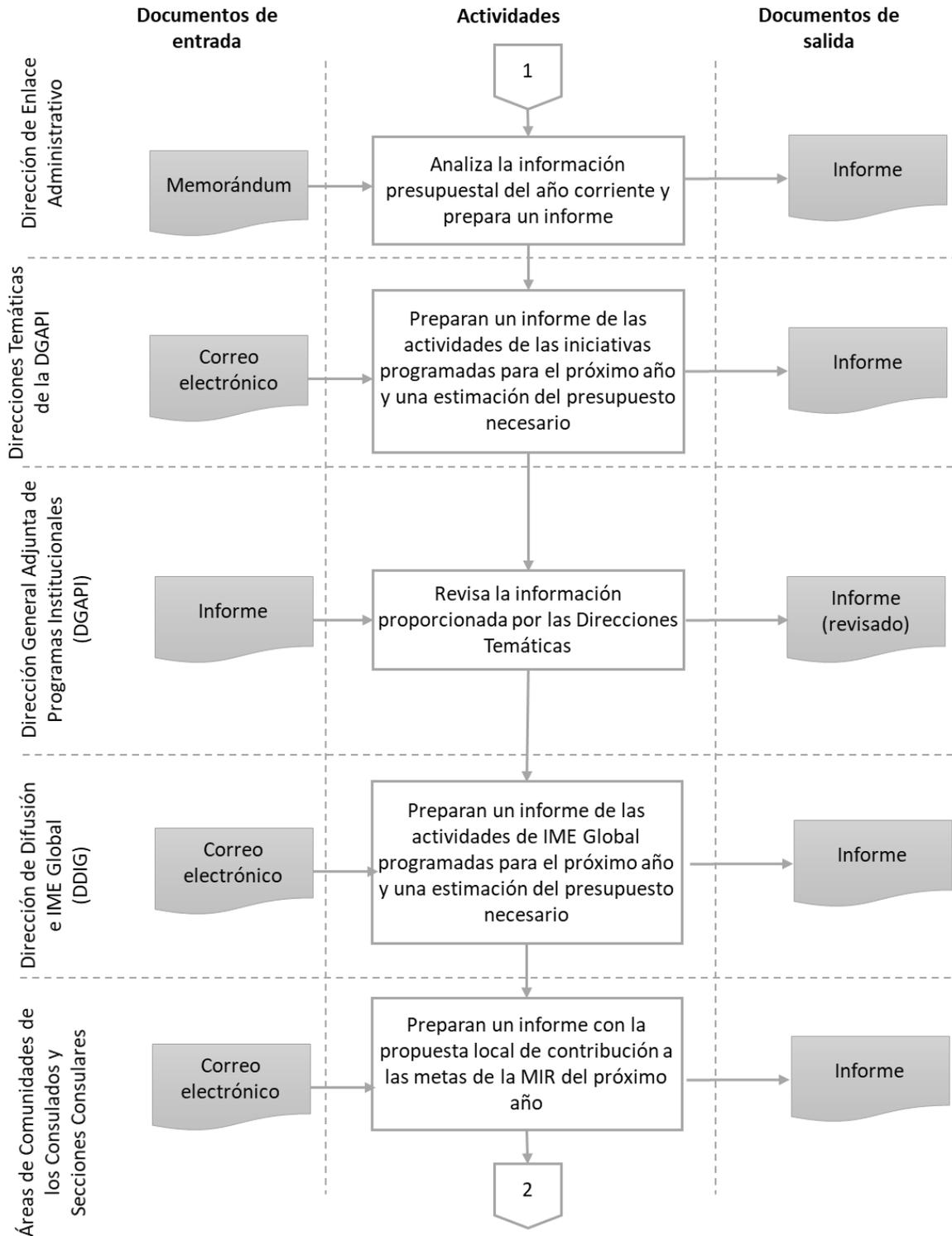
Las principales actividades que se llevan a cabo en el proceso de planeación son las siguientes:

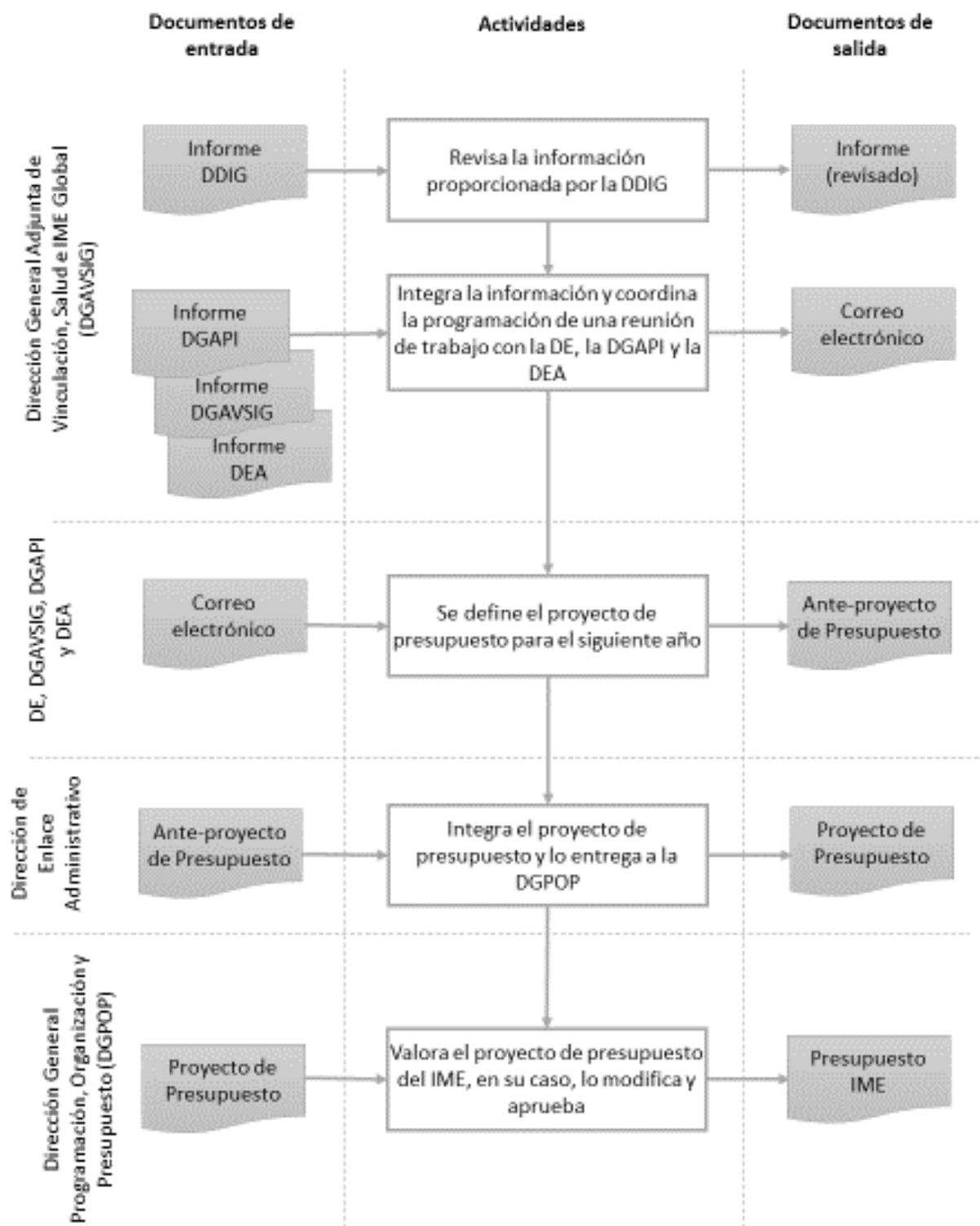
- e) A principios de diciembre la DE instruye a la DGAVSIG que en coordinación con la DGAPI determinen las actividades necesarias a llevarse a cabo en el marco de los objetivos generales del IME, los eventos o agenda comprometida para el próximo año y una estimación del presupuesto necesario por actividad.
- f) La DGAPI instruye a las Direcciones de Área bajo su responsabilidad la generación y análisis de la información relevante para la planeación de las iniciativas implementadas en Estados Unidos en los temas de educación, salud, deporte, desarrollo económico, cultura, civismo y organización comunitaria. La DGAVSIG hace lo propio para el caso de IME Global (iniciativas implementadas en el resto del mundo distinto a Estados Unidos) en los temas de cultura, civismo y organización comunitaria.
- g) Se reúne la DE con la DGAPI y la DGAVSIG para determinar la asignación presupuestaria por iniciativa con base a la información generada previamente. La Dirección de Enlace Administrativo (DEA) coadyuva con información, el análisis presupuestario del ejercicio fiscal previo y la integración del proyecto de presupuesto que será entregado a la DGPOP.
- h) La DGAVSIG solicita a las áreas de Comunidades de los Consulados y Secciones Consulares de las Embajadas una propuesta local de contribución a las metas para la MIR del año próximo. La DGAVSIG hace un compendio de las propuestas, analiza su factibilidad y propone las metas del IME para la MIR del Pp E002 para el año siguiente.
- i) La DGAPI y la DGAVSIG elaboran en conjunto el Plan Anual de Trabajo y el Calendario Anual de Actividades. Esta actividad se finaliza entre enero o febrero del año fiscal en curso.

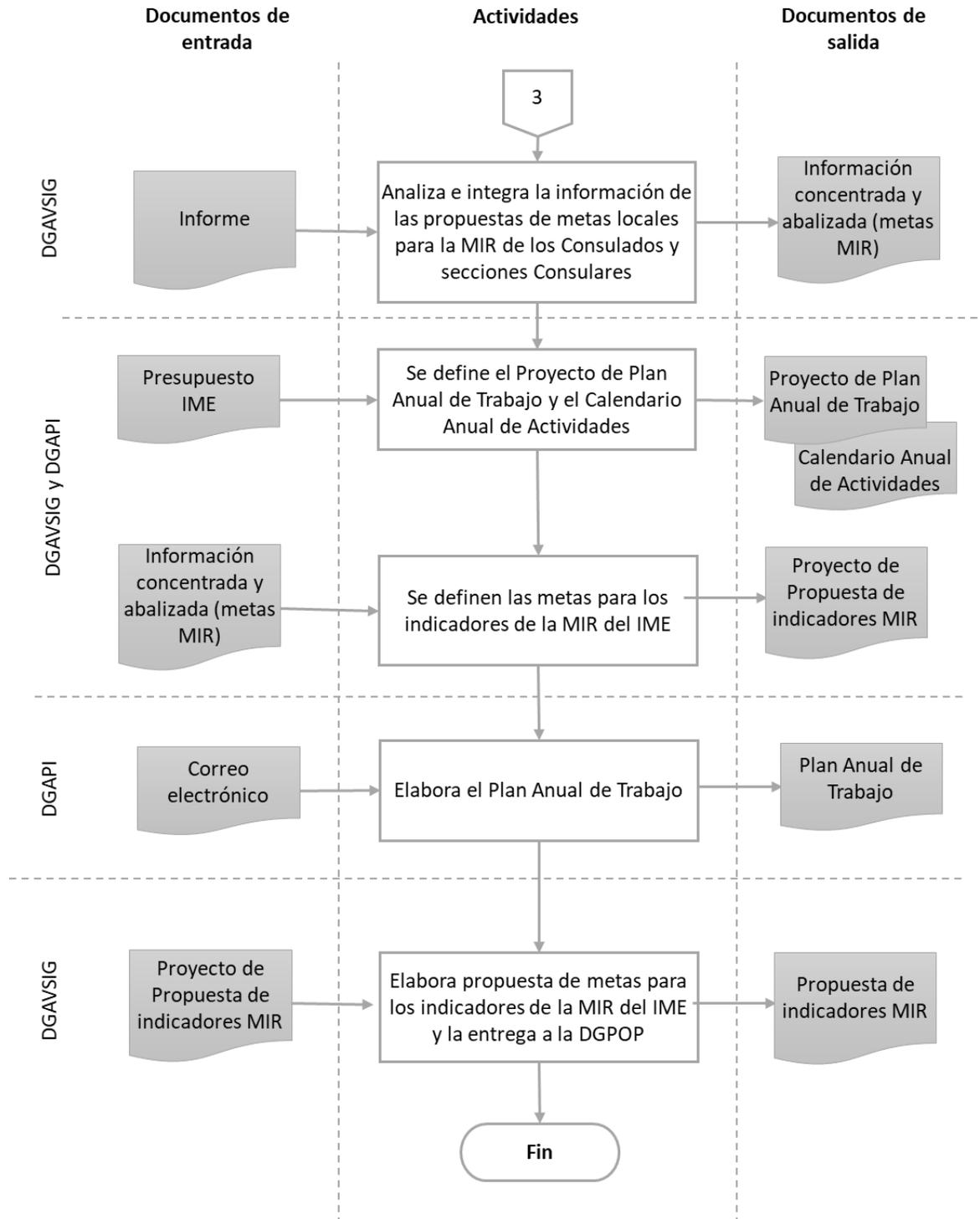
La radicación del presupuesto se realiza el primer trimestre del año para reducir el riesgo de pérdida de valor derivado de la fluctuación cambiaria entre la moneda nacional y las monedas en el extranjero.

Diagrama de flujo del proceso de planeación









1.4. Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso de planeación inicia con la instrucción de la DE a la DGAVSIG de la recolección de la información necesaria para establecer el anteproyecto de presupuesto y la propuesta de metas de la MIR que serán entregados a la DGPOP. Termina con la formulación del Plan Anual de Trabajo y el Calendario Anual de Actividades que resulta del análisis del avance de cada iniciativa del IME y el presupuesto finalmente establecido.

El proceso de planeación tiene relación con el proceso de monitoreo y el de producción de entregables. Respecto al primero, con la definición de metas para la evaluación del desempeño y la recopilación de información para la evaluación de los resultados de las iniciativas; y del segundo, cuando se diseña una nueva iniciativa que posteriormente incluye en la planeación programática (Plan Anual de Trabajo y calendario anual de actividades).

Los límites de interacción de ambos procesos se pueden observar en el Manual de Procedimientos (2016), en los procedimientos de “Evaluación de los programas que brindan atención a las comunidades mexicanas en exterior (PR-IME-03)” para el monitoreo y el de “Diseño e instrumentación de programas que brinden atención a las comunidades mexicanas en el exterior (PR-IME-03)” para la producción de entregables. El proceso de planeación y monitoreo comparten insumos (informes de las iniciativas) y los productos de la planeación (Plan Anual de Trabajo y metas de la MIR) son insumos para el de monitoreo. Y en el caso del proceso de planeación y producción de entregables, el producto final de este último (la creación de una nueva iniciativa-Reporte final) es un insumo de la planeación en la generación del Plan Anual de Trabajo y el calendario anual de actividades.

1.5. Insumos

Los informes generales de resultados de cada iniciativa generada por cada dirección de área temática a cargo de la DGAPI y la dirección de IME Global a cargo de la DGAVSIG. Para su desarrollo las subdirecciones y/o jefaturas de departamento de cada temática recopilan la información por iniciativa (informe de resultados) de todas las áreas de Comunidades de los Consulados y Secciones Consulares de las Embajadas (ver Descripción del proceso de control). Cabe destacar que los informes generales de resultados incluyen tanto un diagnóstico de los avances de las distintas iniciativas como el registro del estatus del cumplimiento de las metas de la MIR.

Reporte del avance presupuestario del año en curso generado por la Dirección de Enlace Administrativo (DEA), este insumo es relevante para el análisis prospectivo en la determinación del proyecto de presupuesto para el año siguiente.

La agenda de actividades comprometidas para el año siguiente, esta información es registrada en el transcurso del año por cada dirección de área temática.

Y cuando aplica, el esquema y las actividades de operación de una nueva iniciativa con la información sustancial para la programación anual.

1.6. Productos

Los productos generados en el proceso de planeación son los siguientes:

- Plan anual de trabajo
- Calendario anual de actividades
- Presupuesto
- Metas de la MIR

Los productos se generan de forma oportuna; el presupuesto y las metas de la MIR inician su elaboración antes del cierre del año (las metas desde agosto), su elaboración termina entre los meses de enero-febrero junto con el Plan Anual de Trabajo y el calendario anual de actividades. Se considera que los productos son adecuados para su utilización (insumo) del proceso de control.

1.7. Recursos

Tiempo

Se dedica una cuarta parte del año a las actividades de planeación, las actividades sustanciales para la generación de los productos se realizan entre diciembre del año en curso y febrero del siguiente. El tiempo de producción es razonable, tomando en cuenta que no necesariamente se generan todos los productos en forma paralela, como es el caso del Plan Anual de Trabajo que está condicionado a la definición del presupuesto que se tendrá disponible.

Recursos humanos

El personal tanto de la DGAPI como de la DGVSIG cuenta con personal especializado en cada una de las temáticas y el número de funcionarios que participan en el proceso de planeación es el suficiente para llevarlo a cabo.

Recursos financieros

Para el desarrollo del proceso de planeación no se requieren recursos financieros específicos del presupuesto del Pp E002 más allá de los comprometidos para el pago de las remuneraciones del personal del IME, tema que se relaciona más con la disponibilidad de recursos humanos.

Infraestructura

Se cuenta con las instalaciones y el equipamiento suficiente para el desarrollo de las actividades de planeación.

Recursos tecnológicos

Se cuenta con el equipo tecnológico adecuado y suficiente para desarrollar las actividades de planeación. Las distintas áreas involucradas cuentan con acceso a tecnologías de la información (equipos de cómputo, telefonía, internet y salas de video conferencia), programas de ofimática (Word, Excel, Outlook), correo electrónico institucional, intranet, servicio de impresión y fotocopiado.

1.8. Sistemas de información

No se utilizan sistemas de información para la planeación y no se considera que se requiera un sistema específico para este proceso. No obstante, puede ser necesario ampliar las capacidades del SIC para que la generación de los informes de las iniciativas IME se realice de una manera más eficiente y las distintas direcciones de área temáticas cuenten de manera más oportuna con los insumos necesarios (*ver* Descripción del proceso de control).

1.9. Coordinación

La coordinación específica del proceso de planeación recae en la DGAVSIG bajo la instrucción y la toma de decisiones en temas relevantes por parte de la DE. Los medios principales por los que se lleva a cabo la coordinación son mediante comunicados institucionales, vía correo electrónico y reuniones entre los involucrados.

1.10. Evaluación de la pertinencia

En el caso del IME el proceso de planeación, junto con el proceso de producción de entregables, es crucial para la definición de la estrategia de operación y cobertura de las iniciativas. El proceso se lleva a cabo centralmente por el IME, no obstante, existe planeación de iniciativas comunitarias

locales realizadas por las áreas de Comunidades en las RME. Es valiosa la flexibilidad que se tiene porque ha favorecido que las áreas de comunidades aprovechen las condiciones y dinámicas locales para el fomento de los temas comunitarios, pero es importante que se institucionalice los medios para hacer del conocimiento del IME de los resultados y los casos de éxito que se podrían replicar.

1.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La conexión de este proceso con los de producción de entregables y control determinan lo estratégico que es, tanto para la implementación de una iniciativa nueva como para la formulación y reconfiguración de la estrategia de atención a los mexicanos en el exterior. Su fase de definición presupuestal, bajo el diagnóstico de los resultados de cada una de las iniciativas, hace que este procedimiento sea crucial en la asignación de los recursos presupuestales con los que cuenta el IME, en dos sentidos: i) Porque es importante asegurarse que la asignación se realice con criterios de eficiencia y eficacia que aseguren el financiamiento de las iniciativas con mejores resultados tanto en impacto como en cobertura; ii) Permite registrar la brecha de recursos financieros a la luz de las estrategia de atención³⁰.

1.12. Opinión de los actores

De manera general los funcionarios del IME reconocen la relevancia de la planeación para la operación de las iniciativas y es una actividad que se encuentra institucionalizada³¹. La titular de la DGVSIG quien es la encargada de la coordinación de este proceso comenta que se cuenta con las condiciones suficientes para que se lleve a cabo este proceso, no obstante recursos humanos adicionales lo fortalecerían puesto que su área no solo hace tareas de planeación y evaluación sino también de vinculación y difusión.

2. Difusión

El proceso de difusión se inicia con la solicitud a la DGAVSIG de generación de contenido temático por parte de la DGAPI y termina con la divulgación que realizan los RAC en las distintas RME. Este proceso tiene relación con el de producción de entregables y el de planeación, con el primero

³⁰ Esta información le permite al IME contar con datos actualizados para sensibilizar a los actores relevantes respecto a la necesidad de recursos adicionales.

³¹ La determinación del Plan Anual de Trabajo y la MIR es considera en el procedimiento de "Evaluación de los programas que brindan atención a las comunidades mexicanas en exterior (PR-IME-03)", no así el calendario anual de actividades y el presupuesto.

cunado se genera una nueva iniciativa del IME y se establece su estrategia de difusión, con el segundo cuando se modifica la estrategia de difusión de una iniciativa implementada.

El proceso de difusión se lleva a cabo en dos niveles: 1) la definición de la estrategia de difusión y generación de contenido temático por parte del IME; 2) la publicación o utilización del contenido generado por el IME en los Consulados y Secciones Consulares de la Embajadas, así como, la generación de su propio contenido y la adecuación de los temas de comunidades a su estrategia de comunicación general. Cabe mencionar que, derivado de una mayor concentración de mexicanos en los Estados Unidos respecto al resto de los países del mundo, el contenido temático se centra en su mayor parte a las problemáticas específicas de estas comunidades³².

El Manual de Procedimientos (2016) del IME incluye el de “Análisis y difusión de información relevante para el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades mexicanas en el exterior (PR-IME-02)”, donde se especifica la forma de generación de contenido de las iniciativas.

2.1. Principales actores

Los actores involucrados en la difusión son la Dirección General Adjunta de Vinculación, Salud e IME Global (DGAUSIG); la Dirección de Difusión e IME Global (DDIG); la Dirección General Adjunta de Programas Institucionales (DGAPI); la Dirección de Educación, Cultura y Desarrollo Comunitario (DEDCD); Dirección de Salud y Promoción Deportiva (DSPD); la Dirección de Asuntos Económicos, Financieros y Red Global (DAEFRG); los Responsables de Atención Comunitaria (RAC), así como, los Responsables de Prensa y Comunicación Social de los Consulados y Secciones Consulares de las Embajadas.

2.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LFTAIP); Reglamento de la LFTAIP; Decreto de creación del IME; Manual de Organización del IME; Manual de Procedimientos del IME; RISRE y la Guía de Gobierno Abierto 2017.

2.3. Descripción del proceso en pasos

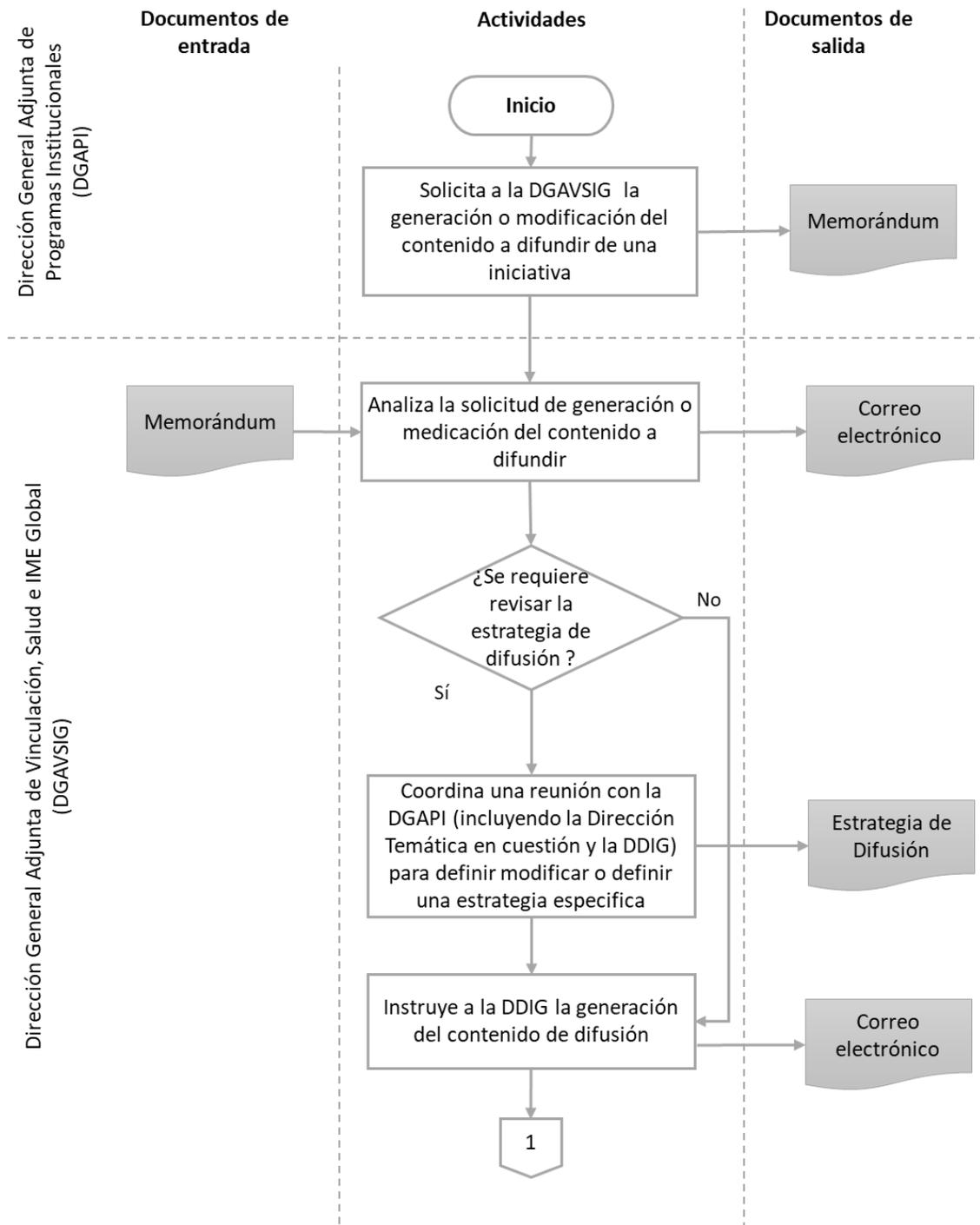
Las principales actividades que se llevan a cabo en el proceso de planeación son las siguientes:

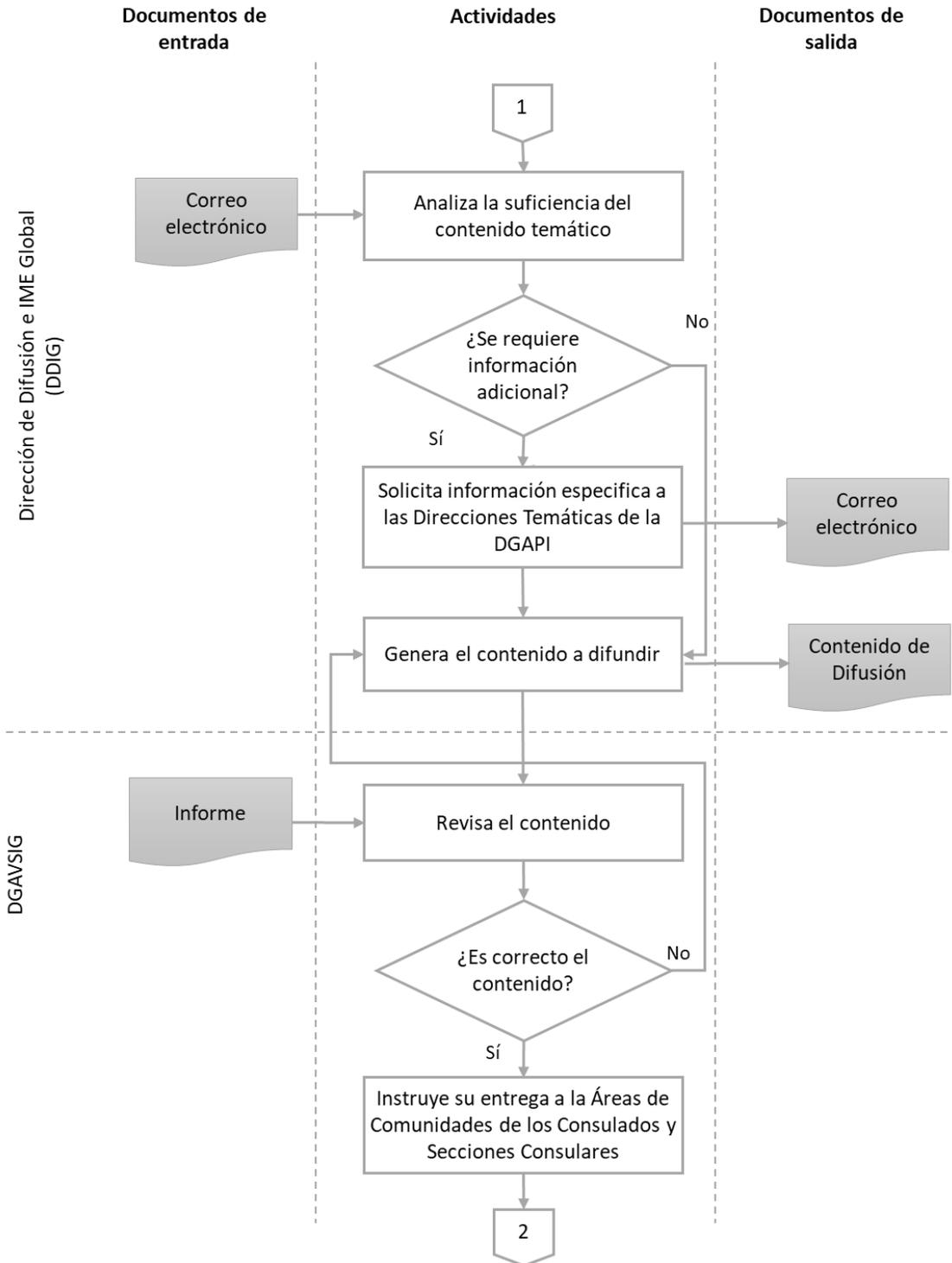
³² Desde luego producto de una mayor generación de iniciativas para las problemáticas de estas comunidades.

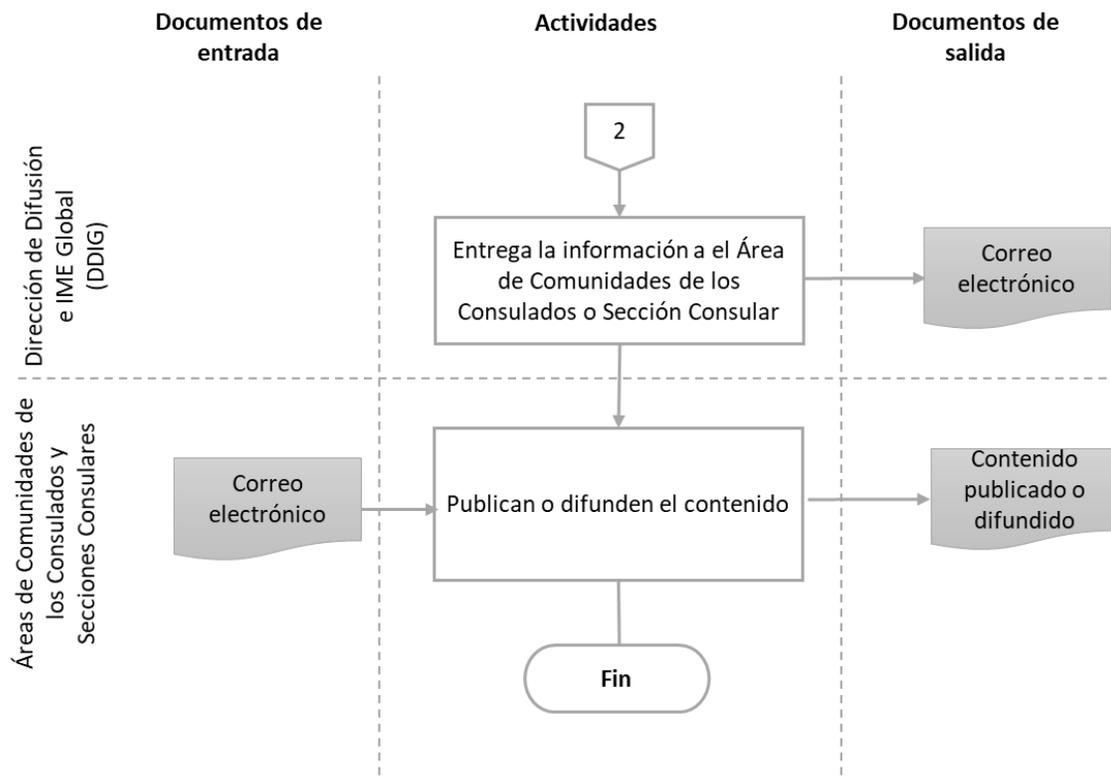
- a) Derivado de la producción de una iniciativa nueva o de la modificación del contenido de una iniciativa consolidada, la DGAPI solicita a la DGAVSIG la generación o modificación del contenido a difundir. La DGAPI acompaña la solicitud con el contenido temático necesario producido por la Dirección Temática (DECDC; DSPD y DAEFRG) que corresponda. La DGAVSIG valida la solicitud y, si no es necesario acordar o reflexionar sobre el contenido o la estrategia de difusión, instruye a la DDIG su producción y seguimiento.
- b) En el caso de que sea necesario acordar alguna modificación sustancial en la estrategia o contenido a difundir la DGAVSIG se reúne con la DGAPI (incluyendo la Dirección Temática en cuestión y la DDIG) para acordar los cambios. Una vez que se acuerda y se valida el contenido, la DGAVSIG instruye a la DDIG su producción y seguimiento.
- c) La DDIG valora si cuenta con los insumos necesarios para la producción del contenido a difundir, en caso de que requiera información complementaria lo solicita a las Direcciones Temáticas.
- d) La DDIG, con apoyo de la estructura a su cargo, genera el contenido solicitado en forma digital. La DGAVSIG da visto bueno y, en su caso, lo entrega a los Responsables de Atención Comunitaria en los consulados y secciones consulares.
- e) Los responsables de Atención Comunitaria transfieren el contenido al Área de Prensa y Comunicación Social para su impresión (folletos, volantes, trípticos, etc.) o publicación (página de internet, redes sociales o pantallas publicitarias), cuando no se cuenta con el apoyo de un área de comunicación social los propios responsables de Atención Comunitaria realizan las labores³³. Si se requiere alguna modificación o adecuación del contenido los responsables de Atención Comunitaria lo promueven ante la DGAVSIG para su atención.
- f) En algunos casos los responsables de Atención Comunitaria por cuenta propia o con apoyo de Área de Prensa y Comunicación Social generan contenido para las iniciativas IME o para las iniciativas comunitarias que se promueven de forma local.

³³ Esta situación se observa principalmente en los Consulados o Secciones Consulares distintas a las de Estados Unidos que cuentan con menos personal.

Diagrama de flujo del proceso de difusión







2.4. Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso comienza con la promoción de una solicitud de generación o modificación de contenido de difusión ante la DGAVSIG, los promoventes pueden ser la DGAPI tras la producción de una nueva iniciativa IME o la modificación del contenido de difusión de una iniciativa consolidada y los RAC para modificar o adaptar el contenido debido a una situación particular o coyuntura en su zona de influencia. Y se termina con la publicación del contenido en los medios disponibles de los Consulados o Secciones Consulares con la finalidad de que llegue a las comunidades mexicanas en el exterior.

El proceso de difusión tiene una articulación con el de producción de entregables cuando se genera una nueva inactiva del IME. El producto final de la producción de entregables es la iniciativa misma acompañada de lineamientos, criterios o guías de operación que la fundamentan, pero además se genera la decisión de difusión, por ejemplo, si se requiere una convocatoria que se tendrá que difundir. También existe una articulación con el proceso de planeación, cuando se acuerda un cambio en la estrategia de comunicación, por ejemplo, derivado de alguna coyuntura específica³⁴

³⁴ Por ejemplo, que se requiera reforzar las acciones preventivas de protección de los derechos de los migrantes en los Estados Unidos en las que coadyuva el IME.

que obligue priorizar alguna temática de la cual se tenga que generar contenido o la apertura de nuevos canales de difusión³⁵.

2.5. Insumos

Contenido temático específico generado por la DECD, la DSPD y la DAEFRG que puede consistir en la información relevante de una iniciativa para la generación de una infografía, la convocatoria de una iniciativa, entre otros.

2.6. Productos

Los productos generados en el proceso de difusión son los siguientes:

- Infografías
- Convocatorias
- Logos o distintivos publicitarios
- Notas informativas o contenido para redes sociales o internet

2.7. Recursos

Tiempo

La generación del contenido de difusión se realiza de forma intermitente a lo largo del año dependiendo las necesidades y la agenda de cada iniciativa. La atención de modificaciones o adecuaciones del contenido para los RAC toma por mucho 2 días hábiles, lo cual se considera aceptable puesto que el área que genera el contenido se dedica a otras actividades (IME Global).

Recursos humanos

Para la operación de las tareas de difusión la Dirección de Difusión e IME Global (DDIG) cuenta con una Subdirección (no dedicada) y una Jefatura de Departamento (dedicada).

Recursos financieros

Una parte del presupuesto del Pp E002 que ejerce el IME se destina a la compra de material para la impresión del contenido de difusión en Consulados y Secciones Consulares. Algunos de los RAC mencionaron que los recursos para este propósito llegan a ser insuficientes.

³⁵ Como cuando se empezó a implementar la difusión en redes sociales o la instalación de pantallas informativas en los Consulados.

Infraestructura

Se cuenta con las instalaciones y el equipamiento suficiente para la producción de contenido en el IME.

Recursos tecnológicos

Se cuenta con el equipo tecnológico adecuado y suficiente para desarrollar las actividades de planeación. Las distintas áreas involucradas cuentan con acceso a tecnologías de la información (equipos de cómputo, telefonía, internet y salas de video conferencia), programas de ofimática (Word, Excel, Outlook), correo electrónico institucional, intranet, servicio de impresión y fotocopiado.

2.8. Sistemas de información

No se utilizan sistemas de información para la difusión y no se considera que se requiera un sistema específico para este proceso. Adicionalmente, el IME cuenta con un directorio de contactos para la difusión vía correo electrónico de las iniciativas y otros contenidos, este directorio se alimenta con el registro voluntario de los usuarios que visitan el portal del IME.

2.9. Coordinación

La coordinación específica del proceso de difusión está a cargo de la DGAVSIG, los medios principales por los que se lleva a cabo la coordinación son mediante comunicados institucionales vía correo electrónico y reuniones entre los involucrados.

2.10. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

Al observar la forma en que se desarrolla el proceso de difusión se advierte una clara distinción entre la forma de operación en los Consulados en Estados Unidos y los RME en el resto del mundo. Por un lado, el contenido de difusión generado en su mayoría tiene como destino a los primeros y los recursos humanos y materiales son menores en los segundos³⁶. Otro elemento importante a considerar es que las temáticas comunitarias en el resto de las RME, distintas a las ubicadas en Estados Unidos, son de distinta índole y sujetas a las dinámicas particulares que viven las comunidades de mexicanos en cada país de destino, las únicas temáticas que puede llegar a ser

³⁶ Esto no quiere decir que los recursos en los Consulados en Estados Unidos son suficientes, únicamente que son más entendiendo que se da atención a comunidades de mexicanos más amplias.

comunes son: las relativas a la promoción de la identidad y cultura mexicana, el fortalecimiento de los lazos comunitarios y, de forma coyuntural, el ejercicio del voto en el extranjero.

Se considera que los recursos para la operación del proceso de difusión de los temas comunitarios en las RME, distintas a las ubicadas en Estados Unidos, son insuficientes y es primordial un incremento de recursos financieros para apoyar la difusión tanto de las temáticas comunes como de las locales.

2.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de difusión es muy importante para que los mexicanos en el exterior tengan conocimiento de los servicios de atención que son ofrecidos, si se desconoce la existencia de las iniciativas, y la institución misma, los objetivos del IME pueden verse comprometidos³⁷.

En el caso de la atención de la comunidad mexicana en los Estados Unidos es imprescindible priorizar en quienes más requiere los servicios, quienes posiblemente tienen menos oportunidad de enterarse por los medios mayormente utilizados (redes sociales, página de internet, pantallas publicitarias).

2.12. Opinión de los actores

Algunas RAC manifestaron una insuficiencia de recursos para llevar a cabo la difusión mediante materiales impresos.

3. Producción de entregables

Consiste en la generación de las iniciativas para la atención de la comunidad mexicana en exterior, en temas de Educación, Salud, Deporte, Desarrollo Económico, Cultura, Civismo y Organización Comunitaria, su desarrollo se produce exclusivamente en el IME y son acompañadas, dependiendo cada caso, de acuerdos de colaboración con otros actores, normativa, lineamientos, criterios o guías de aplicación, así como, de convocatorias, formatos y todos los documentos necesarios para su operación.

El proceso se inicia con la instrucción de la DE a la DGAPI de la creación de una nueva iniciativa o de la aprobación de una propuesta de iniciativa de la DGAPI por parte de la DE y termina con la entrega

³⁷ Es importante ajustar la suficiencia en la oferta de las iniciativas del IME (asignar más recursos) en relación al esfuerzo de difusión sino solo se generaría una sobre demanda insatisfecha que generaría un desaliento en la comunidad.

a los RAC en los Consulados y Secciones Consulares de la documentación necesarios para su implementación.

Es proceso está documentado en Manual de Procedimientos (2016) identificado como “Diseño e instrumentación de programas que brindan atención a las comunidades mexicanas en el exterior (PR-IME-01)”.

3.1. Principales actores

Los actores involucrados en la producción de entregables por parte del IME son la Dirección Ejecutiva (DE); la Dirección General Adjunta de Programas Institucionales (DGAPI) y las Direcciones Temáticas bajo su responsabilidad (DECDC; DSPD y DAEFRG), así como, la DGAVSIG y la DDIG para el caso de la generación de iniciativas de IME Global. Los actores externos relevantes son las dependencias de la APF relacionadas con las temáticas de atención, instituciones académicas, asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, etc.

3.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF); Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LFTAIP); Decreto de creación del IME; Manual de Organización del IME; Manual de Procedimientos del IME; Ley del Servicio Exterior Mexicano (LSEM); Reglamento RISRE; PND y PSRE.

3.3. Descripción del proceso en pasos

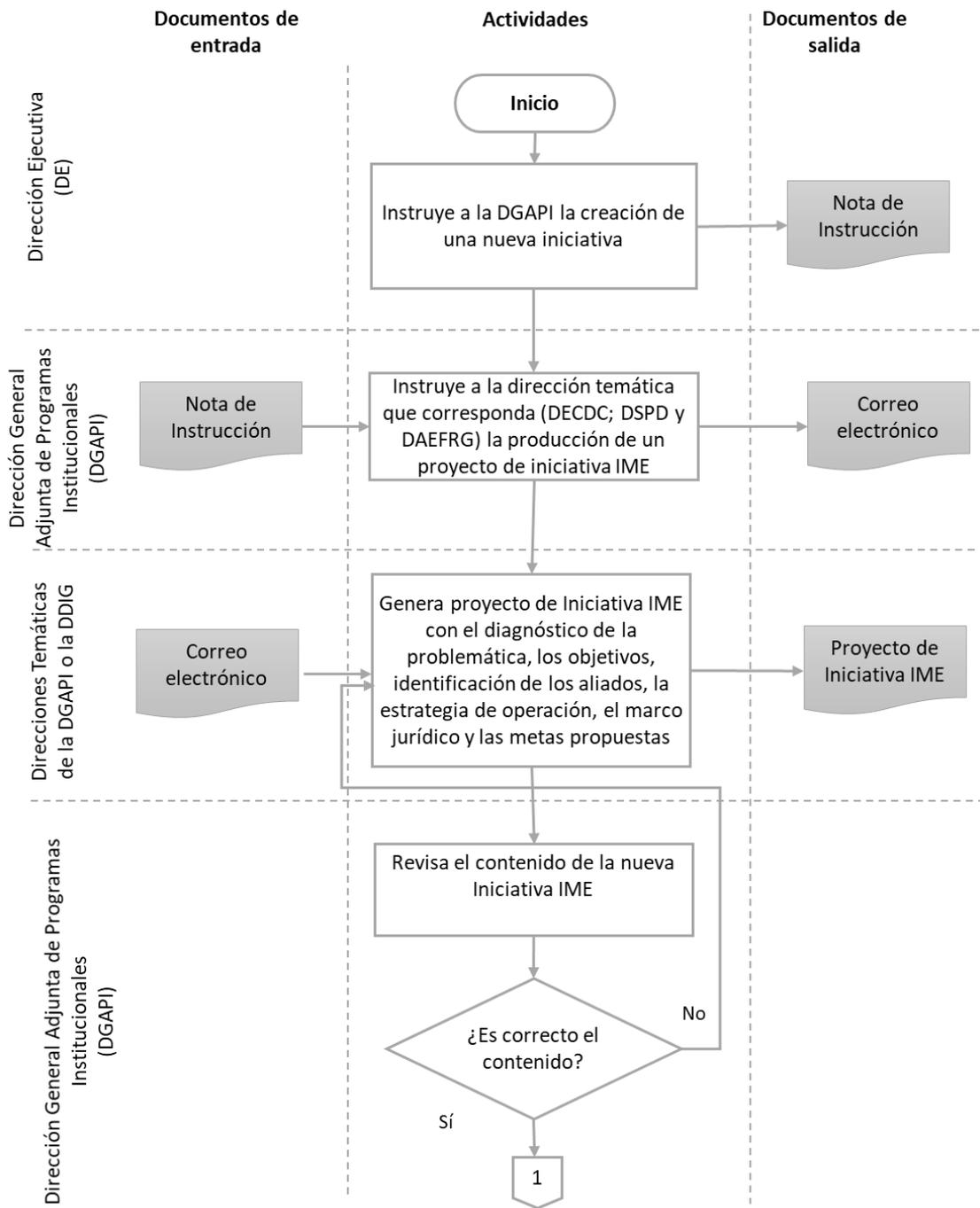
Las principales actividades que se llevan a cabo en el proceso de producción de entregables son las siguientes:

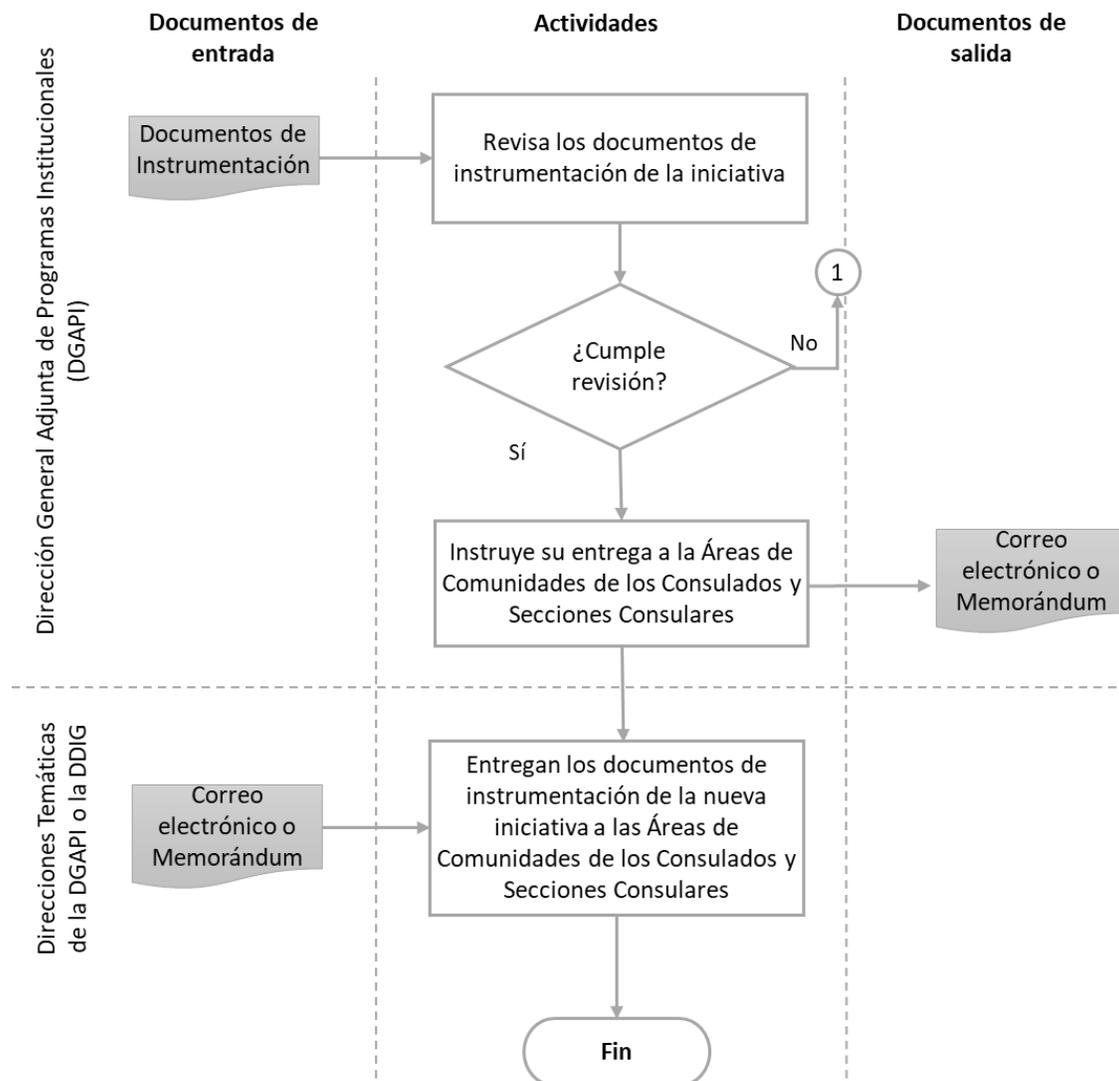
- a) Comienza con la instrucción por parte de la DE a la DGAPI para generar una iniciativa nueva o, en su caso, la aprobación de la DE de una propuesta de iniciativa promovida por la DGAPI.
- b) La DGAPI instruye a la dirección temática que corresponda (DECDC; DSPD y DAEFRG ó la DDIG por instrucción de la DGAVSIG) la producción de un proyecto de iniciativa IME que, dependiendo el caso, incluye un diagnóstico de la problemática, los objetivos, identificación de los aliados, la estrategia de operación, el marco jurídico y las metas propuestas. Si la propuesta de iniciativa es promovida por la DGAPI el proyecto de iniciativa es el documento que se promueve ante la DE para su aprobación.

- c) La DGAVSIG en coordinación con la DGAPI genera los acuerdos de colaboración con los aliados participantes (otras dependencias de la APF, instituciones académicas, asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, etc.) en la iniciativa en proceso de creación.
- d) Las direcciones temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG) o a la DDIG desarrollan los lineamientos, criterios o guías de operación de las iniciativas y todos los documentos necesarios para su operación (convocatorias, formatos, etc.). La DGAPI los valora y, en su caso, los aprueba (en el caso de la DDIG en coordinación con la DGAVSIG).
- e) La DGAPI informa a la DE sobre los avances de la producción de la nueva iniciativa quien de juzgar conveniente emite el acuerdo para el inicio de su operación en las RME y asigna presupuesto si se requiere³⁸.
- f) Por instrucción de la DGAPI las Dirección Temática que corresponda (DECDC; DSPD y DAEFRG) entrega a las RAC en las RME la normativa y los instrumentos de operación de las nuevas iniciativas.

³⁸ No todas las iniciativas requieren recursos financieros del IME, muchos de los aliados (principalmente de la APF) comprometen sus propios recursos.

Diagrama de flujo del proceso de producción de entregables





3.4. Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso se inicia con la instrucción de la DE a la DGAPI de la creación de una nueva iniciativa o de la aprobación de una propuesta de iniciativa de la DGAPI por parte de la DE y termina con la entrega a las RAC en los Consulados y Secciones Consulares de la documentación necesarios para su implementación.

El proceso de producción de entregables se articula con el de planeación. Al concluir la generación de la iniciativa se alimenta la planeación (Plan Anual de Trabajo y calendario anual de actividades) con lo conducente para la programación de su operación en el siguiente año, incluyendo la programación presupuestal cuando aplica. De igual manera se articula con el proceso de difusión para la generación del contenido de difusión de la nueva iniciativa.

3.5. Insumos

Datos e información oficial para el desarrollo del diagnóstico de la problemática que se pretende atender.

La normativa de aplicación para la instancia participante (aliado).

3.6. Productos

Dependiendo el caso, los productos generados en el proceso de producción de entregables son:

- Acuerdos de colaboración con aliados
- Lineamientos
- Criterios
- Guías de implementación
- Formatos
- Convocatorias

3.7. Recursos

Tiempo

La producción de la normativa y los instrumentos de operación de las nuevas iniciativas no se realiza de forma muy frecuente. La duración del procedimiento depende de la complejidad de la iniciativa y del tiempo que toma la coordinación con otras instancias.

Recursos humanos

Para la producción del proyecto de iniciativa, la normativa y todos los instrumentos de operación la DEGAPI cuenta con tres direcciones temáticas (DECDC; DSPD y DAEFRG), dos subdirecciones y tres jefaturas de departamento. El personal cuenta con la capacidad y el perfil necesario para desempeñar las tareas. De igual forma la DGAVSIG cuenta con la capacidad y el personal necesario para apoyar en las tareas de vinculación y coordinación con los actores aliados, así como, para la generación de iniciativas IME Global (cuenta con la DDIG).

Recursos financieros

Muchas de las iniciativas que genera el IME no requieren de aportaciones propias de recursos financieros. No obstante, un presupuesto limitado constriñe la capacidad del Instituto para ampliar

la cobertura de sus iniciativas que si lo requieren y por supuesto que limita la generación de nuevas iniciativas.

Infraestructura

Se cuenta con las instalaciones y el equipamiento suficiente para la producción del proyecto de iniciativa, la normativa y los instrumentos de operación.

Insumos Tecnológicos

Se cuenta con el equipo tecnológico adecuado y suficiente para desarrollar las actividades requeridas. Las direcciones temáticas cuentan con acceso a tecnologías de la información (equipos de cómputo, telefonía, internet y salas de video conferencia), programas de ofimática (Word, Excel, Outlook), correo electrónico institucional, intranet, servicio de impresión y fotocopiado.

3.8. Sistemas de información

No se utiliza un sistema de información especializado para la producción de entregables y no se considera que se requiera alguno.

3.9. Coordinación

La coordinación operativa para la producción de entregables recae en la DGAPI y los medios principales por los que se lleva a cabo son mediante reuniones de trabajo, notas de instrucción, comunicación vía correo electrónico institucional. La coordinación entre la DGAPI y la DGAVSIG para la generación de los acuerdos de colaboración con instancias externas es adecuada.

3.10. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

El proceso de producción de entregables funciona de forma conveniente considerando el contexto, condiciones en que se desarrolla y la estructura organizacional involucrada. No obstante, hay elementos que se podrían fortalecer:

- Se detecto que en algunas áreas de comunidades en las RME en Estados se generan iniciativas comunitarias locales aprovechando la existencia de aliados locales que desean colaborar. Al respecto resulta importante que el IME, sin sobrecargar de tareas a los funcionarios de las RME o desincentivar de alguna manera estas dinámicas positivas, registre las experiencias y los resultados obtenidos para: 1) contribuir en su fortaleciendo y 2) analizar los casos de éxito que se puedan replicar.

- Un aspecto que se puede fortalecer es la estandarización de los proyectos de iniciativas mediante la generación de una guía que definan su contenido básico, al hacer esto se tendría claridad y la información suficiente que sustenta a cada una de las iniciativas. Con el paso del tiempo se puede formar un acervo de las iniciativas que permita recuperar el aprendizaje acumulado por la institución.
- Establecer mecanismos y periodos formales de revisión de todas las iniciativas (actualización) para promover su mejor continua y adaptación al entorno que permita que el Instituto cuente con instrumentos adecuados para atender a la comunidad mexicana en el exterior.

3.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

Este proceso es fundamental porque se diseña conceptualmente y operativamente las acciones mediante las cuales el IME atiende a la comunidad mexicana en el exterior y, en última instancia, logra concretar los objetivos que orientan su creación. Este proceso se vuelve mucho más importante, ante la existencia y persistencia de una reducción presupuestal que limita la posibilidad de cobertura de las iniciativas, ante tal situación se vuelve vital efficientar y potenciar el impacto del presupuesto que se ejerce, así como, fortalecer las mejores prácticas.

3.12. Opinión de los actores

No se realizaron comentarios.

4. Selección de destinatarios

Este proceso sólo se realiza para la iniciativa *IME-Becas* que opera en Estados Unidos, en el resto de las iniciativas que promueve el IME no hay selección de destinatarios. En la mayoría de las iniciativas se brinda la atención bajo demanda del interesado en participar (auto-selección) como por ejemplo las *Ventanillas de Salud*, *Ventanillas de Asesoría Financiera*, *Educación superior y media superior a distancia*, por mencionar algunas; o la selección de destinatarios se determina bajo los mecanismos de selección de las instituciones aliadas como por ejemplo *Programa 3X1 para migrantes (SEDESOL)* o *Sueño mexicano (CDI)*; o la selección es meritatoria decidido por un panel de expertos como por ejemplo *Premio Ohtli* o el *Concurso de dibujo infantil "Éste es mi México"*.

4.1. Principales actores

Comité Local, Cónsul o Cónsul Adscrito y los Responsables de Atención Comunitaria en los Consulados de Estados Unidos.

4.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF); Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (LFRSP); Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LFTAIP); Decreto de creación del IME; Manual de Organización del IME; Manual de Procedimientos del IME; Ley del Servicio Exterior Mexicano (LSEM); Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores (RISRE); Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (RLFTAIP); Acuerdo por el que se crea el Consejo Nacional para las Comunidades Mexicanas en el Exterior; Lineamientos para la participación de las organizaciones de la sociedad civil en temas de política exterior y Lineamientos IME Becas.

4.3. Descripción del proceso en pasos

Las principales actividades que se llevan a cabo en el proceso de selección de destinatarios para IME Becas son las siguientes:

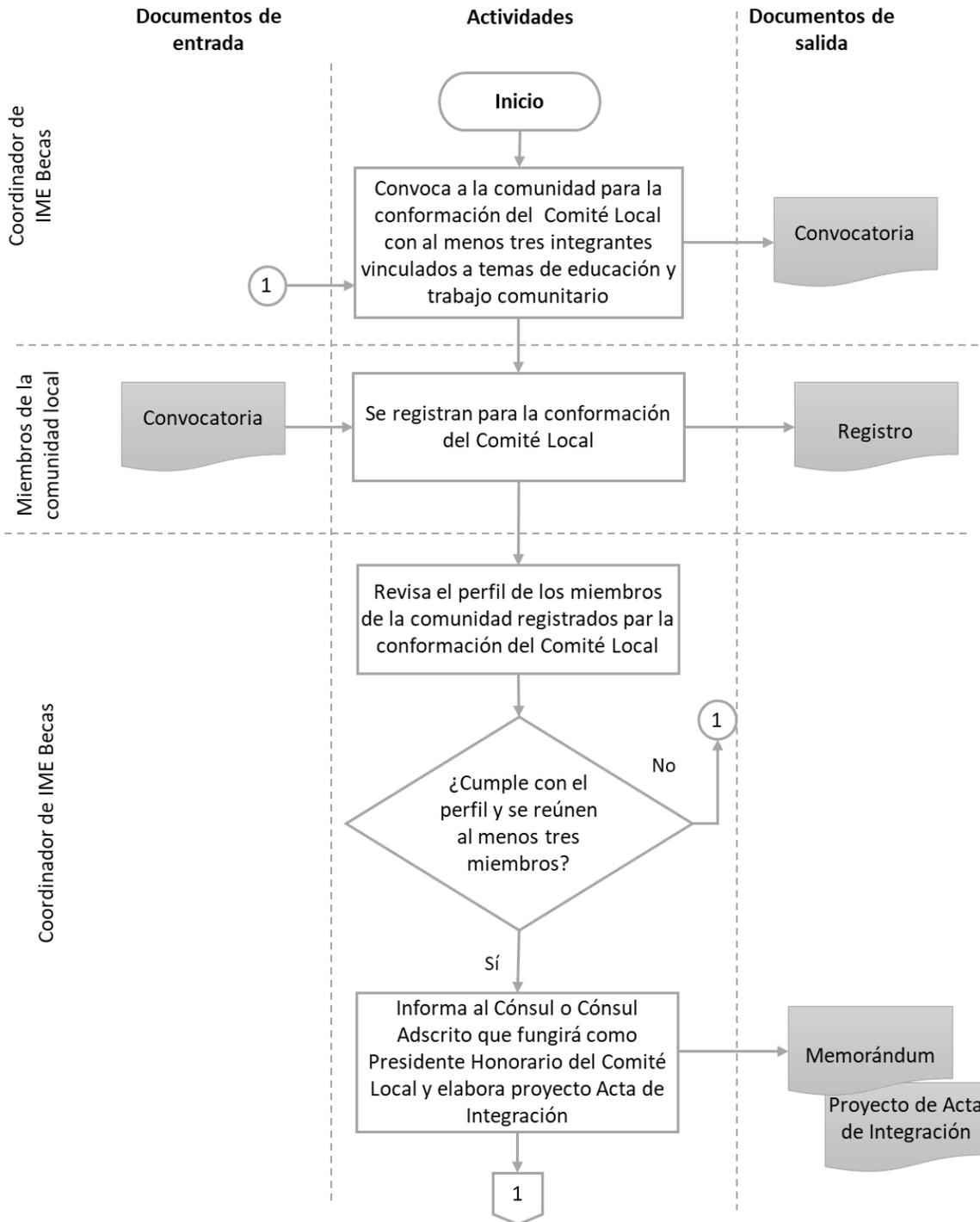
- a) El Coordinador de IME Becas, función que recae en el algún integrante de los RAC en los Consulados en Estados Unidos, convoca en su circunscripción y promueve que se conforme un Comité Local con al menos tres integrantes de la comunidad vinculadas a temas de educación y trabajo comunitario. El Comité lo coordina el Cónsul o Cónsul Adscrito como Presidente Honorario con voz pero sin derecho a voto en la toma de decisiones.
- b) El Coordinador de IME Becas preferentemente de manera presencial³⁹, define los criterios a utilizar para la selección de las organizaciones e instituciones beneficiarias⁴⁰ y son publicadas junto con la Convocatoria.
- c) El Coordinador de IME Becas recibe las solicitudes en la sede del Consulado en el periodo establecido.

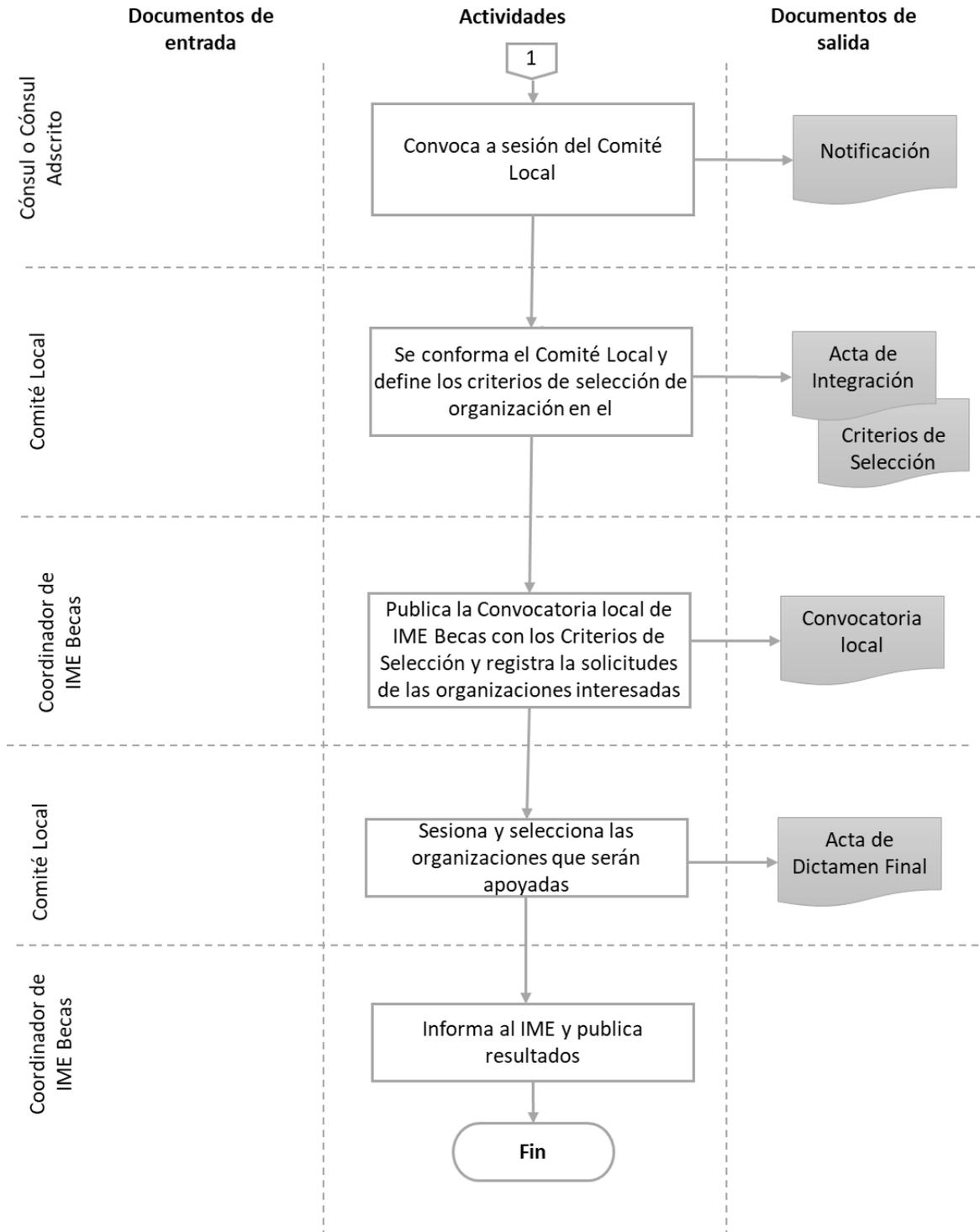
³⁹ Existe la posibilidad de seccionar con apoyo de videoconferencia cuando alguno de los miembros del Comité se encuentre a más de 2 horas de distancia en automóvil de la sede en donde sesione el Comité.

⁴⁰ IME becas otorga los apoyos mediante instituciones asociadas a temas de educación. En la convocatoria establece priorizar a instituciones que equiparan los fondos aportados ya sea en recursos económicos o como en el caso de organizaciones que imparten educación para adultos también se considera recursos humanos o de infraestructura de forma equiparable a recursos financieros.

- d) El Comité Local sesiona nuevamente para revisar y verificar que las solicitudes cumplen con los requisitos establecidos en la Convocatoria y selecciona las organización o instituciones beneficiarias conforme a los criterios que se establecieron. Se elabora el acta de dictamen final y se hace público el resultado.

Diagrama de flujo del proceso de selección de destinatarios





4.4. Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso se inicia con la conformación formal del Comité Local, con al menos tres integrantes de la comunidad, mediante el acta de integración y termina con la selección de las organización o instituciones beneficiarias por parte de ese Comité formalizado por un acta de dictamen final.

El proceso de producción de selección de destinatarios se articula con el de producción de entregables y el de difusión. Con el primero cuando se realiza alguna modificación en la iniciativa IME-Becas (lineamientos) y con el segundo con la entrega del contenido de difusión de la iniciativa (convocatoria y publicidad).

4.5. Insumos

Los lineamientos de IME-Becas del año correspondiente, con el marco de operación y los documentos respectivos (calendario, formatos, actas tipo, etc.)

El contenido para la difusión de la iniciativa IME Becas, la convocatoria y el material publicitario (contenido digital).

4.6. Productos

Los productos generados en el proceso de difusión son los siguientes:

- Acta de integración de Comité Local
- Criterios de selección
- Acta de dictamen final

4.7. Recursos

Tiempo

Los RAC en los Consulados realizan múltiples tareas en los temas comunitarios (en las distintas incitativas IME), no obstante, comprometen espacio en sus actividades para realizar las tareas de coordinación de IME-Becas; en muchas ocasiones se nombra como el Secretario Ejecutivo del Comité al propio coordinador de IME-Becas. Los Cónsul o Cónsul Adscritos buscan espacio en sus apretadas agendas para cumplir con su coordinación de las sesiones del Comité, solo sesiona el Comité de dos a tres veces cuando mucho por lo que no se considera una carga excesiva. Muchas veces el tiempo más complicado de comprometer es el de los integrantes del Comité debido a la situación laboral y las actividades personales de cada miembro.

Recursos humanos

El personal de las áreas de comunidades en los Consulados generalmente cuenta con el personal capacitado para el desarrollo de las tareas de este proceso en particular. No obstante, el número de funcionarios puede llegar a ser insuficiente considerando las demás tareas que realizan (ver Descripción del proceso de entrega).

Recursos financieros

El IME compromete la mayor parte de su presupuesto a la inactiva IME-Becas, a pesar de ello, no se considera que los recursos sean suficientes (en esta y muchas iniciativas del IME), se puede suscitar el caso de que hay organizaciones que a pesar de que cumplen con lo establecido no son seleccionadas por la escasez de recursos o que el Comité decida otorgar menos fondos del potencial que una institución puede equiparar con la finalidad de distribuir entre más beneficiarios.

Infraestructura

Por lo general los Consulados cuentan con las instalaciones y el equipamiento suficiente para el desarrollo de las actividades de selección de destinatarios de IME-Becas.

Insumos Tecnológicos

Por lo general los Consulados cuentan con el equipo tecnológico adecuado y suficiente para desarrollar las actividades de selección de destinatarios. Las distintas áreas involucradas cuentan con acceso a tecnologías de la información (equipos de cómputo, telefonía, internet y salas de video conferencia), programas de ofimática (Word, Excel, Outlook), correo electrónico institucional, intranet, servicio de impresión y fotocopiado.

4.8. Sistemas de información

Se utiliza el Sistema Informático de Comunidades (SIC) para comprobar ante el IME la elaboración de las actas de integración de comité y de dictamen final. El Coordinador de IME Becas ingresa al sistema la versión escaneada de los documentos probatorios.

4.9. Coordinación

La coordinación del procedimiento recae en el Coordinador de IME-Becas, que muchas veces también funge como el Secretario Ejecutivo del Comité. Es importante señalar, que el Cónsul o Cónsul Adscrito que preside el Comité solo coordina la sesión del mismo.

4.10. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

El procedimiento de selección de destinatarios de IME-Becas privilegia la participación comunitaria para la toma de decisiones y la determinación de los criterios locales, esto se considera que es una fortaleza y una buena práctica del proceso debido a que fomenta la transparencia mediante la participación ciudadana.

Se recomienda llamar criterios de priorización a los establecidos en los lineamientos y la convocatoria (mecanismos de selección) para que no se confunda con los criterios de selección (locales) que define el Comité.

4.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

Este proceso es fundamental puesto que determina la manera de selección de las organizaciones a las que el IME otorgara un subsidio en favor de sus beneficiarios finales (los mexicanos que emprendan algún tipo de estudio). Esto cobra más relevancia cuando se identifica que IME-Becas es la iniciativa a la que el Instituto destina una mayor proporción de su presupuesto.

4.12. Opinión de los actores

No se realizaron comentarios.

5. Entrega

En este proceso consiste en hacer llegar el producto o servicio, generado mediante las iniciativas que desarrolla el IME, a la comunidad mexicana en el exterior. Las iniciativas atienden a los beneficiarios en temas educación, salud, deporte, desarrollo económico, cultura, civismo y organización comunitaria. Dependiendo su diseño y concepción cada iniciativa entrega productos o servicios diferentes (ver Cuadro 5.1).

Se observó que cada iniciativa opera de forma distinta, aunque existe algunas similitudes entre unas y otras. Para la caracterización del proceso se identificaron los elementos operativos comunes y la estructura general de operación.

Producto o servicio por iniciativa IME

| Iniciativa | Producto o servicio |
|---|--|
| <i>Red Global MX</i> | Integración comunitaria, vinculación productiva |
| <i>Semana de educación financiera</i> | Cursos, asesorías |
| <i>Programa 3X1 para migrantes</i> | Vinculación a proyectos de desarrollo comunitario |
| <i>Sueño mexicano</i> | Vinculación a proyectos de desarrollo comunitario |
| <i>Protección al patrimonio - Acuerdo Bancos Consulados</i> | Convenios con instancias gubernamentales y privadas |
| <i>Ventanillas de Asesoría Financiera</i> | Cursos, asesorías |
| <i>IME-Becas</i> | Subsidio |
| <i>Donación de libros de texto gratuitos</i> | Vinculación, enlace |
| <i>Fortalecimiento de las plazas comunitarias</i> | Vinculación a programas educativos |
| <i>Concurso de dibujo infantil "Éste es mi México"</i> | Promoción de la identidad nacional |
| <i>Programa Binacional de Educación Migrante (PROBEM)</i> | Vinculación, enlace |
| <i>Educación superior y media superior a distancia</i> | Vinculación a plataformas de educación a distancia |
| <i>Ventanillas de Oportunidades Educativas</i> | Vinculación, enlace |
| <i>Ventanillas de Salud</i> | Cursos, asesorías y vinculación con servicios de salud |
| <i>Unidades Móviles de Salud</i> | Cursos, asesorías y vinculación con servicios de salud |
| <i>Reunión anual de la Semana Binacional de Salud</i> | Cursos, asesorías y vinculación con servicios de salud |
| <i>Participación del IME en la Olimpiada Nacional</i> | Vinculación con la CONADE |

| Iniciativa | Producto o servicio |
|---|--|
| <i>Ventanilla Virtual de Salud Mental</i> | Asistencia y orientación |
| <i>Reconocimiento Ohtli</i> | Estímulo a la mejora comunitaria, fortalecimiento de la identidad nacional |
| <i>Actividades comunitarias</i> | Integración comunitaria, fortalecimiento de la identidad nacional |
| <i>Concurso de fotografía</i> | fortalecimiento de la Identidad nacional |
| <i>Foro de Gastronomía Mexicana</i> | Vinculación productiva, fortalecimiento de la identidad nacional |
| <i>Foro Dreamers en Movimiento</i> | Vinculación al mercado laboral en México |

5.1. Principales actores

Responsables de Atención Comunitaria en los Consulados y Secciones Consulares de las Embajadas.

5.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (LFRSP); Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LFTAIP); Decreto de creación del IME; Manual de Organización del IME; Manual de Procedimientos del IME; Ley del Servicio Exterior Mexicano (LSEM); Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores (RISRE); Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (RLFTAIP); y los Lineamientos para la participación de las organizaciones de la sociedad civil en temas de política exterior.

5.3. Descripción del proceso en pasos

Las actividades que se llevan a cabo en el proceso son diversas para cada iniciativa, para su caracterización se dividió en cuatro grupos de casos con actividades generales muy similares.

Para el Caso I, las principales actividades que llevan a cabo los RAC en el proceso de entrega en las iniciativas de *Semana de educación financiera, Protección al patrimonio, Ventanillas de Asesoría Financiera, Ventanillas de Oportunidades Educativas, Ventanillas de Salud. Unidades Móviles de*

Salud, Reunión anual de la Semana Binacional de Salud, Ventanilla Virtual de Salud Mental, Foro de Gastronomía Mexicana y el Foro Dreamers en Movimiento, son las siguientes:

- a) Buscan alianzas con actores locales y generan convenios de colaboración con la finalidad de ampliar la oferta del beneficio en el tema que se trate o para generar acuerdo para ampliar el acceso a algún servicio como en el caso de la iniciativa de *Protección al patrimonio*.
- b) Realizan todas las tareas necesarias para que se lleve a cabo el evento (organización del evento) y/o se concrete la vinculación de los aliados (locales y/o los consolidados de la APF) con los beneficiarios de las iniciativas.

Para el Caso II, las principales actividades que llevan a cabo los RAC en el proceso de entrega en las iniciativas de *Red Global MX, Programa 3X1 para migrantes, Sueño mexicano, Donación de libros de texto gratuitos, Fortalecimiento de las plazas comunitarias, Programa Binacional de Educación Migrante (PROBEM), Educación superior y media superior a distancia, Participación del IME en la Olimpiada Nacional* son las siguientes:

- a) Realizan un registro de los interesados en participar en las iniciativas tanto de personas como instituciones y se aseguran que cumplan con los criterios de los programas o instancias aliadas.
- b) Realizan todas las tareas necesarias para que se lleve a cabo la vinculación entre los programas o instancias aliadas y los beneficiarios u operadores. De tal manera que se coadyuva en todo lo necesario como instancia enlace para la entrega del apoyo o del beneficio específico ofrecido.

Para el Caso III, las principales actividades que llevan a cabo los RAC en el proceso de entrega en las iniciativas de *Reconocimiento Ohtli, Concurso de dibujo infantil “Éste es mi México” y Concurso de fotografía*, son las siguientes:

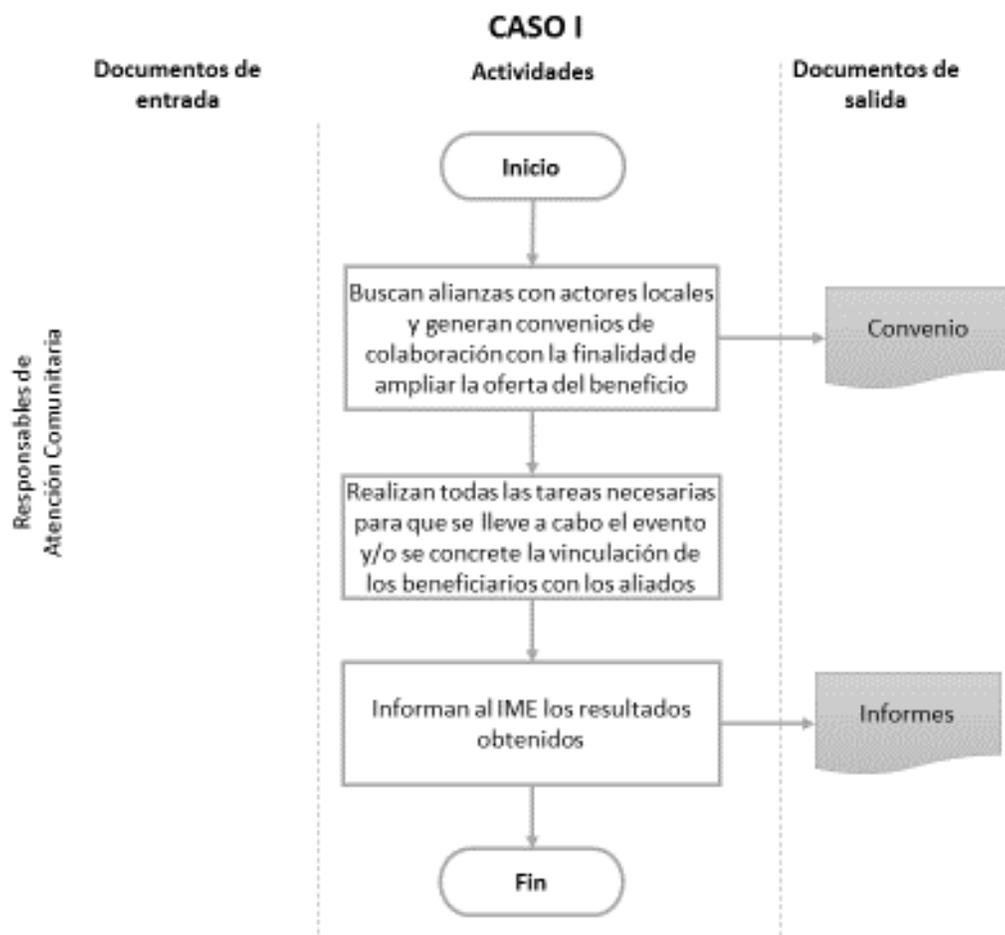
- a) Registrar a los participantes en los certámenes y asegurarse que cumplan con los requisitos.
- b) Coadyuvan en todo lo necesario para que se concrete la entrega del reconocimiento.

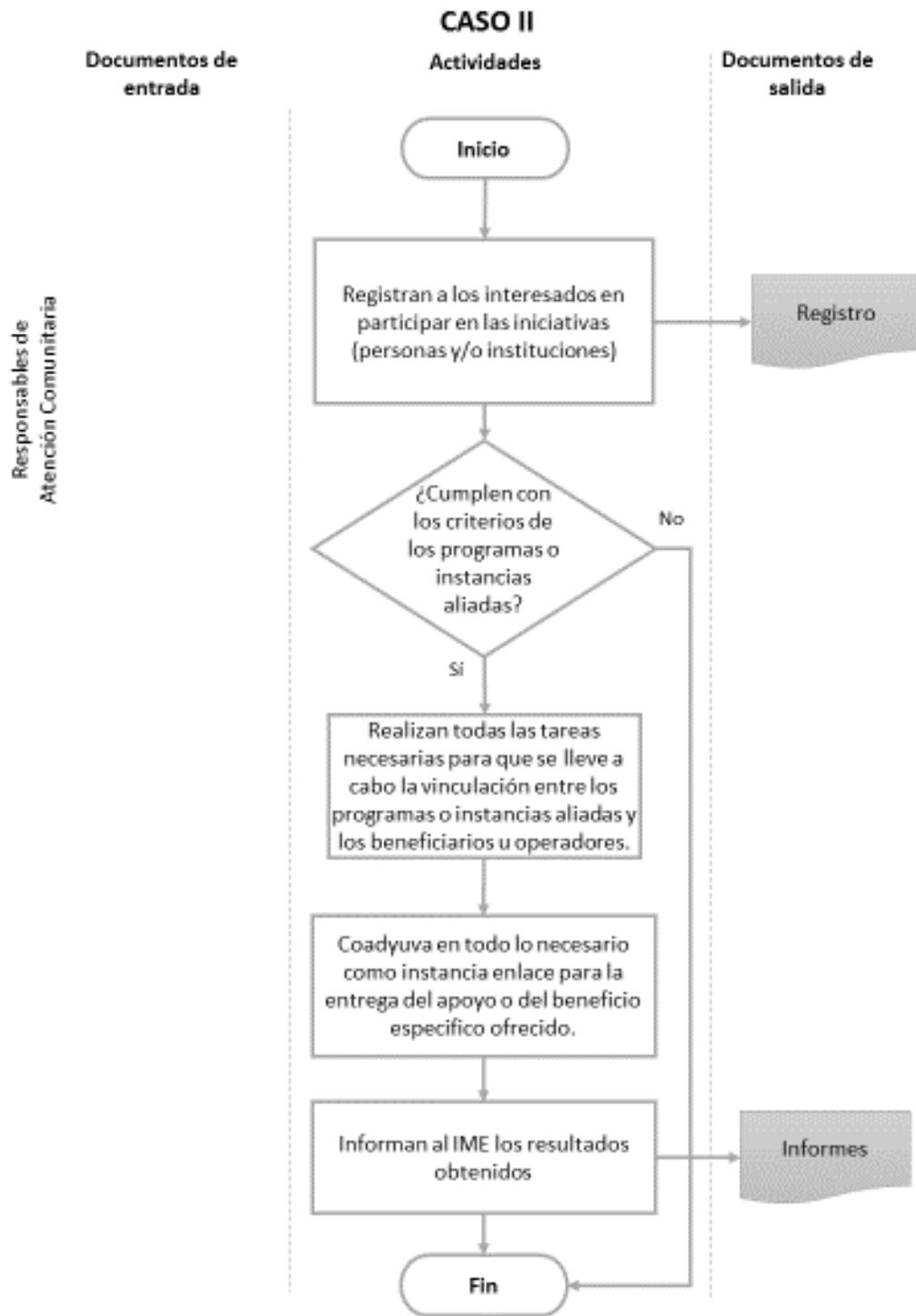
Para el Caso IV, las principales actividades que llevan a cabo los RAC en el proceso de entrega de la iniciativa *IME-Becas*, son las siguientes:

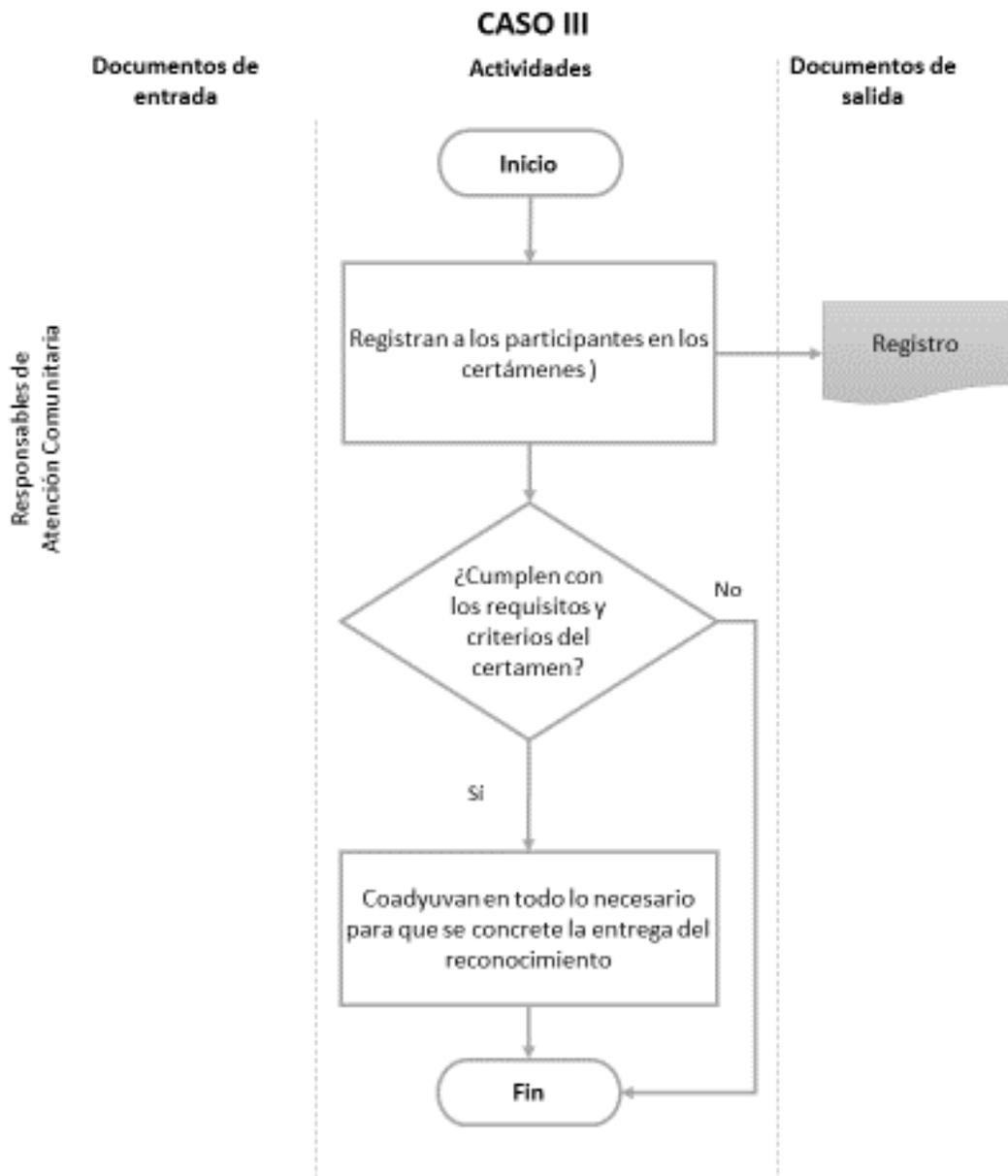
- a) Recopila la información de la organización o institución educativa y entregan la documentación al IME.

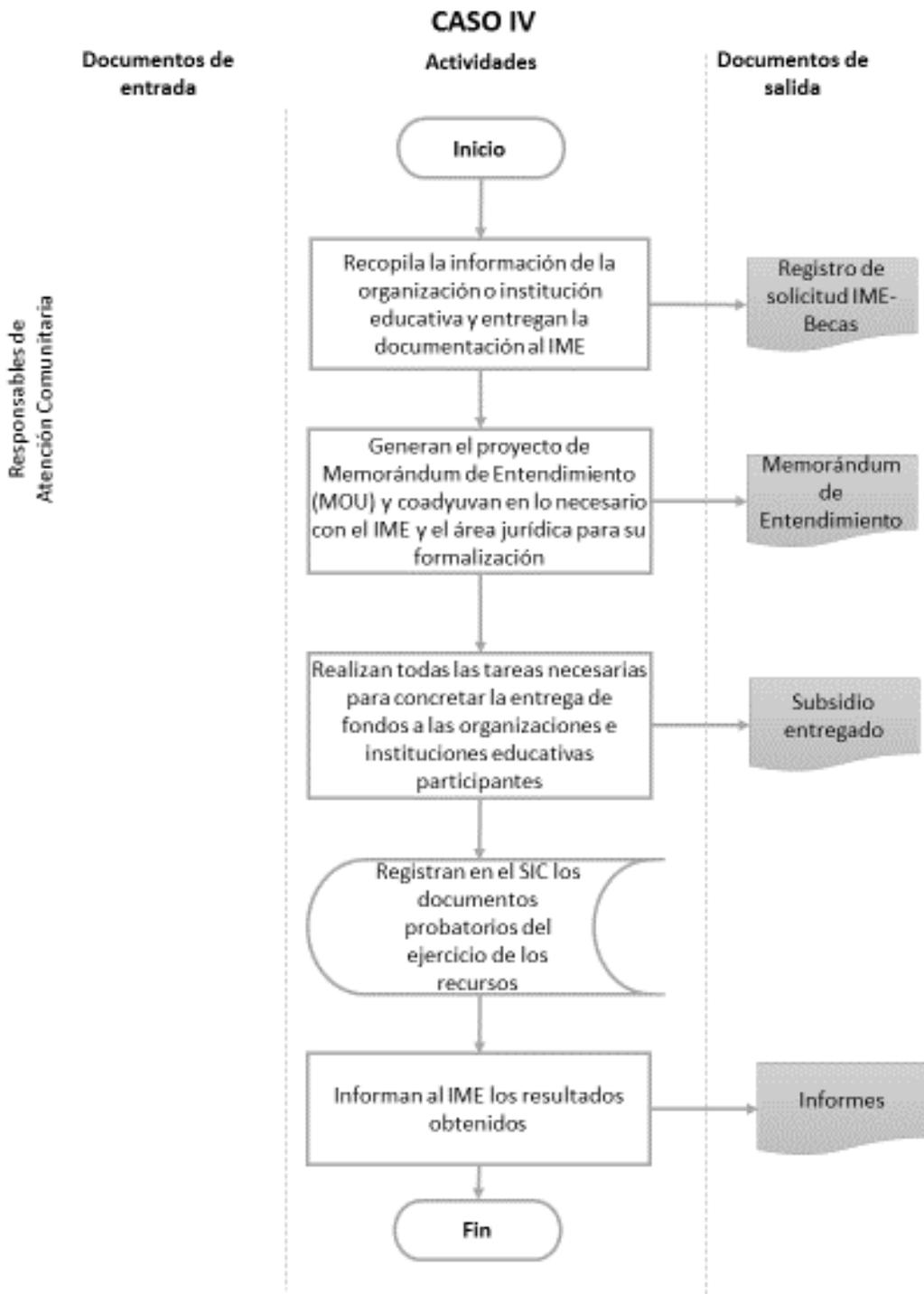
- b) Generan el proyecto de Memorándum de Entendimiento (MOU) y coadyuvan en lo necesario con el IME y el área jurídica para su formalización.
- c) Realizan todas las tareas necesarias para concretar la entrega de fondos a las organizaciones e instituciones educativas participantes.

Diagrama de flujo del proceso de entrega









5.4. Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso de entrega se articula con el de producción de entregables, de difusión y de control. Con el primero cuando se realiza alguna modificación en la inciativa IME-Becas (lineamientos); con el segundo en la entrega del contenido de difusión de la iniciativa (convocatoria y publicidad), en ambos casos se lleva a cabo con posterioridad; y respecto al tercero con el seguimiento y entrega de las comprobaciones documentales al IME en su trámite, en este caso su desarrollo es de forma paralela.

5.5. Insumos

Los lineamientos, criterios y guías de operación de las iniciativas.

Los documentos de operación (formatos, actas tipo, notas tipo, memorándums, etc.)

5.6. Productos

Los productos generados en el proceso de entrega son los siguientes:

- Registro de participantes/beneficiarios
- Dictámenes
- Acuerdos de colaboración
- Informes parciales
- Informes finales

5.7. Recursos

Tiempo

Como es posible apreciar los RAC en los Consulados deben realizar distintas tareas dependiendo cada inciativa, la carga de trabajo es variable según el calendario y la programación de las actividades. Se puede suscitar momentos en el que la carga de trabajo es excesiva derivado del traslape de actividades y la insuficiencia de recursos humanos. Lo anterior es particularmente posible en los Consulados de Estados Unidos donde se centran la mayoría de las iniciativas del IME, en el resto del mundo la carga es menor pero el personal también es mucho menor.

Recursos humanos

En el caso de los Consulados en Estados Unidos se registró un déficit de recursos humanos particularmente del SEM y puede existir una sobre carga de trabajo en relación a las actividades que

se realizan. La situación en las representaciones en el resto del mundo es más dramática debido a que la división funcional no está delimitada, como en los Consulados en Estados Unidos donde el área de Atención Comunitaria sólo realiza tareas de promoción comunitaria, sino que se dedica a múltiples tareas de asuntos de protección, documentación, culturales y también los comunitarios, lo anterior sólo funciona bien si la circunscripción tiene una baja concentración de ciudadanos mexicanos residentes en el país destino, no así en el caso contrario. Pese a que las acciones comunitarias promovidas por el IME en las RME distintas a la ubicadas en Estados Unidos son menores pueden estar sobrepasados en términos de recursos humanos disponibles.

Recursos financieros

El presupuesto que se le asigna al IME es insuficiente para el logro de sus objetivos, la institución realiza un gran esfuerzo para generar sinergias con otras dependencias de la APF y demás aliados para brindar la atención a la comunidad mexicana, pero esto es visiblemente insuficiente no por falta de compromiso de los funcionarios sino de recursos para ampliar la cobertura.

Infraestructura

De manera general los Consulados cuentan con las instalaciones suficientes, pero no necesariamente con el equipamiento necesario, en algunas representaciones se registró falta de mobiliario y equipo para llevar a cabo sesiones, eventos y reuniones en condiciones óptimas.

Insumos Tecnológicos

Se registro déficit en equipos audiovisuales y multimedia en operación en algunas instalaciones.

5.8. Sistemas de información

Se utiliza el Sistema Informático de Comunidades (SIC) como plataforma para dar a conocer al IME de los documentos probatorios de la concreción de entrega de los productos de las iniciativas.

5.9. Coordinación

La coordinación recae en los RAC o en el Cónsul en los Consulados o Secciones Consulares. En el caso de los Consulados en Estados Unidos hay un Cónsul o Responsable de Atención Comunitaria asignado y coordina de dos a cinco trabajadores por lo general locales. En el resto del mundo la coordinación la realiza el Cónsul que tiene a dos o tres apoyos del SEM. El apoyo de enlace y

coordinación de cada iniciativa en el IME recaer en la Dirección Temática que corresponda (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG).

5.10. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

Sería oportuno fortalecer la coordinación entre las Direcciones Temáticas para reducir, en la medida de lo posible, los traslapes de las actividades realizadas en cada iniciativa por parte de los RAC, con la idea de suavizar la carga de trabajo a lo largo del año. Por ejemplo, se podría definir una agrupación de los Consulados en Estados Unidos y una rotación de la operación de las iniciativas establecer a lo largo del año de aquellas que no tienen un periodo fijo de aplicación⁴¹.

5.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso es fundamental porque mediante su operación se concreta la entrega de los servicios y productos que promueve el Instituto para atender a la comunidad de mexicanos en el exterior, en otras palabras, este proceso materializa las iniciativas del IME.

5.12. Opinión de los actores

Se reportó insuficiencia de recursos financieros, materiales y humanos. Y algunos aspectos de mejora en la coordinación.

6. Control

Este proceso se lleva a cabo de forma transversal a la operación de los procesos de difusión, selección de destinatarios (solo para la iniciativa IME-Becas) y entrega. Básicamente en los procesos donde existen tramos que el IME no opera directamente sino con apoyo de los funcionarios del SEM en los Consulados y Secciones Consulares.

El proceso de control se presenta en dos niveles:

- 1) El control directo que realiza DGAPI a través de las Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG) al desarrollo de cada iniciativa en los distintos Consulados y Secciones Consulares, mediante el compendio de los documentos probatorios de la concreción de la entrega del servicio o producto y del ejercicio de gastos de recursos, así como, de informes parciales y finales de resultados.

⁴¹ Y si tienen un periodo fijo ver si se puede flexibilizar.

- 2) El control global de la DGAVSIG del avance de los resultados de las iniciativas en términos de la planeación y evaluación. Particularmente de la observación del nivel de cumplimiento del Plan Anual de Trabajo y el logro de las metas propuestas en la MIR.

6.1. Principales actores

Los actores involucrados en la planeación son la Dirección Ejecutiva (DE); la Dirección General Adjunta de Vinculación Salud e IME Global (DGAVSIG); la Dirección General Adjunta de Programas Institucionales (DGAPI); las Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG) y los Responsables de Atención Comunitaria en los Consulados y Secciones Consulares de las Embajadas.

6.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (LFRSP); Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LFTAIP); Decreto de creación del IME; Manual de Organización del IME; Manual de Procedimientos del IME; Ley del Servicio Exterior Mexicano (LSEM); Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores (RISRE); Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (RLFTAIP).

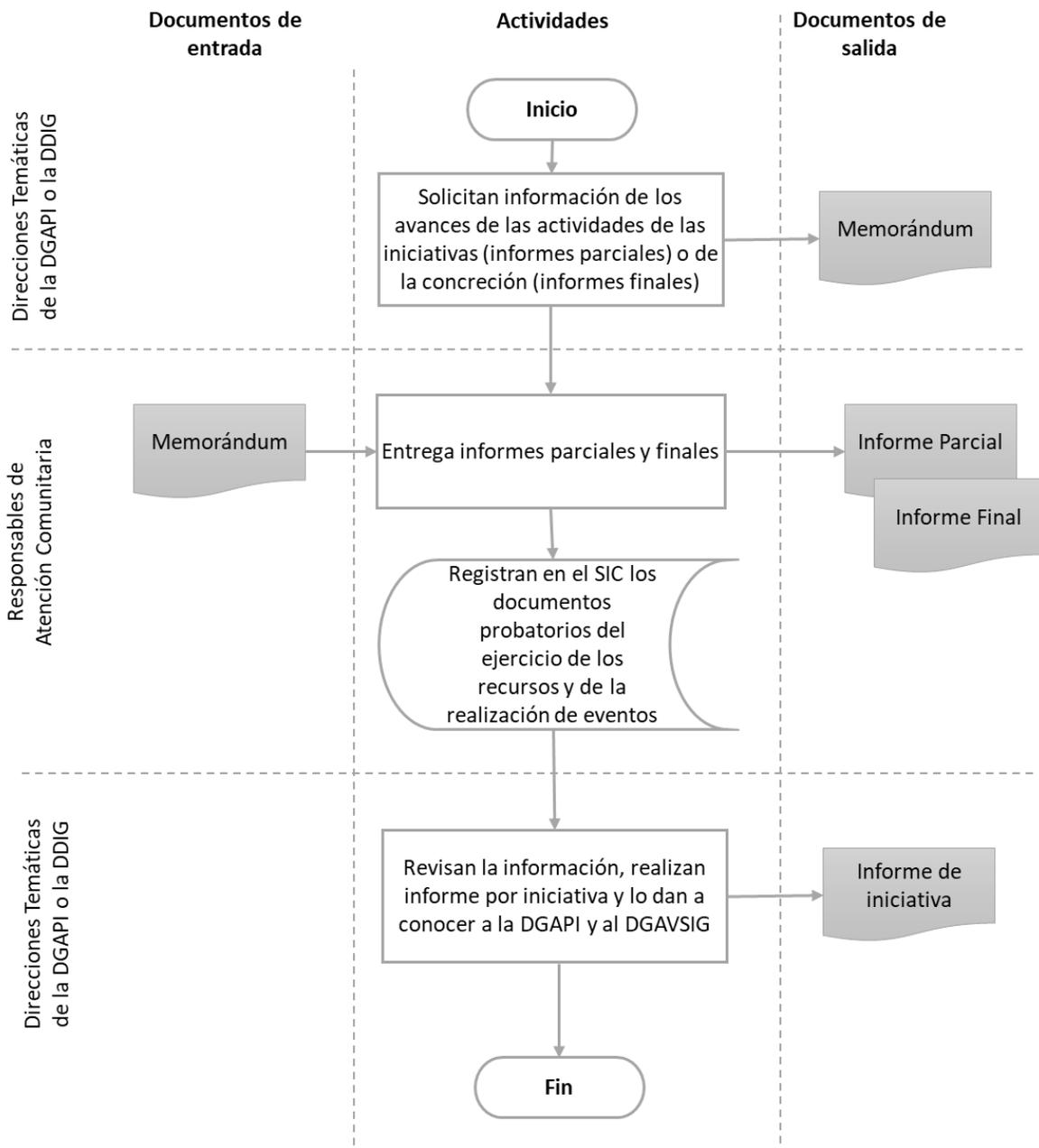
6.3. Descripción del proceso en pasos

Las principales actividades que se llevan a cabo en el proceso de control son las siguientes:

- a) Las Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD y DAEFRG) a cargo de la DGAPI y la DDIG a cargo de la DGAVSIG, recopilan mensualmente o trimestralmente (según sea el caso) información de los avances de las actividades de las iniciativas (informes parciales) y la evidencia documental de la concreción en la entrega del servicio o producto (Informes finales) cuando corresponde.
- b) Respecto a la comprobación de gastos, los RAC alimentan al SIC con los documentos probatorios del ejercicio de los recursos financieros y también de la realización de los eventos o vinculaciones con los aliados (evidencia fotográfica y/o documental).
- c) Las Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG) realizan el análisis y valoración de las evidencias y, en su caso, hacen observaciones a los RAC. También concentran la información para tener una visualización global por iniciativa y la entregan a la DGAVSIG.
- d) El Departamento de Análisis y Estadística a cargo de la DGAVSIG, recopila la información entregada por las Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG) y alimenta las bases de datos de evaluación del desempeño.

- e) La DGAVSIG informa a la DE sobre los avances y nivel de cumplimiento tanto de las actividades del Plan Anual de Trabajo como de las metas de desempeño, considerando los atenuantes o información de coyuntura que puede estar influyendo en los resultados.

Diagrama de flujo del proceso de control



6.4. Límites del proceso y su articulación con otros

Este proceso se articula con el de proceso de planeación dado que genera la información necesaria para el seguimiento de las metas de desempeño y la valoración del nivel de cumplimiento de los objetivos del Plan Anual de Trabajo. También existe articulación con los procesos de difusión, de selección de destinatarios (solo para la iniciativa IME-Becas) y de entrega en los nodos se generan los insumos para la alimentación de información relevante para el control.

6.5. Insumos

Los informes parciales realizados mensualmente, con la información de los avances de las iniciativas incluyendo datos estadísticos (periodicidad mensual o trimestral según sea el caso).

Los informes finales, con la información y evidencia documental de la materialización de la atención generada por las iniciativas incluyendo datos estadísticos (periodicidad variable).

Las bases de datos del SIC con la evidencia documental de la comprobación de gastos y la concreción de la entrega del servicio o producto (en el caso de IME-Becas).

6.6. Productos

Los productos generados en el proceso de control son los siguientes:

- Informe de resultados operativo
- Informe de resultados del desempeño
- Obtención de los resultados de los indicadores de desempeño

6.7. Recursos

Tiempo

La coordinación del control operativo está a cargo de la DGAPI y la de evaluación del desempeño es responsabilidad de la DGAVSIG. Ambas direcciones generales adjuntas distribuyen su tiempo entre las actividades de este proceso y las realizadas en los procesos de planeación, difusión y producción de entregables. Las actividades de control se realizan de forma cotidiana a lo largo del año al igual que las de difusión, en cambio las de planeación se realizan a finales y principios de año, y la de producción de entregables intermitentemente cuando se crea o modifica una iniciativa.

Recursos humanos

El personal tanto de la DGAPI como de la DGVSIG cuenta con personal especializado en cada una de las temáticas y el número de funcionarios que participan en el proceso parece ser el suficiente.

Recursos financieros

Para el desarrollo del proceso de planeación no se requieren recursos financieros específicos más allá de los comprometidos para el pago de las remuneraciones del personal del IME.

Infraestructura

Se cuenta con las instalaciones y el equipamiento suficiente para el desarrollo de las actividades de planeación.

Insumos Tecnológicos

Se cuenta con el equipo tecnológico adecuado y suficiente para desarrollar las actividades requeridas. Las direcciones temáticas cuentan con acceso a tecnologías de la información (equipos de cómputo, telefonía, internet y salas de video conferencia), programas de ofimática (Word, Excel, Outlook), correo electrónico institucional, intranet, servicio de impresión y fotocopiado.

6.8. Sistemas de información

El SIC fue diseñado para apoyar las tareas de control, sirve como una plataforma para recopilar los documentos probatorios de los gastos de los recursos financieros, también para recopilar evidencia documental de los eventos que se llevan a cabo (evidencia fotográfica y/o documental) y como repositorio de los documentos de IME-Becas (actas de integración, de dictamen final, MOA, etc.). Sería importante explorar la posibilidad de ampliar las capacidades del SIC para que recabe también de forma ordenada los informes parciales, finales y los datos del desempeño. El IME también cuenta con un tablero de control para apoyar la toma de decisiones.

6.9. Coordinación

La coordinación del control operativo recae en la DGAPI y la de evaluación del desempeño en la DGAVSIG. Los medios principales por los que se lleva a cabo la coordinación son mediante comunicados institucionales vía correo electrónico y reuniones entre los involucrados.

6.10. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

En términos generales se considera que el proceso opera de forma adecuada. Para mejorarlo se recomienda explorar la posibilidad de simplificar los informes (parciales y finales) que se solicitan a los RAC, limitando su contenido a lo estrictamente necesario y útil para la operación del proceso de control. Incluyendo la documentación probatoria del ejercicio del presupuesto con la que las áreas tienen que alimentar el SIC, esto porque existe duplicidad de esfuerzos con la tarea de comprobación de gastos que solicita la DGPOP.

6.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso es fundamental porque permite al IME contar con la información necesaria para valorar los avances presupuestarios y la comprobación de su gasto, así como, de la recopilación y análisis de información estratégica para la planeación y evaluación de las iniciativas que promueve el IME.

6.12. Opinión de los actores

Los RAC expresaron que alimentar al SIC con la información de comprobación de gastos ha representado una duplicidad de esfuerzos puesto que la DGPOP les solicita casi la misma información.

Descripción y valoración del Macroproceso 3. Servicios Consulares

1. Planeación

La DGSC elabora anualmente un Plan Anual de Trabajo en el que se establecen los objetivos y acciones a realizar durante el ejercicio fiscal correspondiente. Lo anterior, con el objetivo de garantizar y mejorar los servicios consulares ofrecidos en las RME.

Asimismo, con base en los ingresos consulares del ejercicio anterior, la DGSC elabora en conjunto con otras áreas de la Cancillería el Presupuesto de Egresos para la Red Consular⁴², en el que se señalan los gastos de operación de los consulados, gastos relativos a los servicios consulares, infraestructura informática y de seguridad; así como, mobiliario, servicios y habilitación de inmuebles. El Presupuesto de Egresos para la Red Consular se presenta ante el CIC para la asignación de los recursos solicitados.

1.1. Principales actores

En el proceso de planeación participa la DGSC y el resto de los integrantes del CIC, tales como el titular de Oficialía Mayor, titular de la Dirección General Adjunta de Operación Presupuestal y Contabilidad, titulares de la Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales (DGBIRM), Dirección General del Servicio Exterior y Recursos Humanos (DGSERH), Dirección General de Tecnologías de la Información e Innovación (DGTII), DGSC y de la DG PME; y representantes de la Subsecretaría para América del Norte, del Órgano Interno de Control en la SRE, de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, de las Subsecretarías de Relaciones Exteriores, y América Latina y el Caribe.

La DGSC como encargada de coordinar a las RME para la prestación de servicios consulares, es la responsable de elaborar un Plan Anual de Trabajo en el que se especifica las acciones a realizar en el ejercicio. Entre las acciones a realizar se consideran la actualización y mejora del SIAC y MEXITEL, actualización y revisión de normatividad, la atención de las formas numeradas, el seguimiento del Programa de Consulados Móviles y capacitación al personal de las oficinas consulares en las RME.

Por otra parte, el CIC, del que DGSC es miembro, es el encargado de elaborar el Presupuesto de Egresos para la Red Consular, así como el del reparto de los ingresos consulares entre las áreas.

⁴² Cédula de Ingresos Consulares.

1.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de planeación de la DGSC se encuentra normado por la LFPRH, Reglamento de la LFPRH, RISRE, MGOSRE y Manual de Organización de la Dirección General de Servicios Consulares. En estos últimos documentos se establecen las atribuciones para la planeación, programación y presupuestación al interior de la DG.

De igual manera, las actividades al interior del CIC se encuentra normado por su acuerdo de creación⁴³ y por los Lineamientos para su operación y funcionamiento.

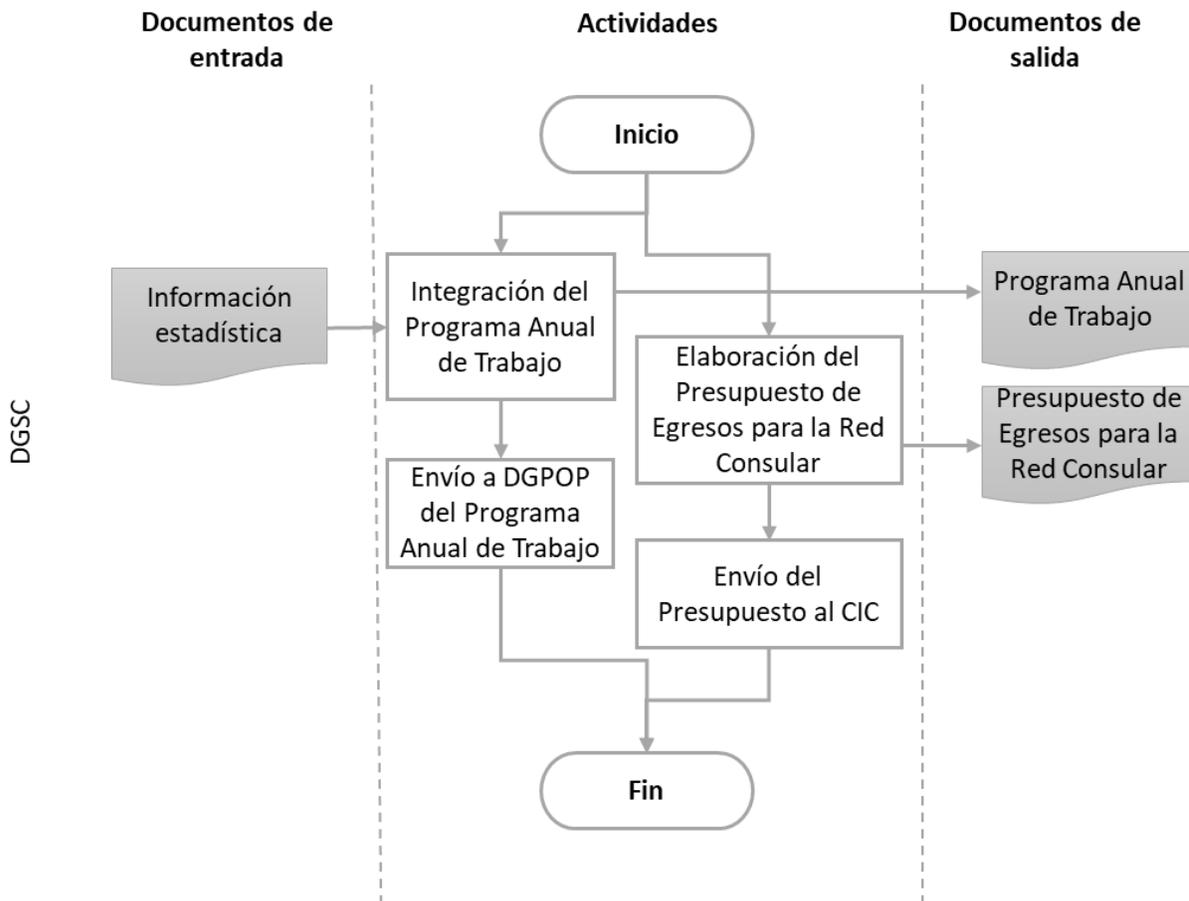
1.3. Descripción del proceso

Al inicio de un ejercicio fiscal, la DGSC elabora un Plan Anual de Trabajo en el que se detalla las actividades a desarrollar para garantizar la provisión de los servicios consulares en las distintas RME. Para su integración, no es necesaria la coordinación de la DGSC con las RME. El Plan Anual de Trabajo señala las actividades a realizar por parte de la DGSC en cuestiones como la emisión de formas numeradas, la actualización y mejora de sistemas como el SIAC y MEXITEL; además de la revisión y actualización de la normatividad vigente en servicios consulares, el Programa de Consulados Móviles en sus cuatro modalidades y la capacitación al personal del SEM y personal local de las oficinas consulares de las RME. Cuando se encuentra integrado, el Plan Anual de Trabajo se presenta ante la DGPOP.

Paralelamente, la DGSC en colaboración de las demás áreas de la Cancillería que integran el CIC elaboran el Presupuesto de Egresos para la Red Consular para asignar recursos en partidas presupuestales que permitan realizar las actividades de las RME en temas como protección, servicios consulares, recursos materiales y humanos.

⁴³ Acuerdo mediante el cual se crea el Comité de Ingresos Consulares y se dan a conocer las reglas generales de operación para el ejercicio de los recursos asociados a los programas y actividades de protección a mexicanos en el exterior y prestación de servicios consulares. Secretaría de Relaciones Exteriores. Diario Oficial de la Federación 25 de julio de 2016.

Diagrama de flujo del proceso de planeación



1.4. Límites del proceso

El proceso de planeación se inicia con antelación al inicio del ejercicio fiscal, cuando la DGSC inicia la integración del Plan Anual de Trabajo y del Presupuesto de Egresos para la Red Consular. El proceso termina cuando los documentos se presentan ante las áreas pertinentes. En el caso del Plan Anual de Trabajo, este se presenta a la DGPOP; mientras que el Presupuesto de Egresos para la Red Consular se presenta al CIC.

1.5. Insumos

Para la elaboración del Plan Anual de Trabajo y del Presupuesto de Egresos para la Red Consular la DGSC utiliza información estadística de los servicios otorgados durante el ejercicio anterior, además del número de formas numeradas utilizadas durante la emisión de documentos de un año anterior, así como la cantidad de eventos realizados en el marco del Programa de Consulados Móviles

programados antes del inicio del ejercicio fiscal. De igual manera, se consideran las erogaciones para la actualización y mejora de los sistemas informáticos propios de los servicios consulares.

1.6. Productos

En el proceso de planeación se generan dos productos:

- Programa de Trabajo Anual
- Presupuesto de Egresos para la Red Consular

1.7. Recursos

Tiempo

Los actores entrevistados señalaron que el tiempo disponible es suficiente para la elaboración de los productos.

Recursos humanos

Los recursos humanos con los que cuenta la DGSC cuentan con la capacitación adecuada para realizar las actividades relacionadas con el proceso de planeación, así como para la generación de los productos.

Recursos financieros

El proceso de planeación no utiliza recursos financieros externos a los propios del Pp E002. Estos recursos son suficientes para alcanzar los objetivos del proceso.

1.8. Sistemas de información

En el proceso de planeación no se requieren de sistemas informáticos especializados.

1.9. Coordinación

Para la elaboración del Plan Anual de Trabajo, la DGSC no se coordina con otras áreas de la Cancillería, dependencias externas o las RME.

Respecto al Presupuesto de Egresos para la Red Consular, aunque el documento se presenta en conjunto con otras áreas de la SRE; la coordinación es parcial debido a que cada área elabora e integra los apartados que son de su competencia, independientemente de lo realizado por otras áreas.

1.10. Evaluación de la pertinencia

El proceso de planeación es adecuado para generar los productos generados. Tanto el Plan Anual de Trabajo como el Presupuesto de Egresos para la Red Consular se derivan de un ejercicio de planeación estratégica realizado por la DGSC. Esto contribuye al logro de los objetivos de la DGSC de una manera eficaz y adecuada.

1.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de planeación se deriva de un ejercicio de planeación estratégica que contribuye a utilizar de manera más eficiente los recursos con los que cuenta la DGSC, además de corregir necesidades identificadas en materia de normatividad e insumos para la provisión de servicios consulares.

De igual manera, a partir del proceso de planeación es como la DGSC identifica las acciones que requieren recursos para garantizar la atención de los solicitantes de servicios consulares en las distintas RME.

1.12. Opinión de los actores

Los actores entrevistados señalaron que el proceso de planeación es resultado de un buen ejercicio de planeación estratégica que permite un mejor uso de los recursos disponibles y garantiza la implementación de acciones encaminadas a mejorar las condiciones de operación, así como la atención, de las oficinas consulares.

Sin embargo, los actores señalaron que el proceso de presupuestación y asignación de recursos consulares a través del CIC resulta perjudicial para la operación de las oficinas consulares. Esto, derivado del desfase de la asignación de recursos consulares y la operación de las oficinas consulares ocasiona que durante el primer trimestre de cada ejercicio la DGSC presente presiones presupuestarias para su operación.

2. Selección de destinatarios

Los servicios de documentación consular que se ofrecen en las RME son sujetos a la demanda, es decir, a solicitud del interesado. Por lo que, en este proceso no se realiza una selección como tal. Sin embargo, los servicios de documentación se ofrecen en función de la capacidad instalada de cada una de las RME para proveer dichos servicios. Derivado de lo anterior, es necesario que los solicitantes concreten una cita para la realización del trámite mediante MEXITEL, ya sea en línea o vía telefónica.

Asimismo, se realiza una revisión inicial de la información presentada por el interesado al momento de realizar el trámite. Una vez llevada a cabo esta primera revisión, se define si el interesado puede continuar con el trámite correspondiente.

2.1. Principales actores

Para la realización del proceso se requiere de la participación del interesado en realizar el trámite de documentación; así como de los operadores de los sistemas de citas (en el caso de realizar la cita vía telefónica) y del personal de la RME encargado de realizar la revisión cuantitativa a la documentación presentada.

2.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

Para la expedición de documentos consulares y pasaporte en el exterior, la DGSC cuenta con la Guía Consular y Matriz de Requisitos como documentos de apoyo para el personal del área de documentación de las RME.

2.3. Descripción del proceso

El interesado solicita una cita para la realización de un trámite de documentación a través de MEXITEL, esto puede ser a través del portal o vía telefónica. Conforme a la capacidad instalada de cada RME, el sistema indica las fechas y horarios disponibles.

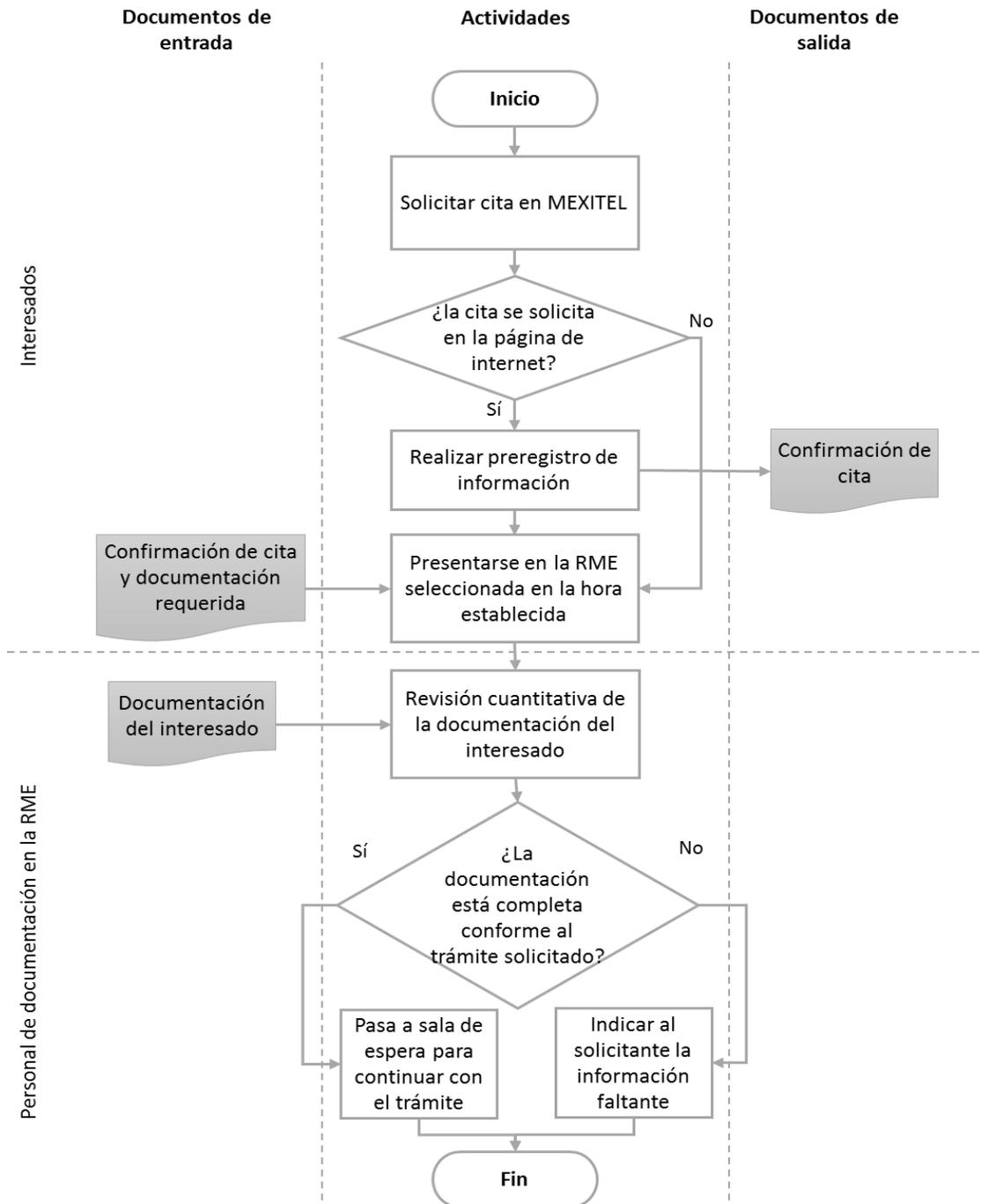
A partir de las entrevistas realizadas como parte de la evaluación de procesos, se identificó que diversas RME fuera de Estados Unidos no utilizan los servicios de MEXITEL y, en su lugar, los interesados deben llamar o acudir directamente a la RME para agendar una cita. Lo anterior, debido a la baja demanda de servicios de documentación que presenta la circunscripción.

Una vez que el interesado cuenta con su cita agendada, debe presentarse en el lugar y hora establecida con la documentación completa que se requiere para la realización del trámite correspondiente.

Al llegar el interesado será atendido conforme el horario de su cita. El personal encargado de documentación de la oficina consular, según corresponda, realizará una revisión cuantitativa de la documentación, es decir, si el interesado presenta la información completa según los requerimientos de su trámite.

Si el interesado presenta completa la información podrá continuar con el trámite, en caso contrario, el personal indicará la información faltante y, posteriormente, el solicitante deberá de reagendar una nueva cita y presentar la información requerida.

Diagrama de flujo del proceso de selección de destinatarios



2.4. Límites del proceso

El proceso inicia con la solicitud de cita por parte del interesado a través de la plataforma MEXITEL o de manera presencial. Asimismo, el proceso se da por terminado cuando se realiza la revisión cuantitativa de la información presentada por el solicitante, ya sea que éste pueda continuar con el trámite o deba reagendar una nueva cita para ser atendido en la RME.

2.5. Insumos

El insumo para el inicio del proceso es la solicitud de cita por parte del interesado, ya que los servicios que se proporcionan son bajo demanda.

De igual manera, la normatividad establecida por la DGSC indica la información que deberá presentar el interesado para la realización de su trámite. Dicha información representa un insumo del proceso y deberá ser verificada bajo la normatividad correspondiente por el personal del área de documentación consular de la RME.

2.6. Productos

Los productos generados en el proceso son los siguientes:

- La agenda de citas de cada RME.
- La verificación cuantitativa de la información presentada por el interesado.

Los productos generados en el proceso de selección de destinatarios representan parte de los insumos para llevar a cabo la producción de entregables, toda vez que es necesario que los interesados asistan a la RME en el día y horario señalado; así como con la documentación completa para la realización de su trámite.

2.7. Recursos

Tiempo

El sistema MEXITEL agenda las citas conforme a la capacidad instalada en cada RME; es decir, los sistemas consideran intervalos de tiempo suficiente entre cada cita a fin de evitar cuellos de botella en la atención a los beneficiarios.

Recursos humanos

La solicitud de citas puede realizarse a través de un portal en línea o vía telefónica, en este último caso, el solicitante es atendido por un operador que guiará al interesado para la obtención de la misma. Es importante señalar que el personal que atiende a los interesados a través de MEXITEL pertenece a una empresa externa contratada por la SRE.

Una vez que el interesado se presenta en las oficinas, el número de personal disponible en el área de documentación varía en cada RME, esto en función del tamaño de la circunscripción y la presencia de connacionales en la misma.

Recursos financieros

Todos los recursos con los que opera el proceso son autogenerados; es decir, corresponden a los ingresos consulares provenientes de pagos de derechos por la emisión de pasaportes y documentos consulares. Es importante señalar que el 53% del presupuesto de la DGSC se destina al servicio de concertación de citas para trámites consulares MEXITEL.

2.8. Sistemas de información

Para solicitar cita, los interesados cuentan con distintas opciones. En el caso de que el interesado se encuentre fuera del país y requiera tramitar alguna documentación consular, tiene disponible el portal MEXITEL <https://mexitel.sre.gob.mx> para agendar su cita en alguna RME. Para el caso de Estados Unidos, el MEXITEL cuenta también con la opción de agendar la cita vía telefónica.

El servicio de MEXITEL permite agilizar y sistematizar el Macroproceso de Servicios Consulares. Pues si el interesado agenda su cita en línea, debe llevar a cabo un preregistro de sus datos personales, lo que permite reducir el tiempo de atención en la realización de su trámite.

Es importante señalar que el sistema MEXITEL corresponde a un servicio prestado por un tercero, el cual es contratado por la Cancillería.

2.9. Coordinación

Para agendar citas y realizar la revisión cuantitativa de la información presentada por el interesado no existe la necesidad de coordinarse con otras áreas dentro de la SRE o con agencias externas, por parte de las DGSC y del personal del área de servicios consulares de las RME.

2.10. Evaluación de la pertinencia

La agenda de citas para los interesados es un paso fundamental para los servicios de documentación consular ofrecidos por el Pp E002 porque permite distribuir la demanda de trámites de acuerdo a la capacidad instalada de cada RME. De igual manera, el preregistro de los datos de los interesados ayuda a agilizar el tiempo de atención en las oficinas consulares de las RME.

2.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

Los productos que se generan en el proceso de selección de destinatarios son útiles en la cadena de producción de los componentes de la MIR, toda vez que el componente B “Documentación consular, trámite de pasaportes y migratoria, proporcionada a mexicanos y extranjeros” considera la expedición de pasaportes y documentación consular y migratoria, tramitados en las RME.

2.12. Opinión de los actores

La opinión de los operadores del área de documentación en las representaciones de la SRE sobre los sistemas auxiliares en la asignación de citas es variada. Por un lado, el personal señala que el servicio de MEXITEL es fundamental para eficientar la operación dentro de las áreas de documentación consular, ya que distribuye la atención de los interesados de acuerdo a la capacidad de la oficina y evita tiempos de espera excesivos. Además, se considera una herramienta útil para que los interesados no tengan que trasladarse directamente a las oficinas para agendar alguna cita u obtener información sobre algún trámite. De igual manera el preregistro en línea de la información de los solicitantes permite reducir de manera considerable el tiempo de atención, siempre que los datos hayan sido capturados de manera correcta.

Sin embargo, responsables en diversas RME expresaron recibir quejas por parte de usuarios sobre el servicio de MEXITEL. Entre las quejas más frecuentes se encuentran: largos tiempos de espera para ser atendidos por un operador, fallas técnicas en la realización de llamadas antes de que se confirme la cita; así como provisión de información incorrecta por parte de los operadores.

Funcionarios de las oficinas centrales expresaron que, a pesar de las limitaciones de la capacidad instalada, la DGSC promueve estrategias para solucionar los problemas de demanda excesiva en situaciones concretas.

3. Producción de entregables

El proceso de producción de entregables de los servicios consulares proporcionados por las RME corresponde a la expedición de los documentos solicitados por los interesados. El proceso abarca desde la verificación de la información presentada por el solicitante, el registro de la solicitud e información en el SIAC y el procesamiento y expedición de la documentación.

3.1. Principales actores

Como se mencionó anteriormente, el proceso de producción de entregables de los servicios consulares del Pp E002 se encuentra dividido en tres distintos procesos, en lo que se encuentran involucrados los siguientes actores:

- La DGSC como responsables de emitir, revisar y actualizar la normatividad bajo la cual se otorgan los servicios de documentación consular en las RME.
- Personal de los servicios consulares en las RME, este personal puede estar conformado por miembros del SEM y por empleados locales; dependiendo del tamaño y necesidades de la RME.

3.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

La producción de servicios consulares y la emisión de pasaportes en el exterior cuenta con la Guía Consular y Matriz de requisitos, emitidos por la DGSC, como documentos normativos de su accionar. De igual manera, para el manejo de formas numeradas los funcionarios deben apearse a las Normas para el Manejo de Formas Numeradas y/o Valoradas en las Oficinas Consulares de México en el Exterior para la expedición de documentos consulares.

Es importante señalar que las oficinas consulares ejercen funciones de registro civil conforme a lo establecido en el Código Civil Federal.

3.3. Descripción del proceso

Una vez que se realiza revisión cuantitativa de la información, el solicitante presenta su documentación al personal del área de servicios consulares de la RME. El personal hace una entrevista rápida al solicitante y verifica que la información presentada sea correcta y corresponda a la persona que realiza el trámite, además de realizar una verificación visual de los elementos de seguridad de los documentos oficiales presentados. Para la verificación de la información el personal

de servicios consulares utiliza bases de datos del INE, RENAPO, SEDENA y los Registros Civiles de las entidades federativas.

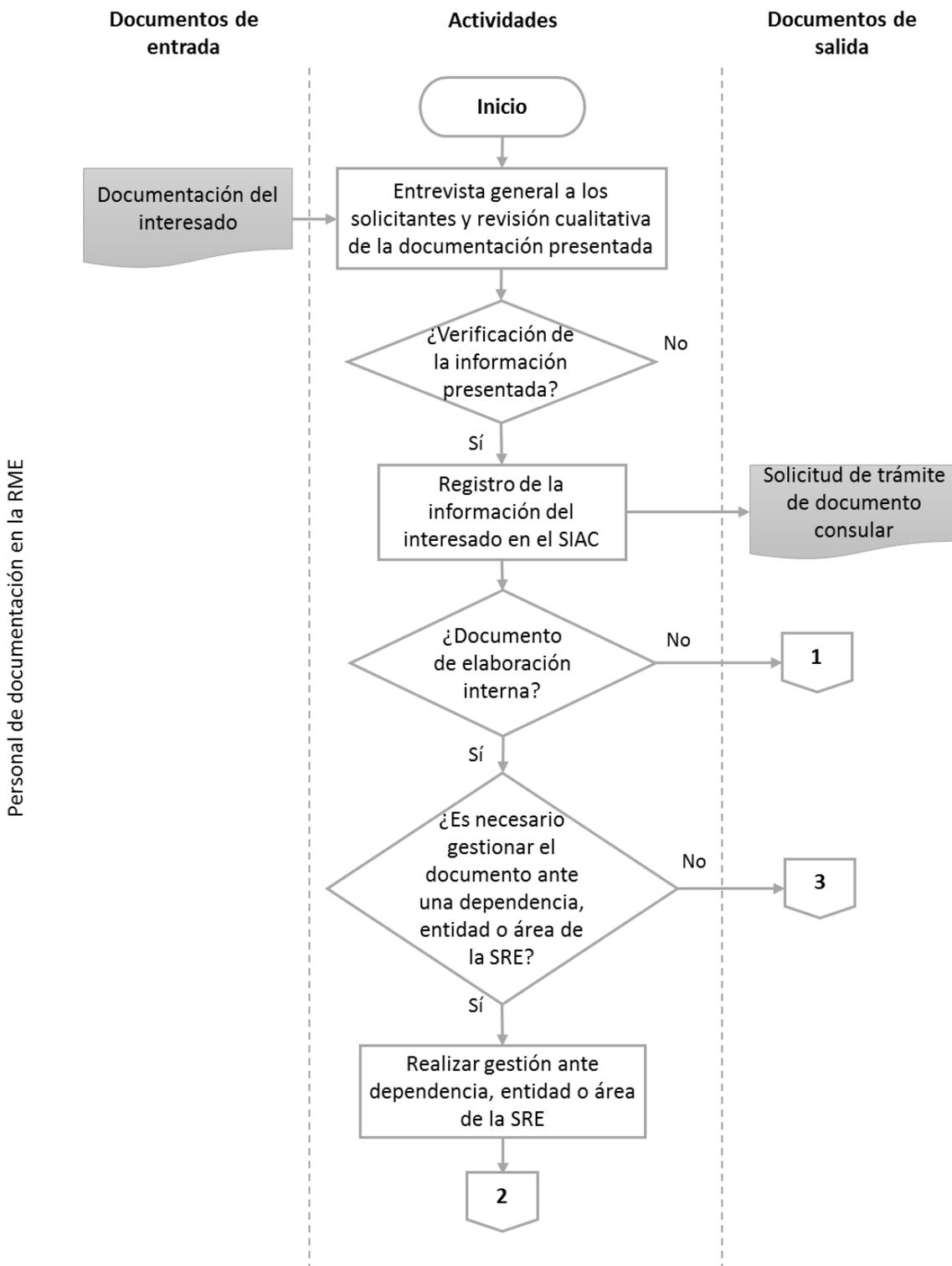
Ya verificada la información del solicitante, este formaliza la solicitud de trámite de servicios consulares. El personal de documentación hace el registro de la solicitud y de la información del interesado en el SIAC.

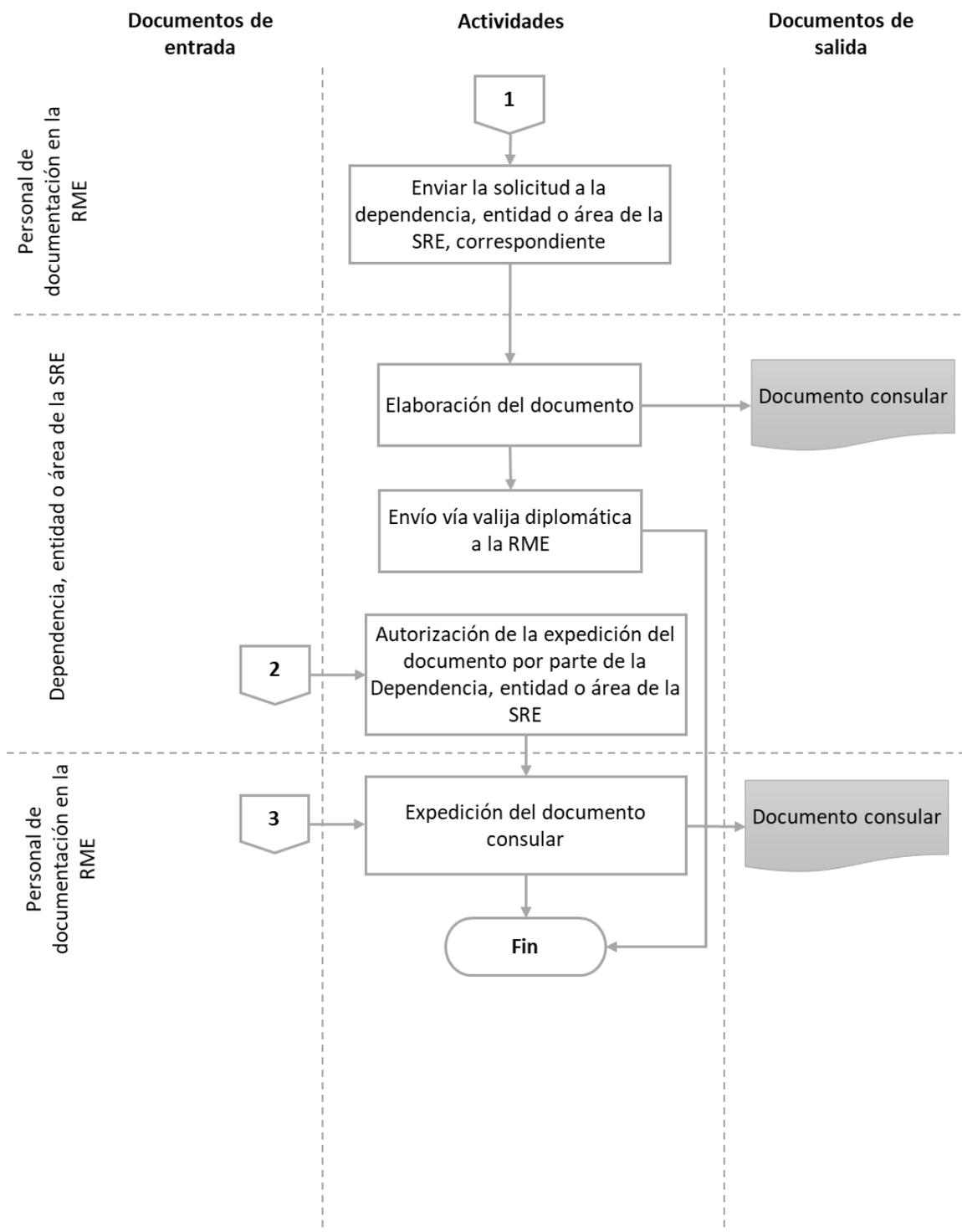
Enseguida, se procede a la expedición física del documento en cuestión. En el caso de las RME ubicadas en los Estados Unidos, las oficinas consulares tienen la facultad y capacidad emitir todos los documentos a los que dan trámite en el momento que el interesado lo solicita; a excepción de la Cartilla Militar, que necesita autorización previa de la SEDENA para la emisión por parte de la RME.

Las RME ubicadas fuera de los Estados Unidos se encuentran facultadas y tiene la capacidad de emitir todos los documentos a los que dan trámite, a excepción de dos casos. El primero, al igual que las RME ubicadas en los Estados Unidos, es necesaria la autorización previa de la SEDENA para la emisión de la Cartilla Militar por parte de la oficina consular. Segundo, las RME que se encuentran fuera de los Estados Unidos no cuenta con el equipo necesario para imprimir y ensamblar pasaportes, por lo que es necesario que sea solicitado al CEPE; previa recopilación de los datos biográficos y biométricos del interesado por parte de la RME. Para después recibir el pasaporte a través de valijas diplomáticas.

De igual manera, para el trámite de la credencial de elector en el extranjero, las oficinas consulares son las encargadas de recopilar la información biográfica y biométrica de los solicitantes y remitir la solicitud al INE. Este organismo es el encargado de emitir la credencial y de su envío a los interesados, esto se hace de manera independiente a las RME.

Diagrama de flujo del proceso de producción de entregables





3.4. Límites del proceso

El subproceso se inicia con la presentación del solicitante ante el personal de servicios consulares de la RME para verificar la información presentada. Asimismo, el subproceso finaliza con la emisión del documento correspondiente o con la recepción del pasaporte elaborado en el CEPE por parte de la RME; según sea el caso.

3.5. Insumos

Los insumos para la provisión de servicios consulares son la solicitud de interesado para la realización del trámite, así como la información presentada por el mismo.

3.6. Productos

Los productos de los servicios consulares son los documentos que se emiten, así como los pasaportes solicitados al CEPE y que regresan a la RME a través de valijas diplomáticas. Entre los principales trámites y servicios consulares, se encuentran:⁴⁴

- Pasaportes
- Matrícula Consular
- Certificados a petición de parte
- Certificado para acreditar supervivencia física de los pensionistas del Gobierno Mexicano
- Legalizaciones
- Constitución de Sociedades
- Constitución de Fideicomisos

3.7. Recursos

Tiempo

Los servicios consulares se otorgan bajo demanda por lo que no existen periodos de tiempo establecidos para su otorgamiento. Sin embargo, la DGSC ha implementado acciones en las áreas consulares de las RME con el objetivo de mejorar la atención y disminuir los tiempos requeridos para dar trámite a las solicitudes recibidas.⁴⁵

⁴⁴ Lista de los trámites registrados en el RFTS y CNTSE en 2018. Dirección General de Servicios Consulares. 2018

⁴⁵ Evaluación de los programas E002 Protección y Asistencia Consular y E003 Expedición de Pasaportes y Servicios Consulares. Centro de Investigación y Docencia Económicas. 2010.

Recursos humanos

El personal disponible en el área de servicios consulares varía en cada RME, esto en función del tamaño de la circunscripción y la presencia de connacionales en la misma. El personal se divide en funcionarios del SEM y en personal local.

Recursos financieros

Los recursos financieros para la provisión de servicios consulares en las RME son operados desde las oficinas centrales por la DGSC. La DGSC es la encargada de proveer recursos para actividades relativas a su función consular, mientras que el CIC se encarga de definir y autorizar los recursos materiales y humanos para las RME, a fin de brindar atención a los connacionales. Las RME no cuentan dentro de su presupuesto con una partida para servicios consulares, por lo que, si requieren recursos para solventar algún tipo de contingencia, estos deben ser solicitados directamente a la DGSC cuando se trate de temas que son competencia de la misma. En dado caso que requieran recursos para capital humano, recursos materiales, servicios informáticos, entre otros, deben remitirse a las áreas competentes que integran el CIC.

3.8. Sistemas de información

En la producción de los documentos otorgados por los servicios consulares se utiliza el SIAC como una herramienta para registrar la solicitud del interesado, así como su información biográfica y biométrica; según corresponda al trámite solicitado.

3.9. Coordinación

Para la provisión de servicios consulares, la etapa de verificación de los datos del solicitante, sólo en casos extraordinarios, requiere de coordinación con alguna entidad federal o local por parte de la RME. En estos casos, a través de un oficio se solicita a la autoridad que confirme la veracidad de la información presentada por el solicitante.

3.10. Evaluación de la pertinencia

El proceso es pertinente al ser la etapa en la que se verifica la identidad del interesado y se registra de manera oficial la solicitud de la documentación correspondiente ante la oficina consular. Además, durante este subproceso se atiende la solicitud y se procesa para emitir la documentación solicitada.

3.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

Los productos generados en la producción de servicios consulares representan el bien que recibe el beneficiario de los servicios. Además, corresponden a uno de los componentes establecidos en la MIR del Pp E002, el componente B “Documentación consular, trámite de pasaportes y migratoria, proporcionada a mexicanos y extranjeros”; que se refiere a la expedición de pasaportes y documentación consular y migratoria, tramitados en las RME.

3.12. Opinión de los actores

Responsables de las áreas operativas de servicios consulares expresaron que si bien MEXITEL es una herramienta útil que permite ordenar la solicitud de servicios en las RME, el sistema aún presenta problemas al estar a cargo de personal poco calificado para dar atención y resolver dudas de los usuarios. De igual manera, consideran que el SIAC es de gran utilidad al estandarizar el proceso para atender una solicitud. Sin embargo, funcionarios de oficinas consulares expresaron que el sistema presenta fallas que en ocasiones impiden la atención del público.

Respecto a los recursos humanos, los responsables cuentan con la facultada para decidir sobre el personal local que es contratado dentro de la RME. Lo anterior, permite que los funcionarios elijan al personal más adecuado para las actividades a realizar; lo que facilita el logro de sus objetivos.

4. Entrega

El proceso de entrega de los servicios que genera el Pp E002 se entiende como el conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o productos generados⁴⁶. En este caso, la entrega de los productos se entiende como el proceso en el que el solicitante recibe la documentación por parte de los responsables del área de servicios consulares.

4.1. Principales actores

Los principales actores en el proceso de entrega son el interesado, que solicita el trámite de documentación en las oficinas consulares; y el personal de las oficinas consulares, que es el

⁴⁶ Términos de Referencia Evaluación de Procesos. Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos Evaluación de Procesos del programa. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Enero 2017.

responsable de procesar y autorizar las solicitudes, así como emitir los documentos correspondientes.

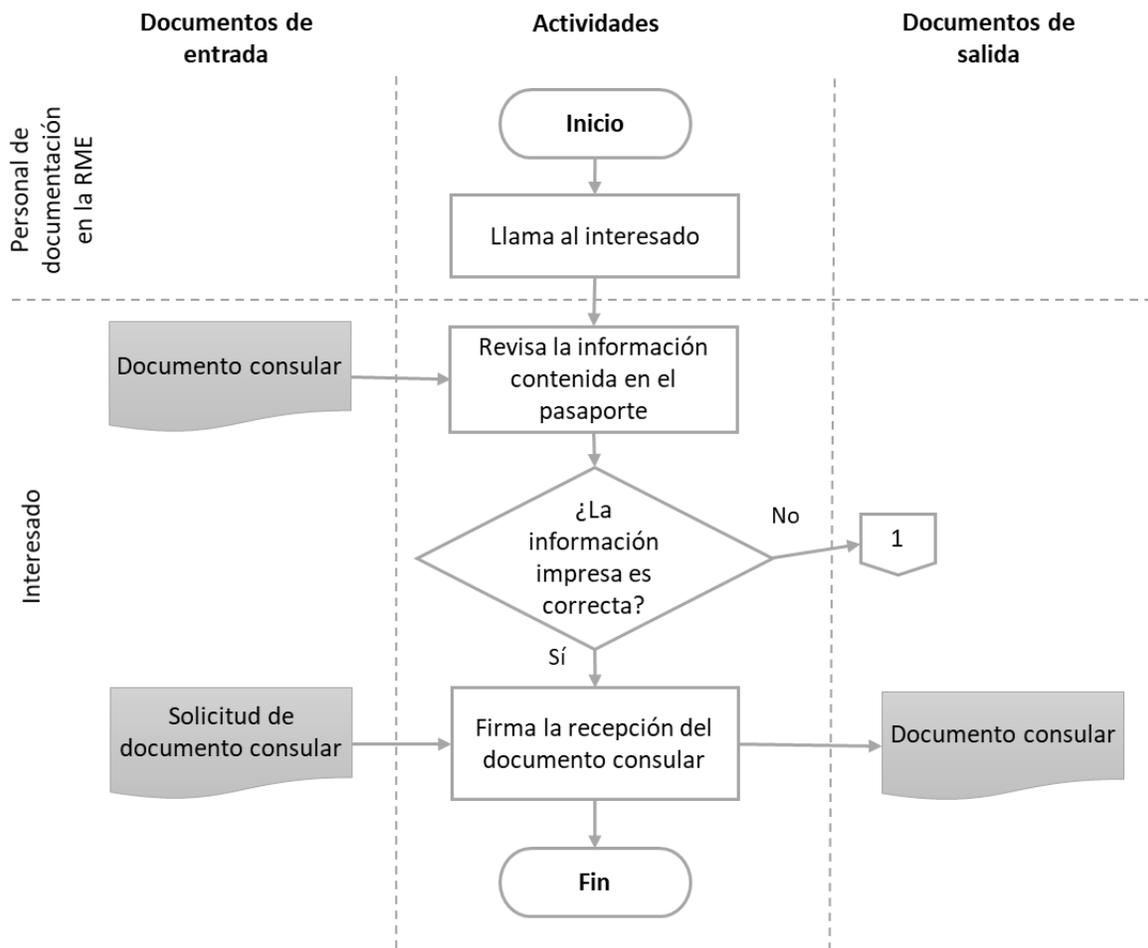
4.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

La producción de servicios consulares y la emisión de pasaportes en el exterior cuenta con la Guía Consular y Matriz de requisitos, emitidos por la DGSC, como documentos normativos de su accionar. De igual manera, para el manejo de formas numeradas los funcionarios deben apearse a las Normas para el Manejo de Formas Numeradas y/o Valoradas en las Oficinas Consulares de México en el Exterior para la expedición de documentos consulares.

4.3. Descripción del proceso en pasos

Una vez que el personal de las oficinas consulares tiene el documento requerido por el interesado, este es llamado para que verifique la información que presenta el documento. En caso de que la información sea correcta, el interesado firma en la solicitud, anteriormente impresa, la recepción del documento en cuestión. Si el documento presenta información incorrecta, el personal de la oficina consular vuelve a procesar la solicitud y corrige las inconsistencias que presente el documento.

Diagrama de flujo del proceso de entrega



4.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso de entrega inicia al momento en el que el personal de servicios consulares llama al solicitante para que verifique la información que presenta el documento. El proceso finaliza cuando el solicitante firma la recepción del documento a entera satisfacción.

El proceso de entrega se articula únicamente con el proceso de producción de entregables, pues es donde se genera el insumo principal para el proceso de entrega, que es el documento solicitado.

4.5. Insumos

Los insumos utilizados en el proceso de entrega de los servicios consulares ofrecidos por las RME son el documento gestionado por el solicitante ante la misma RME; así como la solicitud del trámite emitida al momento en que se registra la solicitud en el SIAC.

4.6. Productos

El producto generado en el proceso de entrega de servicios consulares en las RME es la solicitud de trámite con la firma de recepción del documento por parte del interesado.

4.7. Recursos

Tiempo

No existe un plazo definido de tiempo para el proceso de entrega de los servicios consulares. Los responsables expresaron que el proceso no presenta mayores complicaciones y que no requiere de un tiempo excesivo para su ejecución.

Recursos humanos

Los responsables de los servicios consulares en las RME expresaron que el personal de las oficinas consulares encargado del proceso de entrega se encuentra capacitado para realizar sus actividades.

Recursos financieros

No se requieren recursos financieros adicionales de los que cuenta el Pp para el proceso de entrega de los productos generados en los servicios consulares de las RME.

Infraestructura

La infraestructura con la que cuenta el personal de la DGSC y las RME para el proceso de entrega es adecuada y suficiente.

4.8. Sistemas de información

En el proceso de entrega se registra en el SIAC la entrega del documento a entera satisfacción del solicitante.

4.9. Coordinación

El proceso de entrega de los servicios otorgados por las oficinas consulares de las RME no requiere de coordinación con agencias o dependencias externas.

4.10. Evaluación de la pertinencia

El proceso de entrega es pertinente al ser la etapa del macroproceso en el que el beneficiario recibe la formalización de los servicios de las oficinas consulares. Los pasos para su logro son pertinentes, pues la verificación de la información reflejada en el documento contribuye a que el beneficiario

pueda hacer uso del mismo sin presentar problemas. Además, la firma de recepción del documento es una prueba fehaciente que el beneficiario recibió los servicios de las oficinas consulares.

4.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de entrega de los servicios otorgados por las oficinas consulares de las RME es la etapa en la que los beneficiarios reciben los productos generados por las oficinas consulares. Sin la entrega, los beneficiarios no podrían utilizar los documentos consulares que requieren. De manera paralela, el proceso de entrega es la culminación la provisión de los servicios por parte de la RME; además, se genera el comprobante de la entrega de los servicios.

4.12. Opinión de los actores

De las entrevistas realizadas al personal de las oficinas consulares, este expresó no identificar complicaciones en el proceso de entrega de los documentos solicitados. El proceso es sencillo y no demanda de tiempo en exceso por parte del personal.

5. Control

El proceso de control consiste en actividades y mecanismos implementados entre los operadores de las oficinas consulares de las RME y las oficinas centrales de la DGSC para dar seguimiento acciones realizadas y poder obtener información para la mejora de la atención. El mecanismo de control para los servicios consulares es el Informe Mensual de Actos y Recaudaciones (IMAR) elaborado por las RME. En el IMAR se detalla la actividad de la oficina consular, los insumos y formas utilizados; así como la recaudación por servicios consulares durante el periodo.

5.1. Principales actores

En el proceso de control de los servicios consulares ofrecidos por las RME los principales actores son:

- Las oficinas centrales de la DGSC
- El personal de las oficinas consulares de las RME

5.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

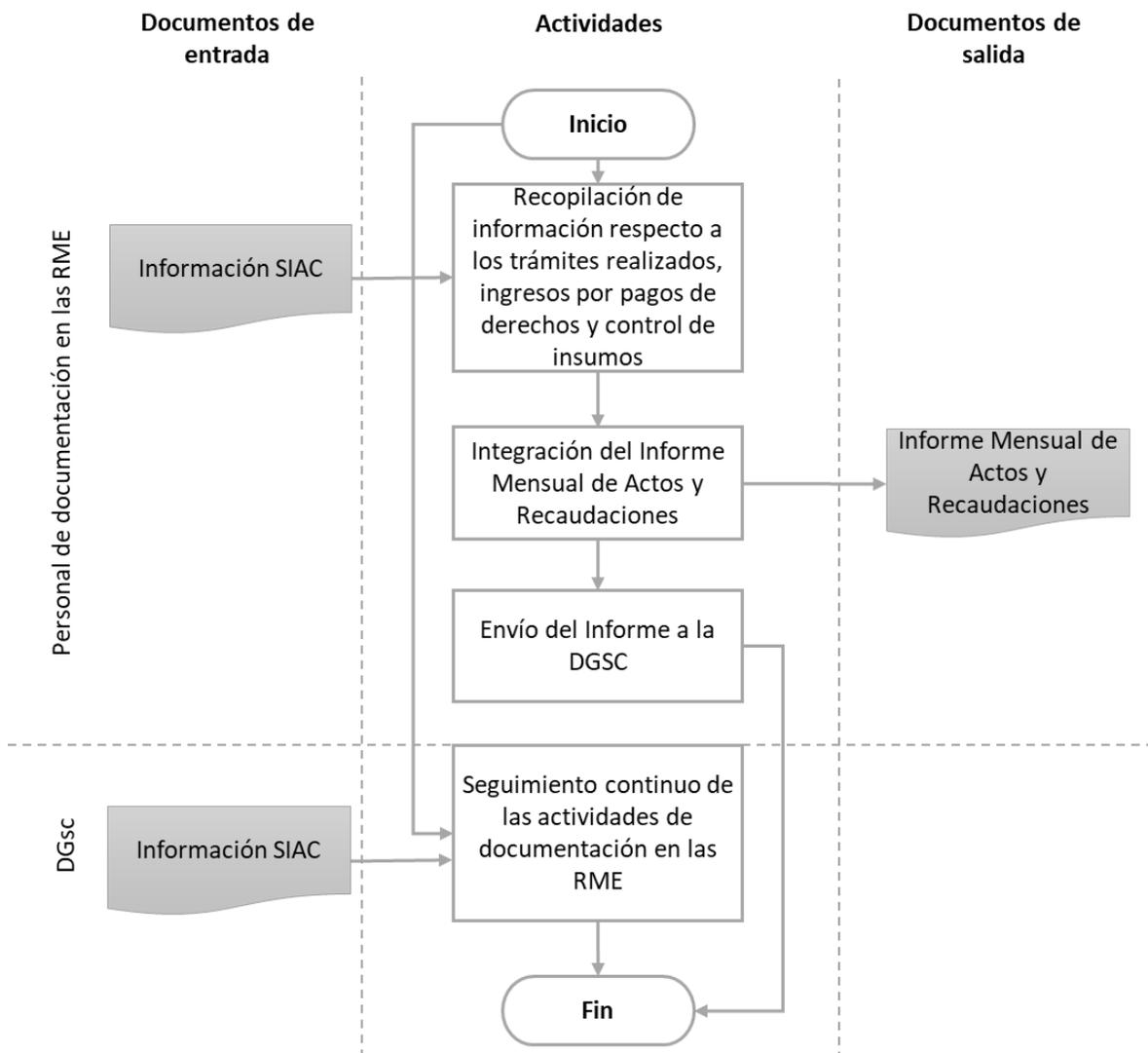
La producción de servicios consulares y la emisión de pasaportes en el exterior cuenta con la Guía Consular y Matriz de requisitos, emitidos por la DGSC, como documentos normativos de su accionar.

De igual manera, para el manejo de formas numeradas los funcionarios deben apegarse a las Normas para el Manejo de Formas Numeradas y/o Valoradas en las Oficinas Consulares de México en el Exterior para la expedición de documentos consulares.

5.3. Descripción del proceso en pasos

Mensualmente, las áreas de servicios consulares de las RME deben elaborar el IMAR donde se especifica el número de trámites, y por tipo de documento, realizados en la RME, el monto recaudado por el cobro de derechos; así como un control de formas y formatos utilizados en la emisión de los documentos consulares. El IMAR se elabora a partir de la información contenida en el SIAC, y se envía a las oficinas centrales de la DGSC.

Diagrama de flujo del proceso de control



5.4. Límites del proceso, así como su articulación con otros.

El proceso de control inicia cuando las oficinas consulares en las distintas RME elaboran mensualmente el IMAR, y finaliza cuando las oficinas centrales de la DGSC reciben los reportes de las RME.

El proceso de control se articula con el proceso producción de entregables, pues es en éste donde se alimenta el SIAC con la información que permite realizar el IMAR al personal de servicios consulares en las RME. De igual manera, el control se encuentra articulado con el proceso de planeación, pues la memoria estadística de los servicios otorgados se utiliza para establecer metas en los indicadores de la MIR.

5.5. Insumos

El insumo utilizado para dar seguimiento en el proceso de control a los servicios consulares que se otorgan en las RME es la información registrada en el SIAC por el personal de las oficinas consulares.

5.6. Productos

Los productos que se generan en el proceso de control de los servicios consulares son los siguientes:

- El Informe Mensual de Actos y Recaudaciones (IMAR)

5.7. Recursos

Tiempo

Los responsables de los servicios consulares en las RME son los encargados de elaborar el IMAR y dirigirlo a la DGSC en los primeros cinco días de cada mes, el informe debe contener la actividad detallada de los servicios consulares otorgados, además de los ingresos consulares recaudados y las formas utilizadas en los servicios. Los responsables de las áreas expresaron no tener dificultades para la elaboración del IMAR, pues la información se encuentra en el SIAC y es de fácil acceso.

Recursos humanos

Los responsables de los servicios consulares en las RME expresaron que el personal de las oficinas consulares se encuentra capacitado para realizar sus actividades. Respecto a las actividades de control, son los funcionarios presentes en las RME los que se encargan de elaborar el IMAR, para lo que se encuentran capacitados y cuentan con las herramientas adecuadas para ello.

Recursos financieros

No se requieren recursos financieros adicionales de los que cuenta el Pp para generar los informes de actividades en las oficinas consulares de las RME.

Infraestructura

La infraestructura con la que cuenta el personal de la DGSC y las RME para las actividades del proceso de control es adecuada y suficiente.

5.8. Sistemas de información

Para elaborar el IMAR, el personal de las RME y la DGSC utilizan la información registrada en el SIAC.

5.9. Coordinación

No es necesaria la coordinación con agencias o dependencias externas al Pp para elaborar el IMAR por parte de las RME y la DGSC.

5.10. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

El proceso es adecuado para generar el IMAR. Los entrevistados en las RME consideran que el plazo de cinco días es suficiente tiempo para elaborar el informe; de igual manera se considera que los informes son oportunos. Asimismo, el informe se considera adecuado al contener toda la información sobre los servicios consulares en las RME.

5.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de control permite generar información sobre el desempeño y actividad de las oficinas consulares de las RME. Esta información es útil para el proceso de planeación, en el establecimiento de metas para indicadores de la MIR. De igual manera, los informes generados permiten conocer la disponibilidad de insumos en la RME.

5.12. Opinión de los actores involucrados

Los entrevistados consideran que el proceso de control provee de información importante sobre las actividades de las oficinas consulares de las RME, lo que contribuye a mejorar la operación y atención de los beneficiarios.

Descripción y valoración del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

1. Planeación

La DGD elabora anualmente un Plan Anual de Trabajo en el que se detallan los objetivos y directrices para la operación general de esta. En dicho documento se especifican las actividades y recursos encaminadas a la expedición de pasaportes en territorio nacional.

1.1. Principales actores

Para la realización del proceso de planeación, el principal encargado es la DGD utilizando información generada por las Delegaciones de la SRE.

1.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de Planeación está principalmente normado por el RISRE, MGOSRE, Manual de Organización de la DGD y la Ley Federal de Derechos.

1.3. Descripción del proceso

Al inicio de cada ejercicio fiscal la DGD elabora un Plan Anual de Trabajo en el que se detallan las acciones a realizar para garantizar la operación y los servicios otorgados en las Delegaciones de la SRE. Respecto a la expedición de pasaportes, la DGD establece acciones específicas a realizar durante el ejercicio como la actualización y mejora de las Delegaciones de la SRE y sus procesos, Sistema de Control de Citas; así como del SEPM.

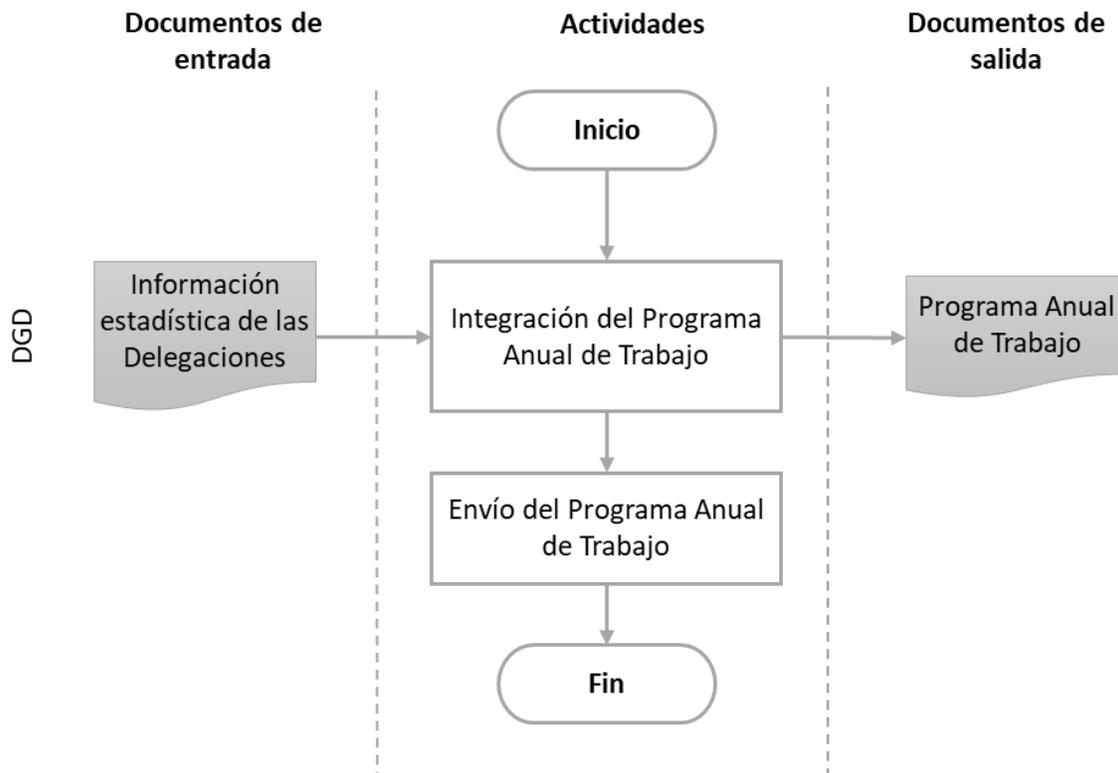
Para la integración de dicho documento, se considera información estadística generada por las Delegaciones de la SRE reportada en el SEPM, esto para el caso de la expedición de pasaportes.

Con base en los ingresos generados por el pago de derechos en las Delegaciones de la SRE, la SHCP reintegra a la SRE el 15% del total para la mejora de los servicios y operación de las propias Delegaciones⁴⁷. Dichos recursos representan el presupuesto de la DGD para su operación durante un ejercicio fiscal.

De manera adicional a los recursos autogenerados por el pago de derechos, durante el ejercicio fiscal 2017 la DGD recibió recursos fiscales para el pago de capítulo 1000 correspondiente al pago de salarios de algunos empleados de la SRE.

⁴⁷ Ley Federal de Derechos. Diario Oficial de la Federación 31 de diciembre de 1981. Última reforma publicada 11 de agosto de 2014.

Diagrama de flujo del proceso de planeación



1.4. Límites del proceso

EL proceso de planeación comienza previo al inicio del ejercicio fiscal, con la elaboración del Plan Anual de Trabajo por parte de la DGD. El proceso finaliza con presentación del Plan Anual de Trabajo a la DGPOP, así como con la asignación de los recursos fiscales y por pago de derechos a la DGD.

1.5. Insumos

Para la elaboración de del Plan Anual de Trabajo, la DGD utiliza información estadística generada por las Delegaciones de la SRE.

1.6. Productos

Dentro del proceso de planeación sólo se genera el Plan Anual de Trabajo.

1.7. Recursos

Tiempo

Los actores entrevistados señalaron que el tiempo disponible es suficiente para la elaboración del Plan Anual de Trabajo.

Recursos humanos

Los recursos humanos de la DGD se encuentran capacitados para realizar las actividades relativas al proceso de planeación, así como para elaborar Plan Anual de Trabajo.

Recursos financieros

El proceso de planeación no utiliza recursos financieros externos a los propios del Pp E002. Estos recursos son suficientes para alcanzar los objetivos del proceso.

1.8. Sistemas de información

En el proceso de planeación no se requieren de sistemas informáticos especializados.

1.9. Coordinación

Para la elaboración del Plan Anual de Trabajo, la DGD no se coordina con otras áreas de la SRE o dependencias externas.

1.10. Evaluación de la pertinencia

El proceso de planeación es adecuado para la elaboración del Plan Anual de Trabajo. Este documento se deriva de un ejercicio de planeación estratégica, en el que se identifican áreas de oportunidad y mejora, así como de un análisis prospecto de las Delegaciones de la SRE. El proceso de planeación es crucial para el logro de los objetivos de la DGD.

1.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de planeación se deriva de un ejercicio de planeación estratégica, de identificación de áreas de mejora y generación de directrices y acciones a realizar en la operación de las Delegaciones de la SRE. Es a partir de este ejercicio que la DGD establece las prioridades presupuestarias para el ejercicio fiscal, con el objetivo garantizar y mejorar la operación.

1.12. Opinión de los actores

Los actores entrevistados que el ejercicio de planeación resulta en la identificación de áreas de mejora y mejora, lo que permite generar y diseñar acciones encaminada a mejorar y optimizar la

operación de las Delegaciones de la SRE. Asimismo, señalaron contar con la información y recursos necesarios para realizar el ejercicio de manera adecuada.

2. Selección de destinatarios

La expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE se realiza bajo demanda, por esta razón no se realiza una selección como tal. Aunque, el servicio de expedición de pasaportes si se encuentra limitado a la capacidad instalada de cada una de las Delegaciones de la SRE para proveer dichos servicios. Para la solicitud del servicio se requiere que los interesados pidan una cita para la realización del trámite mediante el Sistema de Control de Citas.

En la Delegación de la SRE, se realiza una revisión inicial de la información presentada por el interesado al momento de solicitar la expedición del pasaporte. Una vez llevada a cabo esta primera revisión, si se presenta con la información completa, el interesado puede continuar con el trámite.

2.1. Principales actores

Para la realización del proceso se requiere de la participación del solicitante del pasaporte; así como de los operadores de los sistemas de citas (en el caso de realizar la cita vía telefónica) y del personal encargado de realizar la revisión cuantitativa a la documentación presentada.

2.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

En el caso de expedición de pasaportes en territorio nacional, las Delegaciones de la SRE se sujetan a lo establecido en el Manual de Procedimiento Expedición de Pasaporte Ordinario Mexicano en Territorio Nacional; así como a la Guía de Dictaminación en el Proceso de Expedición de Pasaportes⁴⁸.

2.3. Descripción del proceso

El interesado solicita una cita para acudir a una de las Delegaciones de la SRE para la expedición del pasaporte a través del Sistema de Control de Citas. El Sistema indicará las fechas y horarios disponibles conforme a la capacidad instalada en cada Delegación de la SRE.

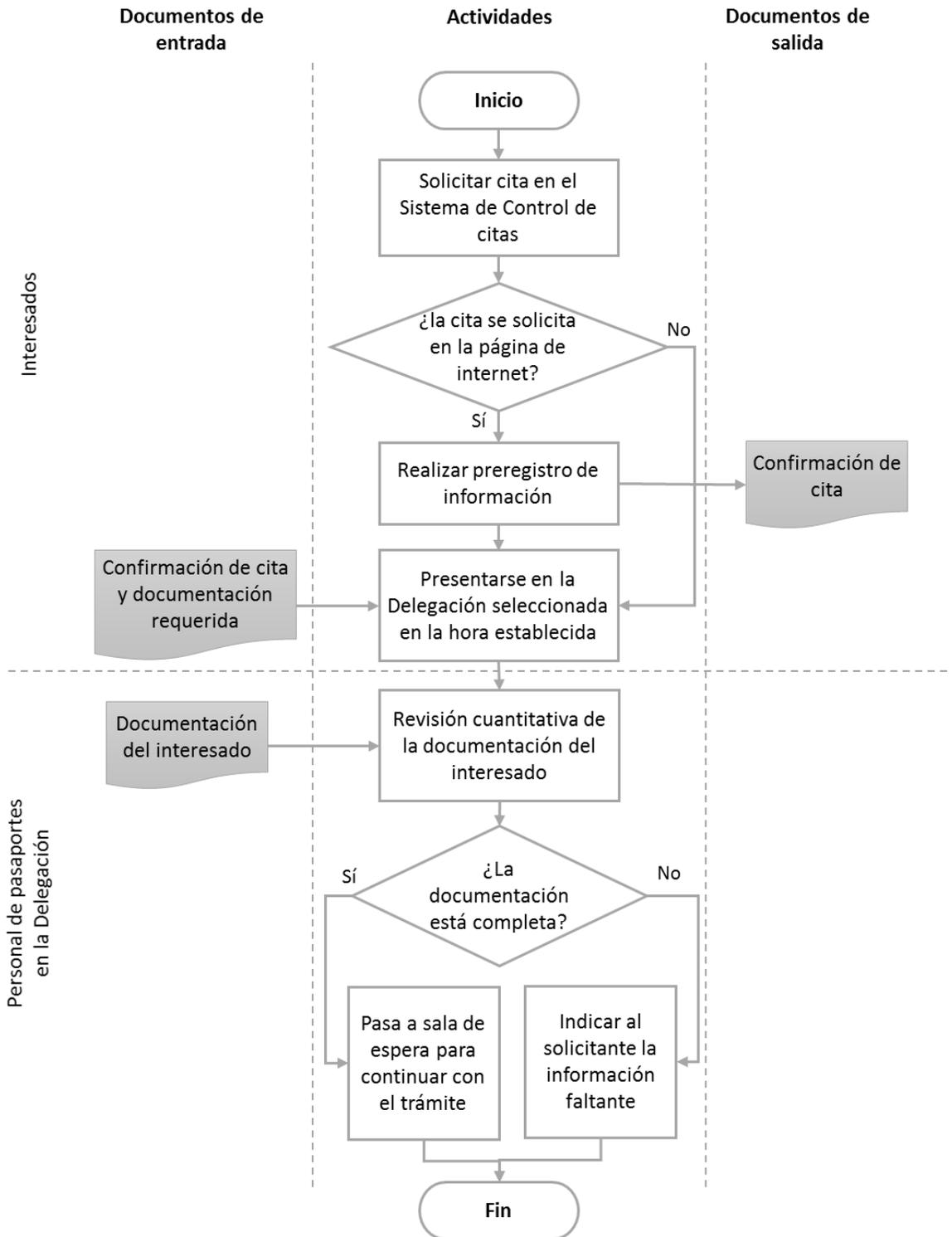
⁴⁸ Secretaría de Relaciones Exteriores. Guía de Dictaminación en el Proceso de Expedición de Pasaportes. Agosto 2017.

Una vez que el interesado cuenta con su cita agendada, debe presentarse en la Delegación de la SRE seleccionada y hora establecida; así como con la documentación completa que se requiere para la expedición del pasaporte.

Al llegar el interesado a la Delegación de la SRE será atendido conforme el horario de su cita. El personal encargado de pasaportes realizará una revisión cuantitativa de la documentación, es decir, si el interesado presenta la información completa según los requerimientos de la normatividad.

Si el interesado presenta completa la información podrá continuar con el trámite, en caso contrario, el personal indicará la información faltante y, posteriormente, el solicitante deberá de reagendar una nueva cita y presentar la información requerida.

Diagrama de flujo del proceso de selección de destinatarios



2.4. Límites del proceso

El proceso inicia con la solicitud de cita por parte del interesado a través del Sistema de Control de Citas. Y, se da por terminado cuando se realiza la revisión cuantitativa de la información presentada por el solicitante, ya sea que éste pueda continuar con el trámite o deba reagendar una nueva cita.

2.5. Insumos

El insumo para el inicio del proceso es la solicitud de cita por parte del interesado, ya que los servicios que se proporcionan son bajo demanda.

De igual manera, la normatividad establecida por la DGD indica la información que deberá presentar el interesado para la realización de su trámite. Dicha información representa un insumo del proceso y deberá ser verificada bajo la normatividad correspondiente por el personal del área de pasaportes.

2.6. Productos

Los productos generados en el proceso son los siguientes:

- La agenda de citas de cada Delegación de la SRE.
- La verificación cuantitativa de la información presentada por el interesado.

Los productos generados en el proceso de selección de destinatarios representan parte de los insumos para llevar a cabo la producción de entregables, toda vez que es necesario que los interesados asistan a la Delegación de la SRE correspondiente en el día y horario señalado; así como con la documentación completa para la expedición del pasaporte.

2.7. Recursos

Tiempo

El Sistema de Control de Citas agenda las citas conforme a la capacidad instalada en cada Delegación de la SRE, es decir, el sistema considera intervalos de tiempo suficiente entre cada cita a fin de evitar cuellos de botella en la atención a los interesados.

Recursos humanos

Una vez que el interesado se presenta en las oficinas, el número de personal disponible en el área de pasaportes varía en cada Delegación de la SRE.

Recursos financieros

Los recursos con los que opera el proceso son autogenerados; es decir, corresponden a los ingresos por pagos de derechos por la emisión de pasaporte. Únicamente, parte del capítulo 1000 correspondiente a salarios participa de los recursos otorgados al Pp a través del PEF.

2.8. Sistemas de información

Los interesados cuentan con dos opciones para realizar la cita en la Delegación de la SRE. El Sistema de Control de Citas le permite agendar su cita a través del portal de internet <https://citas.sre.gob.mx> o bien, hacerlo vía telefónica.

El Sistema de Control de Citas permite agilizar y sistematizar el Macroproceso de Expedición de pasaportes en territorio nacional. Ya que, si el interesado solicita su cita en línea, debe llevar a cabo un preregistro de los datos personales, lo que permite reducir el tiempo de atención en la realización de su trámite.

2.9. Coordinación

Para agendar citas y realizar la revisión cuantitativa de la información presentada por el interesado no existe la necesidad de coordinarse con otras áreas dentro de la SRE o con agencias externas, por parte de la DGD.

2.10. Evaluación de la pertinencia

La agenda de citas para los interesados es un paso fundamental para expedición de pasaportes, debido a que permite distribuir la demanda de trámites de acuerdo a la capacidad instalada de cada Delegación de la SRE. De igual manera, el preregistro de los datos de los interesados ayuda a agilizar el tiempo de atención en las oficinas.

2.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

Los productos que se generan en el proceso de selección de destinatarios son útiles en la cadena de producción de los componentes de la MIR ya que agiliza la expedición de pasaportes en territorio nacional, servicio que es considerado dentro del componente B “Documentación consular, trámite de pasaportes y migratoria, proporcionada a mexicanos y extranjeros”.

2.12. Opinión de los actores

El personal señala que el servicio del Sistema de Control de Citas es fundamental para eficientar la operación dentro de las áreas de pasaportes, ya que distribuye la atención de los interesados de acuerdo a la capacidad de la oficina y evita excesivos tiempos de espera. Además, se considera una herramienta útil para que los interesados no tengan que trasladarse directamente a las oficinas para agendar alguna cita u obtener información sobre algún trámite. De igual manera el preregistro en línea de la información de los solicitantes permite reducir de manera considerable el tiempo de atención, siempre que los datos hayan sido capturados de manera correcta.

3. Producción de entregables

El proceso de producción de entregables presenta dos distintos subprocesos, diferenciados claramente e independientes entre sí. El primero se refiere al establecimiento y actualización del marco normativo bajo el cual operan las Delegaciones de la SRE en materia de expedición de pasaportes en territorio nacional, este subproceso es realizado por la DGD. El segundo subproceso corresponde a la producción de pasaportes en territorio nacional, llevado a cabo las Delegaciones de la SRE.

3.1. Principales actores

- La DGD, como responsables de emitir, revisar y actualizar la normatividad bajo la cual se expiden los pasaportes en las Delegaciones de la SRE.
- Personal de pasaportes en las Delegaciones de las SRE, conformado por funcionarios contratados directamente por la Cancillería, personal de apoyo en las funciones sustantivas que se encuentra subcontratado por una empresa privada y el personal perteneciente a la empresa contratada por la Cancillería para la impresión, ensamble, control de calidad y digitalización de pasaportes.

3.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

La producción y expedición de pasaportes en territorio nacional se encuentra normada por el Reglamento de Pasaportes y del Documento de Identidad y Viaje, por el Manual de Procedimiento Expedición de Pasaporte Ordinario Mexicano en territorio nacional, la Guía de Dictaminación en el Proceso de Expedición de Pasaportes, los Lineamientos para la Expedición de Pasaportes y del

Documento de Viaje en territorio nacional, y las Reglas Generales de Operación para el Trámite de Pasaportes y del Documento de Identidad y Viaje.

3.3. Descripción del proceso

Después de la revisión cuantitativa de la información del solicitante, éste se presenta con personal del área de pasaportes de la Delegación de la SRE. El personal del área de pasaportes verifica que la información de la documentación presentada sea fidedigna y corresponda a la persona que la presenta. La verificación se realiza con información de otras dependencias como INE, RENAPO y los Registros Civiles de las entidades federativas.

Una vez que la información del solicitante ha sido verificada, se registra la solicitud y la información biográfica y biométrica del interesado en el SEPM. Enseguida, se procede a la impresión y ensamblaje del pasaporte en las mismas oficinas de las Delegaciones de la SRE.

3.4. Límites del proceso

El subproceso se inicia con la presentación del solicitante ante el personal de pasaportes de la Delegación de la SRE para verificar la información presentada. Asimismo, el subproceso finaliza con la con la emisión del pasaporte correspondiente.

3.5. Insumos

Los insumos para la emisión de pasaportes son la solicitud de interesado para la realización del trámite, así como la información presentada por el mismo.

3.6. Productos

El producto de las actividades del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE es la emisión de pasaportes.

3.7. Recursos

Tiempo

Los servicios de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE se otorgan bajo demanda y no existen periodos de tiempo establecidos para su otorgamiento. Con la finalidad de mejorar la atención a los connacionales la DGD ha mejorado sus procesos de atención.⁴⁹

Recursos humanos

El personal del área de pasaportes en las Delegaciones de la SRE varía en función del tamaño del área geográfica de su circunscripción y la demanda observada. El personal se divide en funcionarios contratados por SRE, así como personal subcontratado para la atención de los connacionales.

Recursos financieros

Los recursos financieros con los que operan las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE son manejados directamente por la DGD, misma que es la responsable de proveer a las Delegaciones de la SRE de los recursos materiales para llevar a cabo su labor, así como de asignar las partidas para la contratación de personal externo del área de pasaportes. Las Delegaciones de la SRE no cuentan

⁴⁹ Evaluación de los programas E002 Protección y Asistencia Consular y E003 Expedición de Pasaportes y Servicios Consulares. Centro de Investigación y Docencia Económicas. 2010.

con una partida financiera para afrontar alguna contingencia en el área de pasaportes, por lo que se en su caso deben gestionarse los recursos con la DGD.

3.8. Sistemas de información

En la producción y emisión de pasaportes en territorio nacional se utiliza el SEPM para registrar la solicitud del interesado, así como su información biográfica y biométrica.

3.9. Coordinación

En la emisión de pasaportes en territorio nacional, existen ocasiones que la información presentada por el interesado no puede ser verificada por el personal del área de pasaportes. Por lo que es necesario contactar a la dependencia o autoridad competente para confirmar la veracidad de la información.

3.10. Evaluación de la pertinencia

Se considera que el proceso es pertinente pues es en éste donde se verifica la información presentada por el solicitante; además de registrar la solicitud e información en el SEPM. De igual manera, durante el proceso se imprime y se ensambla el pasaporte en las instalaciones de la Delegación de la SRE.

3.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

Los productos generados en la producción de pasaportes en territorio nacional representan el bien que recibe el beneficiario de los servicios. Asimismo, corresponden a uno de los componentes establecidos en la MIR del Pp E002, el componente 2 “Porcentaje de Pasaportes ordinarios expedidos en territorio nacional”; que se refiere a la expedición de pasaportes por parte de las Delegaciones de la SRE.

3.12. Opinión de los actores

Los operadores del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE consideran que el Sistema de Control de Citas contribuye a distribuir adecuadamente las citas en función de la capacidad de las áreas para atender solicitudes. Sin embargo, los responsables identifican un área de oportunidad en el preregistro de los usuarios, pues consideran que si este fuera obligatorio reduciría la carga de trabajo para el personal; así como el tiempo requerido para dar trámite las solicitudes. Lo anterior, permitiría liberar recursos y tiempo para incrementar el flujo de atención.

De igual manera, los responsables expresaron no controlar el proceso de selección de personal contratado a través de una tercera empresa. Esto, a decir de los responsables, ocasiona que el perfil de los empleados no sea el adecuado y alta rotación del personal, lo que afecta negativamente en la atención de los usuarios.

4. Entrega

El proceso de entrega de los pasaportes expedidos en las Delegaciones de la SRE, se centra en la entrega en mano del pasaporte al solicitante; así como en la firma de recepción del mismo.

4.1. Principales actores

Los principales actores en el proceso de producción de pasaportes en territorio nacional son los solicitantes del documento y el personal del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE, que es el encargado de dar registro a la solicitud, verifica la información presentada por el solicitante, procesar el trámite y emitir el pasaporte.

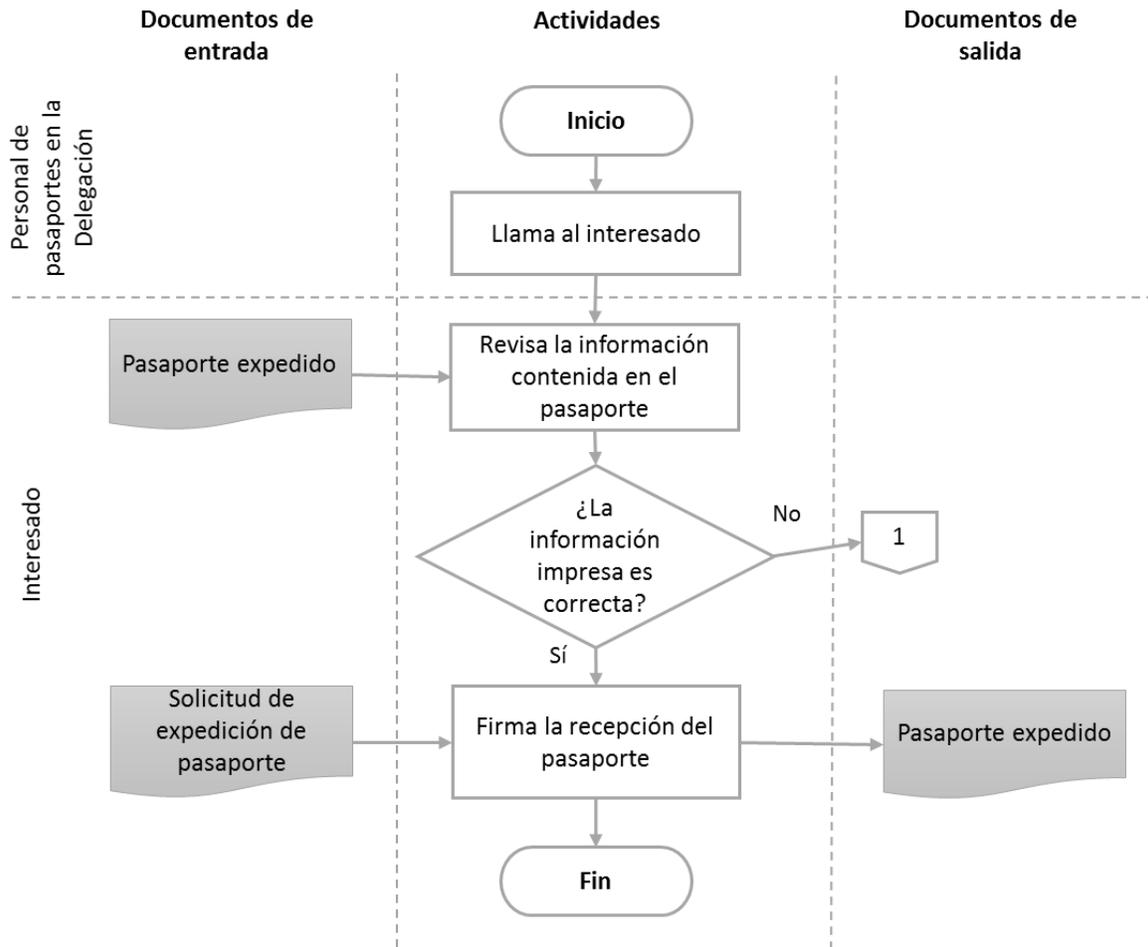
4.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

La entrega de pasaportes expedidos en territorio nacional se encuentra normada por el Reglamento de Pasaportes y del Documento de Identidad y Viaje, por el Manual de Procedimiento Expedición de Pasaporte Ordinario Mexicano en territorio nacional, la Guía de Dictaminación en el Proceso de Expedición de Pasaportes, los Lineamientos para la Expedición de Pasaportes y del Documento de Viaje en territorio nacional, y las Reglas Generales de Operación para el Trámite de Pasaportes y del Documento de Identidad y Viaje.

4.3. Descripción del proceso en pasos

Después de ensamblar el pasaporte solicitado, el personal de la Delegación de la SRE llama al interesado para que éste verifique la información que se presenta en el documento. En caso que la información sea correcta, el interesado debe firmar en la solicitud del pasaporte su recepción a entera satisfacción. Si la información no es correcta, el personal procesa nuevamente la solicitud y corrige las inconsistencias para volver a emitir el pasaporte.

Diagrama de flujo del proceso de entrega



4.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso de entrega inicia al momento en el que el personal de pasaportes llama al solicitante para que verifique la información que presenta el documento. El proceso finaliza cuando el solicitante firma la recepción del documento a entera satisfacción.

El proceso de entrega se articula únicamente con el proceso de producción de entregables, pues es donde se genera el insumo principal para el proceso de entrega, que es el pasaporte solicitado.

4.5. Insumos

Los insumos del proceso de entrega de pasaportes emitidos en territorio nacional es el pasaporte mismo, que fue solicitado por el interesado ante la Delegación de la SRE. Asimismo, otro insumo es la solicitud del trámite emitida al momento en que se registra la solicitud en el SEPM.

4.6. Productos

El producto generado en el proceso de entrega de pasaportes expedidos en territorio nacional por parte de las Delegaciones de la SRE es la solicitud de trámite con la firma de recepción del pasaporte por parte del interesado.

4.7. Recursos

Tiempo

No existe un plazo definido de tiempo para el proceso de entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional. Los encargados de las áreas de pasaportes entrevistados señalaron que el proceso de entrega de los pasaportes no presenta contratiempos y se realiza de manera adecuada.

Recursos humanos

Los responsables del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE expresaron que el personal encargado del proceso de entrega de los pasaportes se encuentra capacitado para realizar sus actividades.

Recursos financieros

No se requieren recursos financieros adicionales a los que cuenta el Pp para el proceso de entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional por parte de las Delegaciones de la SRE.

Infraestructura

La infraestructura con la que cuenta el personal de la DGD y las Delegaciones de la SRE para el proceso de entrega es adecuada y suficiente.

4.8. Sistemas de información

En el proceso de entrega se registra en el SEPM la entrega del pasaporte a entera satisfacción del solicitante.

4.9. Coordinación

El proceso de entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional por parte de las Delegaciones de la SRE no requiere de coordinación con agencias o dependencias externas.

4.10. Evaluación de la pertinencia

Las distintas etapas del proceso de entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional se consideran pertinentes. La verificación de la información del pasaporte es crucial para que el beneficiario pueda hacer uso del documento cuando lo requiera. Además, la firma de recepción funciona como un comprobante de que el beneficiario recibió satisfactoriamente los servicios de la Delegación de la SRE.

4.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional es la culminación de la provisión de los servicios otorgados por las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE. Es en este proceso donde los beneficiarios reciben los productos solicitados. Además, el proceso sirve para que las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE generen el comprobante de la entrega de los servicios.

4.12. Opinión de los actores

El personal del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE no identificó complicaciones en el proceso de entrega de los pasaportes solicitados. El proceso es sencillo y no demanda de tiempo en exceso por parte del personal.

5. Control

El proceso de control son los mecanismos y actividades que se implementan entre la DGD y el personal del área de pasaporte en las Delegaciones de la SRE con el objetivo de dar seguimiento a las acciones llevadas a cabo por los operados y conocer la situación de los insumos para la provisión de los insumos. Para ellos, las Delegaciones de la SRE reportan mensualmente las Certificaciones Mensuales de Producción (CPM) en el que se detalla la cantidad de documentos expedidos, los insumos y formas utilizados; así como la recaudación por concepto de cobro de derechos durante el periodo.

5.1. Principales actores

En el proceso de control en la emisión de pasaportes en territorio nacional por parte de las Delegaciones de la SRE los principales actores son:

- Las oficinas centrales de la DGD
- El personal del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE

5.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

i. Producción de servicios consulares y pasaportes expedidos en el exterior

En el proceso de control de los servicios consulares ofrecidos por las RME los principales actores son:

- Las oficinas centrales de la DGSC
- El personal de las oficinas consulares de las RME

ii. Producción de pasaportes expedidos en territorio nacional.

En el proceso de control en la emisión de pasaportes en territorio nacional por parte de las Delegaciones de la SRE los principales actores son:

- Las oficinas centrales de la DGD
- El personal del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE

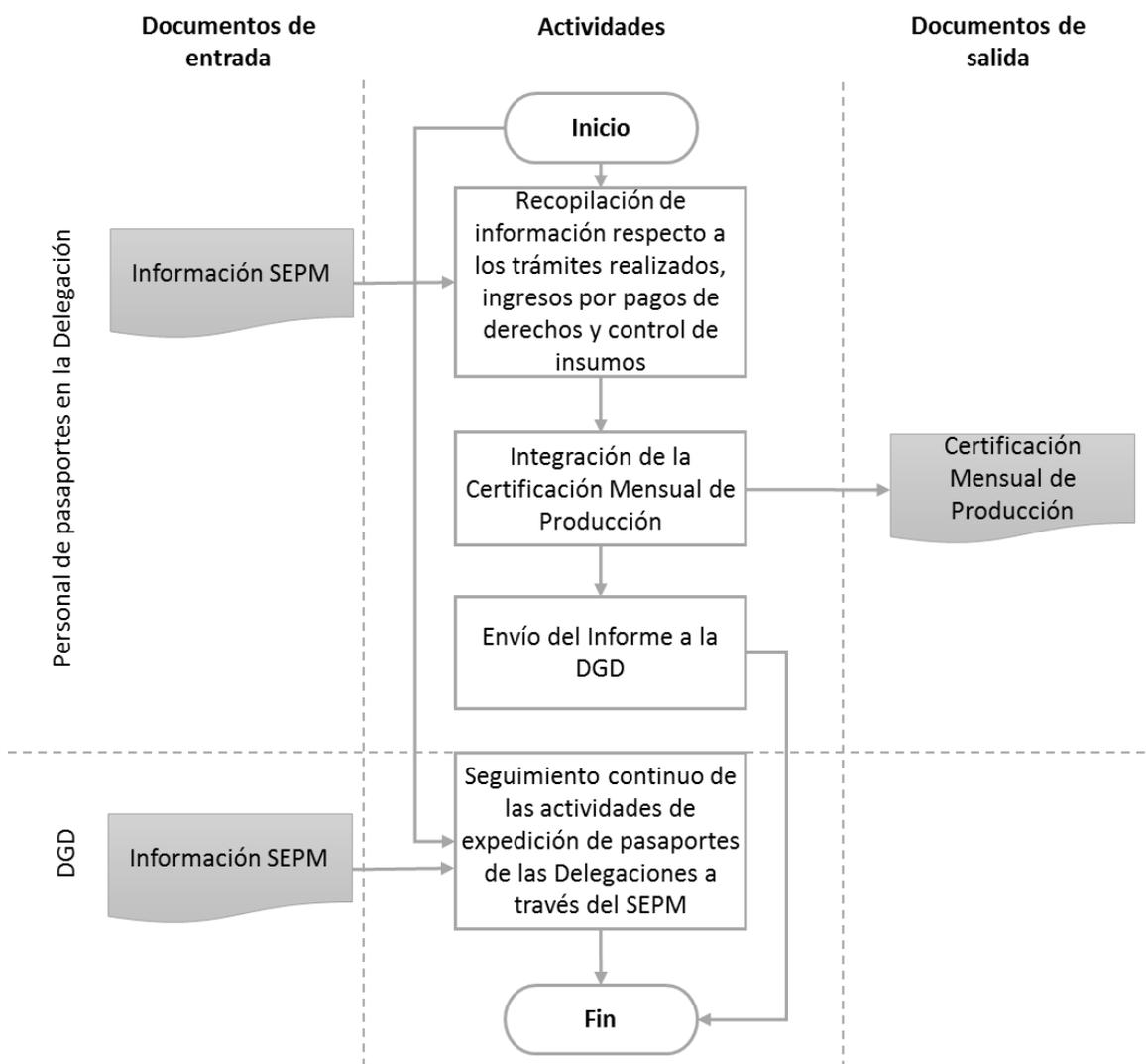
Reglamento de la LFPRH, PSRE, RISRE, MGOSRE, Manual de Organización de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, Manual de Organización de la Dirección General para Temas Globales, Manual de Organización de la Dirección General para el Sistema de las Naciones Unidas, Manual de Organización de la Dirección General de Derechos Humanos y Democracia, Manual de Organización de la Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil.

5.3. Descripción del proceso en pasos

El personal del área de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE elabora mensualmente el CPM, a partir de la información contenida en el SEPM. Este informe detalla de manera sintética el número de documentos tramitados en las Delegaciones de la SRE, no sólo los trámites de emisión de pasaportes. Además, se reporta el monto recaudado por el cobro de derechos por la documentación tramitada; así como un control de insumos utilizados y en existencia con los que cuentan las distintas áreas para llevar a cabo sus actividades. El CPM es enviado por las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE a las oficinas centrales de la DGD.

De manera simultánea a las operaciones de las Delegaciones de la SRE, la DGD realiza un control de las actividades a través del SEPM. Lo que le permite identificar posibles problemas en tiempo real en los centros de expedición de pasaportes, así como darles solución a estos.

Diagrama de flujo del proceso de control



5.4. Límites del proceso, así como su articulación con otros.

El proceso de control en la emisión de pasaportes no tiene límites de inicio o límites de fin. Lo anterior, derivado del continuo seguimiento que hace la DGD a la operación de las áreas de pasaportes en las distintas Delegaciones de la SRE.

El proceso se articula con el proceso de producción de entregables en el que se alimenta el SEPM, lo que permite dar seguimiento por parte de la DGD, así como elaborar el CPM a cargo de los responsables del área de pasaportes en las Delegaciones de la SRE. Asimismo, el proceso de control se articula con la planeación, más específicamente con el establecimiento de metas para los indicadores de la MIR.

5.5. Insumos

La información registrada en el SEPM es el insumo principal utilizados por la DGD para dar seguimiento a las actividades del área de pasaportes en las Delegaciones de la SRE. De igual manera, la información del SEPM es el insumo a partir del cual el personal operativo elabora el CPM.

5.6. Productos

Los productos que se generan en el proceso de control de la emisión de pasaportes en territorio nacional son los siguientes:

- El informe Certificaciones Mensuales de Producción (CPM)
- El seguimiento continuo que realiza la DGD a través del SEPM

5.7. Recursos

Tiempo

iii. Producción de pasaportes expedidos en territorio nacional.

En los primeros cinco días de cada mes, los responsables de las áreas de pasaportes en las Delegaciones de la SRE deben presentar ante la DGD el CPM. Los responsables expresaron que la elaboración del CPM es sencilla, al SEPM contener toda la información necesaria para la elaboración del mismo.

Asimismo, la DGD tiene la capacidad de dar seguimiento en tiempo real a las actividades de las Delegaciones de la SRE a través del SEPM. Este seguimiento, al ser continuo, no tiene plazos de tiempo para su ejecución.

Recursos humanos

A través de las entrevistas realizadas a los responsables de las áreas de pasaportes, estos expresaron que los funcionarios responsables de la elaboración del CPM cuentan con la capacitación adecuada.

Asimismo, el personal encargado de monitorear las actividades de las Delegaciones de la SRE se encuentra capacitado para ello.

Recursos financieros

No se requieren recursos financieros adicionales a los que cuenta el Pp para generar los informes de actividades de las áreas de pasaportes en las Delegaciones de la SRE.

Infraestructura

La infraestructura con la que cuenta el personal de la DGD y las Delegaciones de la SRE para dar seguimiento y elaborar los informes es adecuada y suficiente.

5.8. Sistemas de información

El SEPM contiene la información necesaria para la elaboración del CPM por parte de los responsables de las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE; asimismo, la DGD utiliza el sistema para dar seguimiento a las actividades de expedición de pasaportes en territorio nacional.

5.9. Coordinación

No es necesaria la coordinación con agencias o dependencias externas al Pp para elaborar el CPM y dar seguimiento a las actividades de expedición de pasaportes en territorio nacional, por parte de las RME y la DGD.

5.10. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

El proceso de control en la expedición de pasaportes en territorio nacional es adecuado para generar el CPM y el seguimiento de las actividades por parte de la DGD. Los responsables de integrar el CPM en las Delegaciones de la SRE consideran que el plazo de tiempo para su elaboración y en envío a la DGD es suficiente. El proceso de control se considera oportuno al proveer de información valiosa para la operación del Pp, así como para la planeación de futuros ejercicios.

5.11. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso de control permite generar información sobre el desempeño y actividad de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE. Esta información es útil para el proceso de planeación, en el establecimiento de metas para indicadores de la MIR. De igual manera, los informes generados permiten conocer la disponibilidad de insumos en las Delegaciones de la SRE.

El seguimiento de las actividades en las áreas de expedición de pasaportes por parte de la DGD contribuye a identificar problemas en tiempo real y solventarlos de manera más eficaz.

5.12. Opinión de los actores involucrados

Los responsables de las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE consideran que el proceso de control es relevante al proveer de información sobre el accionar de las áreas. Lo que permite la toma de decisiones enfocadas a mejorar la atención de solicitantes de pasaporte. De manera paralela, los funcionarios de la DGD consideran que el seguimiento realizado a las actividades de expedición de pasaportes es pertinente al dar la capacidad de identificar problemas que las oficinas operativas puedan presentar y dar respuesta inmediata

Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Planeación

El proceso de planeación es eficaz para generar adecuadamente el Plan Anual de Trabajo, la programación del presupuesto, establecimiento de los indicadores de la MIR y su carga en los sistemas de información correspondientes. En este caso, el proceso se sustenta en un marco normativo claramente establecido.

El proceso de planeación es oportuno, pues el proceso se inicia con anticipación y se define la planeación, considerando igualmente los tiempos institucionalmente establecidos para la carga de la información de metas y programa de gasto. Además, las RME cuentan con el presupuesto asignado a protección de manera oportuna para su operación.

El proceso de planeación no es suficiente, pues la definición de indicadores y metas en la MIR no es suficiente para llevar a cabo un seguimiento adecuado de los resultados del programa, pues los indicadores numéricos establecidos no reflejan adecuadamente el logro cualitativo de los servicios de protección.

Finalmente, el proceso de planeación no es pertinente, pues las necesidades de atención a las problemáticas dependen enteramente de la capacidad presupuestaria y que se define de manera centralizada por la DGPOP. Además, las metas y las actividades se definen también de manera central.

Producción de entregables

El proceso de producción de entregables se considera eficaz, pues en la elaboración/actualización de normas de protección, protocolos de atención, mecanismos de coordinación, memorandos de entendimiento o acuerdos de colaboración, se identifican los actores o socios estratégicos para el logro en los objetivos de protección y se establecen los medios necesarios para la operación con respecto a las metas establecidas.

El proceso de producción de entregables es oportuno en la medida que se mantienen actualizadas las normas para la ejecución del programa de protección y se procura la elaboración de protocolos de atención; y se implementan oportunamente mecanismos de coordinación, memorandos de

entendimiento o acuerdos de colaboración, relevantes para la identificación de actores que coadyuvan y potencian el logro de los objetivos del Pp.

El proceso de producción de entregables no es suficiente, pues Los documentos normativos y formatos utilizados en la operación son suficientes para la prestación de los servicios de protección en las RME.

El proceso de producción de entregables es pertinente, pues las necesidades de atención a las problemáticas dependen enteramente de la capacidad presupuestaria y que se define de manera centralizada por la DGPOP. Además, las metas y las actividades se definen también de manera central.

Comunicación interna y externa - Difusión

El proceso de difusión se considera que es eficaz, puesto que se llevan a cabo diversas estrategias que posibilitan la diseminación del conocimiento sobre los servicios de protección a distintos públicos. Por una parte, se cuenta con estrategias para crear alianzas con actores locales con el propósito de fomentar la promoción activa de servicios entre grupos o comunidades de mexicanos en el exterior. Por otro lado, se cuenta con planes para la difusión de mensajes con contenidos específicos, primordialmente en la forma de contenidos digitales utilizados para la promoción del programa en los monitores de las RME o a través del portal web de la institución. En algunos casos, también se cuenta con estrategias para dar promoción a los servicios de protección, a través de medios impresos, televisión o radio.

El proceso de difusión es oportuno, puesto que se realiza de manera continua y de forma sistemática durante todo el año. En los casos en que se presentan coyunturas, tales como catástrofes naturales, se preparan infografías o se plantean estrategias para atender la necesidad de información en estos contextos particulares. En cualquier situación, se cuenta con la capacidad para responder adecuadamente a las necesidades de información de manera oportuna.

El proceso de difusión no es suficiente, en la medida que se reconocen los límites y alcances que tiene esta con relación al impacto de los contenidos entre la población objetivo. En este caso, la dificultad de lograr una mayor cobertura en la promoción de contenidos se relaciona con distintos factores, entre ellos el hecho de que la población objetivo es heterogénea, altamente fluctuante, o bien no cuenta con un estatus de residencia legal; también, que no se cuenta con un pleno

conocimiento sobre las características sociodemográficas de la población, a efectos de contar con estrategias segmentadas para comunicar el mensaje a distintos grupos de población.

El proceso de difusión es pertinente, puesto que es una actividad importante y relevante para hacer llegar los servicios a la población objetivo. Entre los aspectos que más destacan, se encuentra la capacidad operativa del programa para establecer alianzas con actores locales, pues es a través de esta que ha sido posible complementar y potenciar los recursos que del Pp se destinan a las actividades de difusión del programa de protección.

Selección de destinatarios

El proceso de selección de destinatarios de los servicios consulares se considera eficaz, pues la atención que se proporciona se lleva a cabo de manera inmediata después de que el solicitante acude a demandar servicios de protección.

El proceso de selección es oportuno, pues el establecimiento de criterios de atención para distintos casos de protección facilita la identificación de la población que es objetivo del programa.

El proceso de selección no es suficiente, pues bajo determinadas circunstancias los responsables del área de protección en las RME enfrentan situaciones en donde es requerido de priorizar la atención. Debido a ello, es requerido contar con criterios operativos que permitan establecer mecanismos de priorización claros que permitan determinar el orden o importancia de los casos de atención.

El proceso de selección es pertinente, pues es necesario para orientar la focalización hacia aquella población que presenta las vulnerabilidades a las que se refieren las Normas de ejecución del programa de protección a personas mexicanas en el extranjero.

Entrega

El proceso de entrega de los servicios es eficaz, en la medida que estos responden directamente a las necesidades canalizadas directamente por los solicitantes. En la mayor parte de los casos, los servicios ofrecidos tienen resolución durante el mismo día que se recibe la solicitud, primordialmente aquellos que tienen que ver con distintos tipos de apoyo económico o asistencia para la provisión de servicios o apoyo para diferentes formas de traslados (tanto al interior del país receptor, como desde el exterior hacia el territorio nacional).

El proceso de entrega es oportuno, pues esta se proporciona para atender la necesidad de la manera más expedita posible. En casos como las personas en centros de detención o reclusión, la atención

se brinda al inicio de los procesos, cuando estas enfrentan por lo general situaciones de mayor vulnerabilidad; en otros casos que son atendidos en las instancias de las RME, la entrega se procura se realice en los plazos de tiempo que resuelven la necesidad/problemática que expone el solicitante.

El proceso de entrega no es suficiente, pues en varios casos la cobertura en la atención sigue siendo limitada, o bien enfrenta las barreras de la distancia entre las RME y el lugar donde se encuentra el solicitante. Pese a que los consulados móviles han permitido ampliar el rango de acción del programa de protección, aún son requeridos recursos o diseño de estrategias para atender los objetivos del Pp.

El proceso de entrega es pertinente, en la medida que los servicios proporcionados responden adecuadamente a distintas necesidades que presentan los connacionales en el extranjero, particularmente en los casos en que se identifica una situación de vulnerabilidad en su persona, patrimonio o bienestar. Por demás, la atención y servicios que se otorgan contribuyen directamente a la realización de los objetivos del plan sectorial de la cancillería.

Control

El proceso de control es eficaz, pues se apoya en una plataforma informática web que permite el compartimiento de la información sobre la atención de los casos, en tiempo real. En este caso, el conocimiento de la situación o estatus en la atención es inmediato tanto para oficinas centrales, como también el resto de los actores que son usuarios del SIPC. Además, también se cumple con la elaboración de informes y bitácoras sobre la atención de casos.

El proceso de control es oportuno, en tanto que se llevan a cabo trabajos de generación de reportes con distintos cortes de temporalidad, o como en los casos de los informes de género, con énfasis en la atención a determinados grupos o poblaciones estratégicas para la política de la cancillería. Ello posibilita mantener el conocimiento sobre la evolución de los casos de atención, así como las características de los casos según las distintas regiones alrededor del mundo.

El proceso de control es suficiente, pues al momento la mayor parte de los informes que se generan desde las instancias de las RME o de oficinas centrales, atienden los requerimientos establecidos por la misma DGPM, la Subsecretaría para América del Norte y la Subsecretaría para América Latina y El Caribe. No obstante, se presenta un área de oportunidad enorme para reducir la frecuencia con

la que se elaboran los reportes y de simplificar los contenidos o formatos para presentación de avance en la atención de casos de protección.

El proceso de control no es pertinente, en tanto que se generan múltiples informes que entre sí comparten contenidos y que redundan en cargas de trabajo extraordinarias. Además de tener frecuencias distintas, la información contenida en cada uno de estos genera redundancias. Adicionalmente, no cuentan con mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios y la calidad de los servicios.

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Planeación

El proceso de planeación para la atención comunitaria es eficaz puesto que genera el Plan Anual de Trabajo, el calendario anual de actividades, las metas de la MIR y al presupuesto para la operación del macroproceso. El proceso es oportuno y suficiente en tanto que la generación de sus productos es oportuna para el logro de los objetivos y todos los productos (plan de trabajo, metas y presupuesto) son generados de manera completa, respectivamente.

El presupuesto con el que cuenta el macroproceso para su operación en cada año fiscal no es un resultado del establecimiento de metas ni la priorización y definición de actividades para la atención de las comunidades de mexicanos en el exterior, sino de criterios presupuestales no definidos de la SHCP. Por esta razón, el proceso de planeación no se considera pertinente.

Difusión

Se considera que el proceso de difusión es eficaz porque se cumple con la generación de productos de la difusión en medios digitales, presenciales e impresos, para dar a conocer, a la comunidad de mexicanos en el exterior, los temas y los servicios que se otorgan sobre las distintas iniciativas.

El proceso es oportuno en tanto que se generan los contenidos para la difusión, así como sus modificaciones de manera oportuna, además de que la difusión de los mismos se da a lo largo de todo el año y dependiendo de los calendarios de actividades.

Respecto a la suficiencia del proceso, la estrategia de difusión establecida privilegia la difusión en medios digitales y no considera a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con acceso a dichos medios. Además, existe una escasez de recursos en las RME para generar los productos impresos.

Se considera que el proceso no es pertinente debido a que los productos generados no son adecuados para hacer llegar la divulgación de las iniciativas a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con accesos a medios digitales.

Producción de Entregables

Respecto al proceso de producción de entregables, éste cumple con el objetivo de generar los instrumentos de implementación y operación de las iniciativas IME (acuerdos de colaboración con aliados, lineamientos, criterios, guías y formatos, entre otros), por lo que dicho proceso se considera eficaz.

Se considera que el proceso es oportuno porque los instrumentos de implementación y operación de las iniciativas, así como su modificación, son elaborados en el tiempo adecuado para ser utilizados por los RAC en las RME.

El proceso de producción de entregables genera los instrumentos suficientes para la implementación y operación de las iniciativas diseñadas para las necesidades de atención comunitaria de la población de mexicanos en el exterior.

El proceso de producción de entregables es pertinente, en tanto que los instrumentos normativos para la implementación y operación de las iniciativas de atención comunitaria son adecuados a las necesidades de las comunidades.

Selección de beneficiarios

El proceso de selección de beneficiarios de la iniciativa IME-Becas es eficaz puesto que da como resultado la determinación del grupo de organizaciones mediante las cuales se beneficia la población de mexicanos en Estados Unidos.

Respecto a la valoración de la oportunidad del proceso, por lo general se cumple con los plazos establecidos en la convocatoria IME-Becas para la dictaminación de las organizaciones que son apoyadas con recursos y co-financian la entrega de servicios educativos.

Se considera que el proceso es suficiente ya que permite seleccionar a las organizaciones necesarias para canalizar los recursos destinados a las IME-Becas.

Y finalmente se considera pertinente porque la selección es llevada a cabo por un órgano colegiado, integrado por miembros de la comunidad, que determina los criterios y dictamina la selección. Este mecanismo propicia la transparencia y participación ciudadana.

Entrega

Se considera que el proceso de entrega es eficaz porque mediante la coordinación con los aliados y la operación de las iniciativas IME por parte de los RAC en los RME se cumple con el objetivo de otorgar atención comunitaria a los mexicanos en el exterior a través de los servicios de cada iniciativa.

El proceso es oportuno porque, los servicios correspondientes a las distintas iniciativas se otorgan en los tiempos establecidos en el calendario anual de actividades y el Plan Anual de Trabajo.

Por otra parte, el proceso no es suficiente porque el personal en las distintas RME ubicadas en los Estados Unidos presenta sobrecarga de trabajo para llevar a cabo las tareas de atención comunitaria, en tanto que en la mayoría de las RME, es una misma persona la que debe encargarse de los servicios de protección, de los servicios de documentación consular y de los servicios de atención comunitaria (IME Global). Se considera que el proceso de entrega es pertinente porque Los servicios otorgados y las actividades realizadas son adecuados para la atención de las comunidades de mexicanos en el exterior.

Control

El proceso de control es eficaz puesto que permite conocer los avances de las actividades y del gasto, así como los resultados de la operación de las distintas iniciativas de atención comunitaria, a través de los informes y cargas de información en el SIC, realizados por los RAC en las RME. Los informes de avances y de resultados, así como la carga de información al SIC son llevados a cabo oportunamente.

El proceso de control es suficiente dado que brinda la información necesaria y suficiente para observar el desarrollo de la difusión, la selección de beneficiarios (IME-Beca), la entrega de las distintas iniciativas y el nivel de avance de la planeación anual.

Se considera que el proceso de control no es pertinente ya que la generación de informes de avances y resultados en los RAC es excesiva y se duplican los esfuerzos de la carga de información sobre comprobación de gastos en el SIC y en el SIPEGG.

Macroproceso 3. Servicios Consulares

Planeación

El proceso de planeación es eficaz al generar adecuadamente el Plan Anual de Trabajo, así como el contribuir a la elaboración del Presupuesto de Egresos para la Red Consular. Estos documentos establecen las directrices de operación de la DGSC y funcionan como instrumento para la asignación de recursos para llevar a cabo las actividades de las oficinas consulares, respectivamente.

El proceso de planeación no es oportuno, pues, aunque el Plan Anual de Trabajo se elabora previo al inicio de un ejercicio fiscal, la presupuestación para la DGSC se encuentra desfasada respecto a su operación. Lo anterior, derivado de que la asignación de los ingresos consulares, a través del CIC, se da un trimestre después del inicio de un ejercicio fiscal.

Las actividades que se realizan en el proceso de planeación permiten generar el Plan Anual de Trabajo, así como la contribución correspondiente a la DGSC al Presupuesto de Egresos para la Red Consular; por lo que se considera que el proceso es suficiente.

Finalmente, el proceso de planeación es pertinente al ser en el que se generan las directrices de la operación de las oficinas consulares en las RME. Además, es a través de este proceso que las DGSC recibe los recursos para la operación de las oficinas consulares.

Selección de destinatarios

El proceso de selección de destinatarios de los servicios consulares se considera eficaz, pues cumple con el objetivo de ordenar la demanda de servicios de acuerdo a la capacidad de atención de cada RME. Así como descartar a los solicitantes que se presentan en las oficinas con documentación incompleta para realizar su trámite. Lo anterior, permite que la atención en las RME se haga de mejor manera al priorizarla a los solicitantes que cumple con presentar la documentación completa.

De igual manera, el proceso es oportuno pues el requisito de agendar cita para ser atendido en las oficinas consulares de las RME permite que los usuarios reciban una atención más rápida. Además, la revisión cuantitativa de la información que presenta el solicitante agiliza la atención en las oficinas consulares de las RME.

Se considera que el proceso de selección de destinatarios es suficiente pues las actividades que se realizan son las adecuadas para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares.

Finalmente, el proceso no es pertinente al identificarse áreas de oportunidad en el servicio de la plataforma MEXITEL. A partir de las entrevistas realizadas se estableció que el personal operativo de la plataforma no siempre se encuentra capacitado de manera adecuada para asignar citas y proveer información fidedigna a los interesados.

Producción de entregables

El proceso es eficaz al cumplir con el objetivo de satisfacer las solicitudes de servicios consulares, cuando éstas cumplen con los requerimientos necesarios. Inicialmente, el proceso considera la validación de la información presentada y finaliza con la emisión de la documentación solicitada, con lo que se logra que los beneficiarios tramiten los documentos que necesitan.

Se considera que el proceso es oportuno, al genera sus productos de manera inmediata, excepto para el caso de los pasaportes tramitados en RME fuera de los Estados Unidos, que deben ser solicitados al CEPE.

El proceso es suficiente al no contemplar actividades no esenciales para generar sus productos, así como no carecer de actividades que le impidan alcanzar los objetivos del mismo. La verificación de la información, el registro en el SIAC, así como la emisión de los documentos son actividades que, en conjunto, son adecuadas para generar los productos del proceso.

Asimismo, el proceso de producción de entregables en las oficinas consulares en las RME es pertinente al contemplar una revisión de control de calidad, garantizando que los documentos cumplen las especificaciones requeridas.

Entrega

El proceso de entrega se considera eficaz al cumplir con el objetivo de hacer llegar los productos generados en las oficinas consulares a los beneficiarios. De igual manera, el proceso se da en un momento adecuado, después de la generación de los productos, por lo que es oportuno para sus objetivos.

Asimismo, el proceso es suficiente al contemplar las actividades necesarias para garantizar la recepción de los productos por parte de los beneficiarios. De igual manera, el proceso es pertinente al ser adecuado para alcanzar su objetivo, el garantizar la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios.

Control

El proceso de control es eficaz al lograr dar seguimiento a las actividades de las oficinas consulares en las distintas RME. La DGSC y las oficinas consulares cuentan con los recursos materiales e informáticos para reportar correctamente sus actividades, así como generar la información adecuada para la toma de decisiones.

Se considera que el proceso es oportuno al ser la etapa en la que se genera la información a partir de la cual la DGSC toma decisiones estratégicas, además de ser el insumo para el proceso de planeación.

Respecto a la suficiencia del proceso, este cumple con considerar actividades necesarias para lograr sus objetivos. La elaboración de informes por parte de las oficinas consulares y el seguimiento por parte de la DGSC permiten sintetizar la información, lo que es indispensable para una adecuada toma de decisiones.

De igual manera, el proceso es pertinente pues permite generar información lo que es de gran utilidad para la DGSC en la planeación y toma de decisiones.

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

El proceso de planeación se considera eficaz al cumplir con su objetivo de generar un producto que funcione como directriz de las actividades a realizar por parte de la DGD durante un ejercicio fiscal, en este caso el Plan Anual de Trabajo.

De igual manera, el proceso es oportuno al ocurrir con antelación al inicio del ejercicio fiscal. Lo que permite implementar las directrices generadas en la planeación durante el ejercicio.

El proceso cumple con ser suficiente al contemplar las actividades necesarias para generar el Plan Anual de Trabajo.

Finalmente, el proceso es pertinente al ser donde se generan las actividades y directrices que se implementaran durante un ejercicio fiscal. Lo que contribuye a mejorar la operación y atención a los beneficiarios.

Selección de destinatarios

La selección de destinatarios en la expedición de pasaportes en territorio nacional es eficaz al contribuir de establecer una demanda de servicios en función de la capacidad instalada de cada una de las Delegaciones de SRE. De igual manera, contribuye a agilizar la atención en las oficinas al descartar a los solicitantes que se presentan con información incompleta.

Se considera que el proceso es oportuno pues antecede a la etapa de atención, lo que permite agilizar y utilizar de mejor manera los recursos humanos y materiales de las áreas de expedición de pasaportes. Además, contribuye a mejorar la atención de los solicitantes al disminuir los tiempos de espera.

Respecto a la suficiencia, la selección de destinatarios cumple al llevar a cabo actividades necesarias para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares.

El proceso es pertinente al contemplar las actividades necesarias para administrar la demanda de expedición de pasaportes en territorio nacional.

Producción de entregables

El proceso de producción de entregables se considera eficaz, pues cumple con su objetivo de generar los documentos solicitados por los interesados. Sus actividades corresponden a la validación de la información presentada por el solicitante, así como la emisión de del documento solicitado con lo que se logra dar trámite a los servicios solicitados por los beneficiarios.

De igual manera, el proceso se considera que es oportuno al ser la continuación de la selección de los beneficiarios, y ser la etapa en la que se formaliza la solicitud y se da trámite a los servicios. Además de ser el proceso en que se generan los servicios finales del macroproceso.

El proceso de producción de entregables cumple con ser suficiente, al contemplar las actividades necesarias para la generación de los productos. Adicionalmente, el proceso es pertinente al ser apropiado para lograr los objetivos del macroproceso.

Entrega

El proceso de entrega es eficaz al cumplir con la recepción de los servicios por parte de los beneficiarios. Asimismo, el proceso se da en un momento adecuado, después de la generación de los productos, por lo que es oportuno para sus objetivos.

El proceso es suficiente al contemplar las actividades necesarias para garantizar la recepción de los productos por parte de los beneficiarios. De igual manera, el proceso es pertinente al ser adecuado para alcanzar su objetivo, el garantizar la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios.

Control

El proceso de control se considera eficaz al permitir dar seguimiento a las actividades de las Delegaciones de la SRE referente a la expedición de pasaportes. La DGD cuenta con las herramientas informáticas que generan la información pertinente para un adecuado control de las acciones realizadas.

El proceso de control es oportuno al ser la etapa final del macroproceso, lo que le permite contar con la mayor cantidad e información disponible sobre las actividades realizadas. Además, el seguimiento continuo por parte de la DGD le permite identificar rápidamente cualquier contingencia y solventarla lo antes posible.

En lo que respecta a la suficiencia del proceso de control, este cumple con el atributo al contemplar las actividades que le permiten alcanzar sus objetivos. Finalmente, el proceso se considera pertinente al generar información de gran utilidad para la toma de decisiones de la DGD.

Hallazgos y resultados

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Planeación

Buenas prácticas

Existe un trabajo sistemático para integrar los objetivos establecidos en el Plan Anual de Trabajo con la planeación del gasto presupuestario. En este caso, destaca que el trabajo de planeación se lleva a cabo con anticipación considerable, buscando integrar en esta parte del proceso el conocimiento sobre la experiencia de atención de los casos de protección en todo el mundo.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso. No obstante, se encontró que durante el ejercicio de planeación, el programa de protección no tiene suficiente autonomía para determinar sus necesidades presupuestarias.

Producción de entregables.

Buenas prácticas

En relación con el establecimiento de normas o procedimientos para la atención de los casos de protección en distintos contextos, se ha identificado que una buena práctica ha sido la formulación de protocolos de atención. Por medio de estos instrumentos, se busca identificar pautas de atención sobre problemáticas específicas que son susceptibles de abordarse de manera similar bajo determinados contextos.

Cuellos de botella

Únicamente, en lo referente a la adición/actualización de las normas de protección se encontró que este procedimiento aún no se encuentra sistematizado y que, en las ocasiones que se detona, la revisión puede demorar sin que se tenga un tiempo definido, pues esto depende de una instancia colegiada integrada por distintas áreas.

Difusión

Buenas prácticas

Existe una adecuada estrategia de vinculación con actores claves con el objetivo de potenciar las acciones de difusión que lleva a cabo el Pp. En este caso, el programa de protección hace un aprovechamiento adecuado de sus recursos humanos y financieros destinados a difusión, lo cual se ve complementado con las capacidades que se tienen para establecer mecanismos de coordinación. Este trabajo se lleva a cabo de manera sistemática durante todo el año, lo que le permite al Pp identificar las áreas en donde debe de hacerse mayor énfasis en la difusión de distintos servicios de protección.

Cuellos de botella

No se han identificado cuellos de botella durante el proceso de difusión.

Selección de beneficiarios.

Buenas prácticas

El proceso de selección se basa en criterios establecidos en un documento normativo, lo que garantiza la uniformidad en la selección de los solicitantes.

Cuellos de botella

Únicamente en los casos en donde se suscita una alta demanda de servicios, la captura de información en el SIPC sobre datos de identificación del solicitante, incrementa los tiempos de atención para determinar la procedencia del apoyo.

Entrega.

Buenas prácticas

Se ha identificado que la implementación de tecnologías como el CIAM, mejoran la calidad en los procesos de atención y orientación, pues son de ayuda para las personas tanto en el proceso de selección como en el de entrega de los servicios.

Cuellos de botella

Únicamente en los casos en que la demanda rebasa la capacidad financiera para brindar atención en la forma de apoyos económicos, la falta de procedimientos para determinar los niveles de

prioridad en la atención de dichos casos llega a generar retrasos o negativas en la atención. Al respecto, es importante destacar que con frecuencia los operadores se enfrentan a esta problemática, por lo que una solución práctica (pero informal y fuera de la normatividad) es financiar con sus recursos personales.

Control.

Buenas prácticas

Se cuenta con una plataforma informática del SIPC, la cual permite a los involucrados conocer el estado actual de la atención de los casos de protección. A través de esta plataforma es posible recopilar la información que es relevante para el conocimiento en el avance de las metas, misma que constituye el insumo.

Cuellos de botella

Se ha identificado que la elaboración o integración de distintos tipos de informes, con periodicidades distintas, aunque con contenidos similares, genera cargas de trabajo extraordinarias en las áreas operativas.

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Planeación

Buenas prácticas

En la definición de iniciativas y la programación de actividades que llevan a cabo la DGAPI y la DGAVSIG, se toma en cuenta la información sobre los resultados de la implementación y operación de las iniciativas que los RAC vierten en los informes. Esto permite considerar las necesidades y desempeños locales para la asignación de las metas y del presupuesto para la atención comunitaria en cada RME.

Cuellos de botella

No se detectaron cuellos de botella en la planeación.

Difusión

Buenas prácticas

Existe una dirección general adjunta, la DGAVSIG, en la que recae la responsabilidad de la difusión de las iniciativas y servicios de atención comunitaria. Esta responsabilidad está compartida con el área de Comunicación Social de la SRE y está documentada en el Manual de Organización de la misma.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de difusión.

Producción de entregables

Buenas prácticas

Se identificó que se replican y amplían las estrategias que han generado buenos resultados. Como es el caso de las “ventanillas”, al observar el éxito de las “ventanillas de salud” actualmente se está promoviendo las “ventanillas de educación financiera”. Es importante señalar que este proceso cuenta con un manual que especifica su operación.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en la producción.

Selección de beneficiarios

Buenas prácticas

La existencia del Comité Local y su función específica de analizar y seleccionar las propuestas presentadas por organizaciones para el co-financiamiento y canalización de recursos de IME-Becas a la población objetivo de dicha iniciativa, es en sí una buena práctica, ya que promueve la participación de la comunidad de mexicanos en el exterior en las decisiones de la iniciativa y genera mayor confianza de la comunidad en la selección de las organizaciones.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en la selección.

Entrega

Buenas prácticas

La coordinación de las RAC con diversos tipos de instituciones y actores sociales para llevar a cabo los eventos o prestar los servicios de atención comunitaria, es una buena práctica que permite fortalecer los lazos del consulado con la comunidad local y reducir de manera importante el costo de la prestación de los servicios de atención a las comunidades.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en la entrega de servicios de atención comunitaria.

Control

Buenas prácticas

La calidad de la información vertida en los informes de resultados, permite documentar las experiencias de implementación y operación y es información valiosa para la toma de decisiones en la modificación, fortalecimiento o eliminación de las distintas iniciativas.

Cuellos de botella

La revisión exhaustiva de los informes de resultados de todas las iniciativas al cierre del año fiscal y principios del siguiente, para la definición y programación de actividades, puede resultar en un cuello de botella o en una carga excesiva de trabajo para el personal de la DGPI, retrasando así el proceso de planeación o disminuyendo la calidad del mismo por el cansancio del personal.

Macroproceso 3. Servicios Consulares

Planeación

Buenas prácticas

El proceso de planeación corresponde a un ejercicio de planeación estratégica, lo que le permite a la DGSC identificar áreas de mejora, y a partir de ellas, generar acciones y directrices para la operación durante el ejercicio fiscal correspondiente. Además, la DGSC cuenta con las herramientas informáticas adecuadas para la generación de información relevante para la toma de decisiones.

De igual manera, la DGSC contribuye de manera oportuna en la elaboración del Presupuesto de Egresos para la Red Consular en conjunto con los demás integrantes del CIC.

Cuellos de botella

Se identificó que el proceso de presupuestación de la DGSC se encuentra desfasado respecto a la operación de la misma. La asignación de los recursos de los ingresos consulares se da un trimestre después del inicio de un ejercicio fiscal. Los agentes entrevistados señalaron que la anterior situación deriva en importantes presiones presupuestales para la DGSC durante la etapa de desfase.

Selección de destinatarios

Buenas prácticas

La dinámica de generación de citas para la atención permite ordenar la atención a los usuarios; así como adecuarlas en función de la capacidad instalada de cada RME. Además, la revisión rápida de la documentación permite agilizar la atención en las oficinas consulares, haciendo un uso más eficiente de los recursos de la RME.

Cuellos de botella

A partir de las entrevistas, se identificó que existen áreas de oportunidad en la calidad del servicio MEXITEL, particularmente en la atención telefónica del mismo. Capacitación no adecuada del personal, así como saturación del servicio fueron los principales comentarios negativos de la plataforma MEXITEL.

Producción de entregables

Buenas prácticas

Las oficinas consulares hacen una correcta verificación de la información que presenta el interesado a través de bases de datos oficiales interconectadas. El proceso de trámite de solicitud se encuentra sistematizado, lo que facilita la recopilación de la información a partir de la estandarización de las acciones.

Cuellos de botella

En ocasiones, el personal de las oficinas consulares no cuenta con la información adecuada para validar la documentación presentada por el interesado. Sin embargo, esto se debe a que las dependencias o agencias de gobierno correspondientes presentan retrasos en la digitalización de la información de los connacionales; lo que se encuentra fuera del ámbito de competencia de la DGSC.

Entrega

Buenas prácticas

Se genera un documento que respalda la entrega de la documentación requerida por parte del connacional interesado.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de entrega.

Control

Buenas prácticas

La sistematización del proceso de producción de entregables permite generar información pertinente y uniforme respecto a las actividades de las oficinas consulares en las distintas RME. Esto, facilita la elaboración de los reportes mensuales que integran las oficinas consulares y que detallan los trámites realizados y los insumos utilizados. Esta información es utilizada por la DGSC en el ejercicio de planeación y para la toma de decisiones.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de control.

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

Buenas prácticas

El proceso de planeación corresponde a un ejercicio de planeación estratégica, lo que le permite a la DGD identificar áreas de mejora, y a partir de ellas, generar acciones y directrices para la operación durante el ejercicio fiscal correspondiente. Para lo anterior, la DGD utiliza la información estadística generada y reportes que elaboran las Delegaciones de la SRE.

De igual manera, la DGSC contribuye de manera oportuna en la elaboración del Presupuesto de Egresos para la Red Consular en conjunto con los demás integrantes del CIC.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella para el proceso de planeación.

Selección de destinatarios

Buenas prácticas

El Sistema de Control de Citas se considera una medida adecuada para ordenar la atención de los interesados en las Delegaciones de la SRE. De igual manera, la plataforma permite adecuar el número de citas en las instalaciones de acuerdo a la capacidad de cada una de las Delegaciones de la SRE.

Asimismo, la revisión cuantitativa de la información agiliza la atención en el proceso de producción de entregables.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de selección de destinatarios.

Producción de entregables

Buenas prácticas

El personal de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE cuenta con la experiencia suficiente para identificar posibles inconsistencias en la información presentada por los solicitantes; además, en caso de ser necesario, el personal puede hacer la verificación a partir de las bases de datos oficiales de otras dependencias gubernamentales.

Asimismo, la sistematización del registro de la solicitud y la recopilación de datos contribuye a la generación de información uniforme y estandarizada, lo que facilita las actividades en el proceso de control.

Cuellos de botella

A decir del personal entrevistado, la verificación de la información a través de bases de datos oficiales de otras dependencias no siempre puede realizarse. Pues en ocasiones, las bases de datos se encuentran incompletas lo que dificulta la verificación de la información. Sin embargo, lo anterior no es competencia de la DGD, por lo que no es atribuible a las actividades realizadas por esta.

Entrega

Buenas prácticas

Se genera un documento que respalda la entrega del pasaporte emitido por parte del connacional interesado.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de entrega.

Control

Buenas prácticas

La sistematización del proceso de producción de entregables a través del SEPM permite generar información uniforme y estandarizada de las actividades de las Delegaciones de la SRE. Lo anterior, facilita que la elaboración de reportes mensuales por parte de los encargados de las áreas de expedición de pasaportes.

De igual manera, el SEPM permite que la DGD de seguimiento a la operación de las Delegaciones de la SRE en tiempo real. Lo que contribuye a la identificación oportuna de imprevistos que afecten la operación y expedición de pasaportes.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de control en la expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Planeación

Fortalezas

- ✓ Libertad para priorizar la atención en el ámbito de las RME.

Oportunidades

- ✓ Inclusión de distintas áreas en el proceso de planeación.

Debilidades

- ✗ Falta de indicadores cualitativos en las metas de la MIR.

Amenazas

- ✗ Requerimientos de programación presupuestaria de la SHCP que establecen topes en el gasto y metas de logro numéricas.

Producción de entregables

Fortalezas

- ✓ Procedimientos claros y precisos establecidos en documentos normativos.

Oportunidades

- ✓ Diversidad de contextos y coyunturas en el exterior plantean escenarios cambiantes/retos para la atención de las necesidades de protección de los mexicanos en el exterior
- ✓ Nuevos actores aparecen día a día, con el potencial de generar sinergias o establecer redes de cooperación con objetivos similares a los del Pp.

Debilidades

- ✗ Falta de actualización/revisión de normatividad, lineamientos y demás documentos de carácter procedimental.

Amenazas

- ✘ Cambios en las políticas inmigratorias de los países receptores afectan de manera inesperada los intereses de los mexicanos en el exterior
- ✘ Recortes presupuestales afectan la realización de distintos procedimientos.

Comunicación interna y externa - Difusión

Fortalezas

- ✓ Libertad para definir estrategias comunicativas en la RME dirigidas a actores externos al programa.
- ✓ En la atención de casos de protección en el resto del mundo, se fomentan los mecanismos de aprendizaje de buenas prácticas entre las RME.

Oportunidades

- ✓ Centros especializados en el análisis de información demográfica, realizan estimaciones sobre los flujos de población mexicana
- ✓ Redes de mexicanos en el exterior coadyuvan en la promoción de actividades de difusión.

Debilidades

- ✘ Las capacidades financieras y operativas para las actividades de difusión (comunicación externa) son reducidas y limitadas.

Amenazas

- ✘ Recortes presupuestales afectan la realización de distintos procedimientos.

Selección de beneficiarios

Fortalezas

- ✓ Criterios claros y precisos establecidos en documentos normativos.
- ✓ Experiencia del personal para la atención y recepción de las demandas de protección.

Oportunidades

- ✓ Tecnologías de la Información ayudan a resolver problemas de interoperabilidad de bases de datos.
- ✓ Redes de mexicanos en el exterior facilitan o proveen de recursos humanos o financieros que coadyuvan a la identificación de los connacionales en el extranjero.

Debilidades

- ✗ Falta de comunicación entre los sistemas de información del Pp.
- ✗ Heterogeneidad en los mecanismos de captación de información de solicitantes.

Amenazas

- ✗ Recortes presupuestales afectan la realización de distintos procedimientos.

Entrega

Fortalezas

- ✓ Servicios de orientación a través del CIAM son eficientes y satisfactorios.

Oportunidades

- ✓ Tecnologías de la Información permiten el desarrollo de herramientas para el análisis de información en tiempo real.

Debilidades

- ✗ El Programa de protección actúa a petición de parte.
- ✗ Falta de coordinación entre áreas de protección y documental.
- ✗ Falta de espacios físicos adecuados para la atención de casos de protección.
- ✗ Formatos para otorgamiento de apoyos económicos son imprácticos.
- ✗ No se cuenta con mecanismos para la identificación del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios.

Amenazas

- ✗ Recursos destinados a los consulados o embajadas son limitados.
- ✗ Recortes presupuestales afectan la realización de distintos procedimientos.

Control

Fortalezas

- ✓ El SIPC facilita la verificación del estado en la atención de los servicios de protección para todos los involucrados en el proceso.

Oportunidades

- ✓ Tecnologías de la Información facilitan la carga de información sobre seguimiento de las acciones del Pp.

Debilidades

- ✗ Atención de inconformidades sobre casos de protección no se encuentra adecuadamente normada.
- ✗ La multiplicidad de informes con información común.

Amenazas

- ✗ Múltiples instancias externas al programa generan demandas de información para control en el avance de las acciones del programa.

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Planeación

Fortalezas

- ✓ Para la planeación del macro-proceso se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGA VSIG) que coordina las tareas.
- ✓ Existe una adecuada coordinación entre la DGA VSIG y la DGAPI.
- ✓ Se cuenta con los recursos humanos competentes y la infraestructura necesaria para realizar las actividades.
- ✓ Se utiliza los informes de las RME como insumos para la planeación, lo que permite que ésta no esté totalmente centralizada.
- ✓ Los RAC realizan planeación interna de las iniciativas locales lo cual les permite organizar sus recursos para llevar a cabo dichas acciones.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación.

Debilidades

- ✗ Las áreas encargadas de la planeación del macroproceso, toman el techo presupuestal como dado, sin considerar la posibilidad de negociarlo con las autoridades correspondientes.

Amenazas

- ✗ Los continuos recortes presupuestales en años anteriores y la repentina aprobación de los recursos del FAMEU ha generado desbalance en la organización de las actividades.

Difusión

Fortalezas

- ✓ El macroproceso cuenta con áreas responsables de la difusión en la estructura funcional del IME: la dirección DGAVSIG con apoyo de la DDIG.
- ✓ Los contenidos para la difusión son generados por personal especializado en los temas atención (personal de las DGA) y en la problemática de los migrantes en el exterior.
- ✓ Existe una buena coordinación entre la DGAVSIG y Direcciones de Áreas Temáticas para la generación de contenidos de difusión de los distintos temas

Oportunidades

- ✓ Organizaciones aliadas que apoyan las actividades de difusión.

Debilidades

- ✗ Los recursos para la impresión de los contenidos de difusión que envían las oficinas centrales a las RME son insuficientes.
- ✗ La priorización de una estrategia de difusión en medios digitales puede limitar el conocimiento de la población de mexicanos en el exterior que no tiene acceso a los mismos.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de difusión.

Producción de entregables

Fortalezas

- ✓ El macroproceso de atención comunitaria cuenta con la DGAPI que coordina las tareas del personal especializado en los temas de atención para la creación y modificación de las iniciativas de atención del IME en las comunidades de mexicanos en el exterior.
- ✓ Los RAC diseñan iniciativas locales y generan contenidos, formatos y herramientas para su implementación. para atender necesidades y oportunidades locales.

Oportunidades

- ✓ Existe un órgano de participación ciudadana (Consejo Nacional para las Comunidades Mexicanas), que recoge la visión de los mexicanos en el exterior en el diseño de las políticas de atención a los migrantes para su integración a los programas de las dependencias, en este caso al Pp E002.
- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables.

Debilidades

- ✗ No se documenta la justificación de implementación de las iniciativas nacionales ni locales ni los criterios utilizados para tomar dicha decisión.

Amenazas.

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de producción de entregables.

Selección de beneficiarios

Fortalezas

- ✓ Para la ejecución del proceso de selección de beneficiarios se cuenta con un Comité Local que propone criterios de selección y los aplica para determinar los beneficiarios de la iniciativa IME-Becas.
- ✓ Para el desarrollo de la iniciativa IME-Becas se cuenta con lineamientos que guían, entre otras actividades, la forma (mecanismos) de selección de beneficiarios.
- ✓ Las RME tienen funcionarios con las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas de coordinación en el proceso de selección de beneficiarios

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de beneficiarios.

Debilidades

- ✗ La oportunidad de la selección depende en alto grado de la disponibilidad de tiempo de los integrantes del Comité Local.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de selección de beneficiarios.

Entrega

Fortalezas

- ✓ Existencia de lineamientos, criterios y guías de operación de las iniciativas, así como, de formatos de operación (actas tipo, notas tipo, memorándums, etc.)
- ✓ Las RME tienen funcionarios con las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas de coordinación de las distintas iniciativas.

Oportunidades

- ✓ Existencia de miembros de la comunidad con disposición de participar.
- ✓ Organizaciones e instituciones aliadas relacionadas a las distintas temáticas con la disposición de participar.

Debilidades

- ✗ Falta de recursos humanos para la operación. Se puede suscitar momentos en el que la carga de trabajo de los RAC es excesiva derivado del traslape de actividades e insuficiencia de recursos humanos.
- ✗ Falta de mobiliario y equipo para llevar a cabo las sesiones, eventos y reuniones en condiciones óptimas, así como, de equipo audiovisuales y multimedia.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de entrega.

Control

Fortalezas

- ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGAPI) que coordina las tareas de control operativo.
- ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGAUSIG) que coordina las tareas de control del desempeño.
- ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con Direcciones de Áreas Temáticas especializadas, con las competencias adecuadas y la infraestructura necesaria para la coordinación del control de cada iniciativa.
- ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con el Sistema Informático de Comunidades (SIC) y un Tablero de Control que apoyan con la recopilación de la información necesaria para llevar a cabo las actividades de control.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de control.

Debilidades

- ✗ En el desarrollo de las actividades realizadas por las RME, derivadas del proceso de control existe una duplicidad de esfuerzos en la comprobación de gastos con DGPOP.
- ✗ En el desarrollo de las actividades realizadas por las RME, derivadas del proceso de control puede existir una sobre carga a los RAC con la elaboración de informes parciales y finales.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de control.

Macroproceso 3. Servicios Consulares

Planeación

Fortalezas

- ✓ El proceso de planeación considera las acciones y directrices enfocadas a mejorar la operación y atención de las oficinas consulares en las diversas RME.

Se cuenta con herramientas e instrumentos adecuados para generar la información pertinente para el proceso de planeación.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación de los servicios consulares.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de planeación de los servicios consulares.

Amenazas

- ✗ El desfase entre la operación de la DGSC y el proceso de radicación de los ingresos consulares ocasiona presiones presupuestarias al inicio de los ejercicios fiscales.

Selección de destinatarios

Fortalezas

- ✓ El servicio de MEXITEL permite alocar de manera eficiente las citas, en función a la capacidad instalada de las RME.

La revisión cuantitativa permite agilizar la atención de los beneficiarios en las oficinas consulares de las RME

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de destinatarios de los servicios consulares.

Debilidades

- ✗ Se evidenció dificultad por parte de los beneficiarios para acceder a los servicios de MEXITEL.

Amenazas

- ✗ La falta de capacitación y las restricciones de tiempo que tienen los operadores de MEXITEL ocasionan que los usuarios no reciban un servicio adecuado.

Producción de entregables

Fortalezas

- ✓ La verificación de la información presentada por los solicitantes se realiza a través de bases de datos oficiales.
- ✓ El trámite de la solicitud se encuentra sistematizada, por lo que los servicios entre RME estén estandarizados.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables de servicios consulares.

Debilidades

- ✘ No se identificaron debilidades en el proceso de producción de entregables en los servicios

Amenazas

- ✘ En algunas ocasiones, la información de las bases de datos oficiales no es completa, lo que dificulta la verificación de la misma.

Entrega

Fortalezas

- ✓ Las oficinas consulares generar un documento que respalda la correcta entrega de los servicios consulares por los beneficiarios.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de entrega de los servicios consulares.

Debilidades

- ✘ Las oficinas consulares no implementan un mecanismo para medir la satisfacción de los beneficiarios.

Amenazas

- ✘ No se identificaron amenazas en el proceso de entrega de los servicios consulares.

Control

Fortalezas

- ✓ La sistematización del proceso de producción de entregables permite información pertinente y uniforme sobre las actividades de las oficinas consulares en las diversas RME.

La elaboración de los reportes mensuales resulta sencilla, derivado de la sistematización de la información.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de control de los servicios consulares.

Debilidades

- ✘ No se identificaron debilidades en el proceso de control en los servicios consulares.

Amenazas

- ✘ No se identificaron amenazas en el proceso de control de los servicios consulares.

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

Fortalezas

- ✓ El proceso de planeación considera las acciones y directrices enfocadas a mejorar la operación y atención de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE.
- ✓ Se cuenta con herramientas e instrumentos adecuados para generar la información pertinente para el proceso de planeación.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de planeación de los servicios consulares.

Amenazas

Selección de destinatarios

Fortalezas

- ✓ El Sistema de Control de Citas es una herramienta adecuada que permite alocar de manera eficiente la atención a los beneficiarios en las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE.
- ✓ La revisión cuantitativa permite agilizar la atención de los beneficiarios en las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de destinatarios en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de selección de destinatarios en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de selección de destinatarios en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Producción de entregables

Fortalezas

- ✓ El personal de las áreas de expedición de pasaportes cuenta con la capacitación suficiente para identificar inconsistencias en la información presentada por los solicitantes.
- ✓ La verificación de la información presentada por los solicitantes se realiza a través de bases de datos oficiales.
- ✓ El trámite de la solicitud se encuentra sistematizada, por lo que los servicios entre Delegaciones de la SRE están estandarizados.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de producción de entregables en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Amenazas

- ✗ En algunas ocasiones, la información de las bases de datos oficiales no es completa, lo que dificulta la verificación de la misma.

Entrega

Fortalezas

- ✓ Las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE generan un documento que respalda la correcta entrega de los pasaportes emitidos en las Delegaciones de la SRE.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de entrega en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Debilidades

- ✗ Las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE no implementan un mecanismo para medir la satisfacción de los beneficiarios.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de entrega en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Control

Fortalezas

- ✓ La sistematización del proceso de producción de entregables a través del SEPM permite obtener información pertinente y uniforme sobre las actividades de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE.
- ✓ La elaboración de los reportes mensuales resulta sencilla, derivado de la sistematización de la información.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de control en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de control en los servicios consulares.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de control en la expedición de pasaportes en territorio nacional

Conclusiones, valoración global de la operación del Pp y recomendaciones

Conclusiones

A partir del análisis de los macroprocesos del Pp E002, se identificó que estos presentan un alto grado de consolidación toda vez que los procesos cuentan con la normatividad necesaria, así como con los recursos humanos, materiales e informáticos requeridos para la generación de los servicios de protección y asistencia consular, atención comunitaria, servicios consulares y expedición de pasaportes en el territorio nacional.

En el macroproceso de Servicios de protección y asistencia consular se identificaron buenas prácticas, entre las que destaca el uso del SIPC para el registro de actividades en la entrega de servicios. Así como la utilidad de dicho sistema para el control y la toma de decisiones sobre la planeación de las actividades del siguiente año fiscal. No se detectaron importantes cuellos de botella que obstaculicen la operación de las áreas de protección y asistencia consular de las distintas RME.

Asimismo, se identificaron fortalezas como la existencia de personal calificado y con un perfil adecuado, normatividad y criterios definidos para la toma de decisiones, el uso del SIPC para la operación y control, y el intercambio de experiencias en el caso de las RME ubicadas fuera de Estados Unidos. Entre las principales debilidades se encuentran la heterogeneidad en los mecanismos para la captación de información de los solicitantes, la carga excesiva de trabajo que la elaboración de informes impone a los responsables de protección en las RME, sin que la información de los mismos sea utilizada para la toma de decisiones. De igual manera, la carencia de indicadores de calidad de los servicios y de mecanismos para conocer la satisfacción o el punto de vista de los beneficiarios sobre la entrega de los servicios. Entre las principales amenazas se detectaron los recortes presupuestales, los cambios de sexenio y las modificaciones en la política migratoria tanto en México, como en los países de destino de los mexicanos en el exterior; principalmente, en los Estados Unidos.

Respecto al macroproceso de atención comunitaria, se encontraron como buenas prácticas la existencia y operación de la figura del Comité Local para la selección de las organizaciones que cofinancian y canalizan los recursos de la iniciativa IME-Becas. Por otra parte, el principal cuello de botella detectado se encuentra en la revisión por parte de oficinas centrales de los informes de resultados de la implementación de iniciativas que generan los RAC, en tanto que este

procedimiento toma un tiempo considerable y resulta en importantes cargas de trabajo para el personal que lleva a cabo dicha actividad. Con respecto a las fortalezas, destaca la revisión de los informes de resultados para la toma de decisiones en la planeación de iniciativas y actividades del siguiente año fiscal, la existencia de personal calificado y con iniciativa en todos los procesos operativos, se cuenta con una normatividad clara para la operación y toma de decisiones. En lo referente a las debilidades, se detectaron como principales, la falta de sistematización de la información que se vierte en los informes de avances y resultados y que puede resultar en cargas de trabajo excesivas para los RAC y para los responsables de la revisión de los informes en las oficinas centrales de la SRE, la doble carga de la información de comprobación de gastos en el SIC y el SIPEGG, y la inexistencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios con los servicios de atención comunitaria otorgados. Las principales amenazas tienen que ver con los recortes presupuestales y los cambios en las políticas migratorias.

Para el caso del macroproceso de servicios consulares se detectó como buena práctica la eficacia, oportunidad y calidad en la entrega de los servicios/ documentos consulares. No se detectaron cuellos de botella. Con respecto a las fortalezas destaca la eficiencia en la asignación de las citas, la generación de la documentación solicitada, su entrega y el proceso de control que realizan las oficinas consulares en coordinación con la DGSC. Sin embargo, se identificó un área de oportunidad en la calidad del servicio de la plataforma MEXITEL, a partir de las entrevistas con responsables de las oficinas consulares se hizo patente la existencia de personal de MEXITEL que no se encuentra capacitado para orientar y auxiliar adecuadamente a los beneficiarios.

Respecto al macroproceso de expedición de pasaportes en territorio nacional, no se identificaron cuellos de botella en su operación y desarrollo. El macroproceso presenta fortalezas en la selección de beneficiarios, al asignar citas de manera sistematizada y de acuerdo a la capacidad de cada una de las áreas de expedición de pasaporte. De igual manera, cuenta con los mecanismos necesarios para generar sus productos entregables de manera oportuna y pertinente. Como área de oportunidad se identificó la necesidad de desarrollo de mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobierno correspondientes.

Derivado de lo anterior, es posible decir que los macroprocesos cumplen de manera adecuada con los atributos de eficacia, oportunidad y suficiencia; es decir los procesos son eficaces para el cumplimiento de las metas establecidas, se llevan a cabo en los tiempos determinados para la

entrega de servicios y coadyuvan al logro de los objetivos del Pp. Respecto a la pertinencia, es en este atributo donde se identificaron las principales áreas de oportunidad.

Valoración global del Pp

La valoración global cuantitativa de los macroprocesos que integran el Pp E002 es de 80%. El mayor puntaje corresponde al atributo de eficacia, donde se encontró que los cuatro macroprocesos cuentan con procesos eficaces. Mientras que el atributo de pertinencia obtuvo tres de los cinco puntos posibles.

Valoración cuantitativa global de los macroprocesos del Pp E002

| Atribución | Calificación |
|---------------------------------------|--------------|
| Eficacia | 5 |
| Oportunidad | 4 |
| Suficiencia | 4 |
| Pertinencia | 3 |
| Total | 16 |
| Valoración cuantitativa global | 80% |

A continuación, se presenta la valoración de los atributos de los distintos procesos que integran cada Macroproceso del Pp E002.

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

La valoración cuantitativa del macroproceso de servicios de protección y asistencia consular del Pp E002 es de 75%. Los mayores puntajes corresponden a los atributos de eficacia y oportunidad con cinco puntos de cinco posibles, mientras que los atributos de suficiencia y pertinencia obtuvieron respectivamente dos y tres de los cinco puntos posibles.

Valoración cuantitativa global de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Atribución | Calificación |
|---------------------------------------|--------------|
| Eficacia | 5 |
| Oportunidad | 5 |
| Suficiencia | 2 |
| Pertinencia | 3 |
| Total | 15 |
| Valoración cuantitativa global | 75% |

A continuación, se presenta la valoración de cada uno de los atributos de los procesos del Macroproceso de servicios de protección y asistencia consular.

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|--|-------------------------|---|
| Planeación | Sí | Genera Plan Anual de Trabajo, programación del presupuesto, indicadores de la MIR y su carga en los sistemas de información correspondientes. El proceso se sustenta en un marco normativo claramente establecido. |
| Producción de entregables | Si | En la elaboración/actualización de normas de protección, protocolos de atención, mecanismos de coordinación, memorandos de entendimiento o acuerdos de colaboración, se identifican los actores o socios estratégicos para el logro en los objetivos de protección y se establecen los medios necesarios para la operación con respecto a las metas establecidas. |
| Difusión | Sí | Se llevan a cabo diversas estrategias que posibilitan la diseminación del conocimiento sobre los servicios de protección a distintos públicos. |
| Selección de beneficiarios | Si | Cumple con la meta de registrar todas las solicitudes de atención a casos de protección. |
| Entrega | Si | Los servicios responden directamente a las necesidades canalizadas por los solicitantes. En la mayor parte de los casos, los servicios ofrecidos tienen resolución durante el mismo día que se recibe la solicitud. |
| Control | Si | Además de que el proceso se apoya en una plataforma informática que permite el compartimiento de la información sobre la atención de los casos, en tiempo real, se cumple con la elaboración de informes y bitácoras sobre la atención de casos. |
| Porcentaje de procesos eficaces | 100% | |

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|----------------------------|--|
| Planeación | Sí | Se inicia con anticipación y se define la planeación, considerando igualmente los tiempos institucionalmente establecidos para la carga de la información de metas y programa de gasto. Además, RME cuentan con el presupuesto asignado a protección de manera oportuna para su operación. |
| Producción de entregables | Si | Se mantienen actualizadas las normas para la ejecución del programa de protección y se procura la elaboración de protocolos de atención; y se implementan oportunamente mecanismos de coordinación, memorandos de entendimiento o acuerdos de colaboración, relevantes para la identificación de actores que coadyuvan y potencian el logro de los objetivos del Pp. |
| Difusión | Si | Se realiza de manera continua y de forma sistemática durante todo el año. En los casos en que se presentan coyunturas, tales como catástrofes naturales, se preparan infografías o se plantean estrategias para atender la necesidad de información en estos contextos particulares de manera oportuna. |
| Selección de beneficiarios | Sí | La realización del proceso de selección se lleva a cabo de manera inmediata después de que el solicitante acude a demandar servicios de protección. |
| Entrega | Sí | Se proporciona de la manera más expedita posible, o se brinda cuando las personas enfrentan por lo general situaciones de mayor vulnerabilidad, o se procura se realice en los plazos de tiempo que resuelven la necesidad/problemática que expone el solicitante. |
| Control | Sí | Se generan reportes con distintos cortes de temporalidad, o que hacen énfasis en la atención a determinados grupos o poblaciones estratégicas para la política de la cancillería. |
| Porcentaje de procesos oportunos | 100% | |

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Proceso | Suficiencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|----------------------------|---|
| Planeación | No | La definición de indicadores y metas en la MIR no es suficiente, pues los indicadores numéricos establecidos no reflejan adecuadamente el logro cualitativo de los servicios de protección. |
| Producción de entregables | Sí | Los documentos normativos y formatos utilizados en la operación son suficientes para la prestación de los servicios de protección en las RME. |
| Difusión | No | Hay dificultad de lograr una mayor cobertura en la promoción de contenidos, en tanto que no se cuenta con un pleno conocimiento sobre las características sociodemográficas de la población. |
| Selección de beneficiarios | No | RME enfrentan situaciones en donde es requerido de priorizar la atención y no se cuentan con criterios específicos para determinar el orden/importancia de los casos de atención. |
| Entrega | No | La cobertura en la atención sigue siendo limitada, o bien enfrenta las barreras de la distancia entre las RME y el lugar donde se encuentra el solicitante. |
| Control | Sí | Los informes que se generan desde las instancias de las RME o de oficinas centrales, atienden los requerimientos establecidos por la misma DGPME, la Subsecretaría para América del Norte y la Subsecretaría para América Latina y El Caribe. |
| Porcentaje de procesos suficientes | 33% | |

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|----------------------------|---|
| Planeación | No | Las necesidades de atención a las problemáticas dependen enteramente de la capacidad presupuestaria y que se define de manera centralizada por la DGPOP. Además, las metas y las actividades se definen también de manera central. |
| Producción de entregables | No | En los casos en que la operación requiere de formatos para el otorgamiento del servicio, estos no son adecuados puesto que no permiten registrar la evidencia necesaria. |
| Difusión | Sí | Se cuenta con capacidad operativa para establecer alianzas con actores locales, pues estos complementan y potencian los recursos que del Pp se destinan a las actividades de difusión del programa de protección. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Es necesario para orientar la focalización hacia aquella población que presenta las vulnerabilidades a las que se refieren las Normas de protección. |
| Entrega | Sí | Los servicios proporcionados responden adecuadamente a distintas necesidades que presentan los connacionales en el extranjero, particularmente en los casos en que se identifica una situación de vulnerabilidad en su persona, patrimonio o bienestar. |
| Control | No | Se generan múltiples informes que entre sí comparten contenidos y que redundan en cargas de trabajo extraordinarias. Adicionalmente, no cuentan con mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios y la calidad de los servicios. |
| Porcentaje de procesos pertinentes | 50% | |

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

La valoración cuantitativa del macroproceso de Atención comunitaria del Pp E002 es de 75%. Los mayores puntajes corresponden a los atributos de eficacia y oportunidad con el total de puntos posibles (5), mientras que los atributos de suficiencia y pertinencia obtuvieron respectivamente tres y dos de cinco puntos posibles.

Entre los procesos que no presentaron ninguna deficiencia son los de planeación y selección de beneficiarios (IME-Becas). Los procesos de difusión, producción de entregables y entrega, presentan alguna dificultad en el atributo de suficiencia y el proceso de control no cumple con el atributo de pertinencia.

Valoración Cuantitativa global cuantitativa de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Atribución | Calificación |
|---------------------------------------|---------------------|
| Eficacia | 5 |
| Oportunidad | 5 |
| Suficiencia | 3 |
| Pertinencia | 2 |
| Total | 15 |
| Valoración cuantitativa global | 75% |

A continuación, se presenta la valoración de cada uno de los atributos de los procesos del macroproceso de Atención Comunitaria.

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|--|------------------|--|
| Planeación | Si | Genera el Plan Anual de Trabajo, las metas de la MIR y el presupuesto para la operación anual del macroproceso de atención comunitaria (plan de trabajo, metas y presupuesto). |
| Difusión | Si | Se cumplen con la generación de productos de la difusión en medios digitales, presenciales e impresos, para dar a conocer a la comunidad de mexicanos en el exterior, los temas y los servicios que se otorgan sobre las distintas iniciativas. |
| Producción de entregables | Si | Se cumple con el objetivo de generar los instrumentos que norman y guían la operación de las iniciativas IME. |
| Selección de beneficiarios | Si | Se cumple con la generación de un listado de organizaciones seleccionadas mediante las cuales se canalizarán los apoyos. |
| Entrega | Si | Se cumple con el objetivo de otorgar atención comunitaria a los mexicanos en el exterior a través de los servicios de cada iniciativa. |
| Control | Si | Permite conocer a través de los informes, los resultados de la operación de las distintas iniciativas y del desempeño de la atención comunitaria en general. Se genera la información suficiente para la toma de decisiones y el seguimiento al avance presupuestario. |
| Porcentaje de procesos eficaces | | 100% |

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|--|
| Planeación | Si | Genera los productos (Plan Anual de Trabajo, metas y presupuesto) en un tiempo adecuado para el logro de los objetivos del IME. |
| Difusión | Si | Se generan los contenidos para la difusión, así como sus modificaciones de manera oportuna, además de que la difusión de los mismos se da a lo largo de todo el año y dependiendo de los calendarios de actividades. |
| Producción de entregables | Si | Los instrumentos para la implementación y operación de las iniciativas, así como su modificación, son elaborados en el tiempo adecuado para ser utilizados por los operadores. |
| Selección de beneficiarios | Si | Se cumple con los plazos establecidos en la convocatoria IME-Becas para la dictaminación de las organizaciones que serán apoyadas. |
| Entrega | Si | Los servicios correspondientes a las distintas iniciativas se otorgan en los tiempos establecidos en el calendario anual de actividades y el Plan Anual de Trabajo. |
| Control | Si | Los informes que generan los RAC y los que generan el IME para reportar avances y resultados son generados en el tiempo adecuado. |
| Porcentaje de procesos oportunos | | 100% |

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Proceso | Suficiencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|--|
| Planeación | Si | Se generan de forma completa los productos de planeación (plan anual, metas y presupuesto). |
| Difusión | No | La estrategia de difusión establecida privilegia la difusión en medios digitales y no considera a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con accesos a dichos medios. Además, existe una escasez de recursos en las RME para generar los productos impresos. |
| Producción de entregables | Si | El proceso genera los instrumentos suficientes para la implementación y operación de las iniciativas diseñadas para las necesidades de atención comunitaria de la población de mexicanos en el exterior. |
| Selección de beneficiarios | Si | La selección de las organizaciones es suficiente para canalizar la totalidad de los recursos con los que se cuenta para IME-Becas. |
| Entrega | No | El personal en los RME distintos a los ubicados en los Estados Unidos es insuficiente para llevar a cabo las tareas de atención comunitaria. |
| Control | Si | Los informes de los RAC brindan la información necesaria para observar el desarrollo de la difusión, la selección de beneficiarios (IME-Becas), la entrega de las distintas iniciativas y el nivel de avance de la planeación anual. |
| Porcentaje de procesos suficientes | 66.66% | |

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|--|
| Planeación | No | El presupuesto no es un resultado del proceso de planeación, sino de la asignación del techo presupuestal por parte de la SHCP y no se cuenta con herramientas para la negociación del mismo. |
| Difusión | No | Los productos generados no son adecuados para hacer llegar la divulgación de las iniciativas a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con accesos a medios digitales. |
| Producción de entregables | Si | Los instrumentos normativos para la implementación y operación de las iniciativas de atención comunitaria son adecuados a las necesidades detectadas de las comunidades de mexicanos en el exterior. |
| Selección de beneficiarios | Si | El mecanismo de selección de organizaciones propicia la transparencia y participación ciudadana para la entrega de los beneficios de IME-Becas. |
| Entrega | Si | Los servicios otorgados y las actividades realizadas son adecuados para la atención de las comunidades de mexicanos en el exterior. |
| Control | No | Es excesivo la generación de informes de avances y resultados en los RAC y existe duplicidad de esfuerzos se duplican los esfuerzos de la carga de información en el SIC y en el SIPEGG. |
| Porcentaje de procesos pertinentes | 50% | |

Macroproceso 3. Servicios Consulares

La valoración cuantitativa global del Macroproceso 3 Servicios Consulares es de 90%. Los mayores puntajes se obtuvieron en los atributos de eficacia y suficiencia. Mientras que, para la oportunidad del macroproceso, parte de la planeación depende de factores externo fuera de la competencia de la DGSC. De igual manera, se identificó un área oportunidad en la pertinencia del proceso de selección de beneficiarios respecto a la calidad de los servicios de la plataforma MEXITEL.

Valoración cuantitativa global del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Atribución | Calificación |
|---------------------------------------|--------------|
| Eficacia | 5 |
| Oportunidad | 4 |
| Suficiencia | 5 |
| Pertinencia | 4 |
| Total | 18 |
| Valoración cuantitativa global | 90% |

A continuación, se presenta la valoración de cada uno de los atributos del Macroproceso 3. Servicios Consulares.

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|--|------------------|--|
| Planeación | Sí | El proceso genera el Plan Anual de Trabajo, además de contribuir a la integración del Presupuesto de Egresos de la Red Consular. |
| Selección de beneficiarios | Sí | La dinámica de generación de cita para la atención de solicitud de tramites contribuye a ordenar la demanda de servicios. De igual manera, la revisión cuantitativa de la información presentada por el interesado permite agilizar la atención en las oficinas consulares de las RME. |
| Producción de entregables | Sí | Cumple con su objetivo de satisfacer las solicitudes de servicios consulares. |
| Entrega | Sí | Cumple con el objetivo de hacer llegar los productos generados en las oficinas consulares a los beneficiarios |
| Control | Sí | Logra dar seguimiento a las actividades de las oficinas consulares en las distintas RME. |
| Porcentaje de procesos eficaces | | 100 % |

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|--|
| Planeación | No | Aunque el Plan Anual de Trabajo se elabora previo al inicio de un ejercicio fiscal, la presupuestación para la DGSC se encuentra desfasada respecto a su operación. |
| Selección de beneficiarios | Sí | El requisito de agendar cita para ser atendido en las oficinas consulares de las RME permite que los usuarios reciban una atención más rápida. Además, la revisión cuantitativa de la información que presenta el solicitante agiliza la atención en las oficinas consulares de las RME. |
| Producción de entregables | Sí | El proceso genera sus productos de manera inmediata, excepto en el caso de los pasaportes solicitados al CEPE. |
| Entrega | Sí | Se da en un momento adecuado, después de la generación de los productos, por lo que es oportuno para sus objetivos. |
| Control | Sí | Es oportuno al generar la información a partir de la cual la DGSC realiza el ejercicio de planeación y la toma de decisiones. |
| Porcentaje de procesos oportunos | | 80 % |

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Proceso | Suficiencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|---|
| Planeación | Sí | Las actividades que se realizan en el proceso de planeación permiten generar el Plan Anual de Trabajo, así como la contribución correspondiente a la DGSC al Presupuesto de Egresos para la Red Consular. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Las actividades que se realizan son las adecuadas para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares. |
| Producción de entregables | Sí | No contempla actividades no esenciales para generar sus productos, así como no carece de actividades que le impidan alcanzar los objetivos del mismo |
| Entrega | Sí | Contempla las actividades necesarias para garantizar la recepción de los productos por parte de los beneficiarios. |
| Control | Sí | La información que se reporta sobre los avances en las metas, los servicios otorgados y el seguimiento del gasto es suficiente. |
| Porcentaje de procesos suficientes | 100% | |

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|----------------------------|--|
| Planeación | Sí | Es la etapa en la que se generan las directrices de la operación de las oficinas consulares en las RME. Además, es a través de este proceso que las DGSC recibe los recursos para la operación de las oficinas consulares. |
| Selección de beneficiarios | No | La calidad del servicio de la plataforma MEXITEL presenta áreas de oportunidad. EL personal no siempre se encuentra capacitado para orientar y brindar apoyo a los interesados. |
| Producción de entregables | Sí | Los productos cumplen con las especificaciones establecidas en la normatividad aplicable. |
| Entrega | Sí | Garantiza la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios. |
| Control | Sí | Permite generar información adecuada para la DGSC en la planeación y toma de decisiones. |
| Porcentaje de procesos pertinentes | 100 % | |

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

La valoración cuantitativa global del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional es de 100%. La principal área de oportunidad dentro del macroproceso se encuentra en la relación que las áreas de expedición de pasaportes deben fomentar con las dependencias gubernamentales correspondientes que le permitan solventar las dificultades presentes en las bases de datos para la validación de la información de los solicitantes.

Valoración Cuantitativa Global del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

| Atribución | Calificación |
|---------------------------------------|---------------------|
| Eficacia | 5 |
| Oportunidad | 5 |
| Suficiencia | 5 |
| Pertinencia | 5 |
| Total | 5 |
| Valoración cuantitativa global | 100 % |

A continuación, se presenta la valoración de cada uno de los atributos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional.

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|--|-------------------------|--|
| Planeación | Sí | Cumple con el objetivo de generar un producto que funcione como directriz de las actividades a realizar por parte de la DGD durante un ejercicio fiscal. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Establece una demanda de servicios en función de la capacidad instalada de cada una de las Delegaciones de SRE. Además, contribuye a agilizar la atención en las oficinas al descartar a los solicitantes que se presentan con información incompleta. |
| Producción de entregables | Sí | Cumple con el objetivo de generar los documentos solicitados por los interesados. |
| Entrega | Sí | Garantiza la recepción de los servicios por parte de los beneficiarios. |
| Control | Sí | Permite dar seguimiento a las actividades de las Delegaciones de la SRE referente a la expedición de pasaportes. |
| Porcentaje de procesos eficaces | 100 % | |

**Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes
en territorio nacional**

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|--------------------------------|--|
| Planeación | Sí | Ocurre con antelación al inicio del ejercicio fiscal, lo que permite implementar las directrices generadas en la planeación durante el ejercicio. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Antecede a la etapa de atención, lo que permite agilizar y utilizar de mejor manera los recursos humanos y materiales de las áreas de expedición de pasaportes |
| Producción de entregables | Sí | Es la continuación de la selección de los beneficiarios, y ser la etapa en la que se formaliza la solicitud y se da trámite a los servicios. |
| Entrega | Sí | Es oportuno al ser la continuación de la generación de los productos, y ser donde se formaliza la entrega a los beneficiarios. |
| Control | Sí | Al ser la etapa final del macroproceso esto le permite contar con la mayor cantidad e información disponible sobre las actividades realizadas |
| Porcentaje de procesos oportunos | 100 % | |

**Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes
en territorio nacional**

| Proceso | Suficiencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|--------------------------------|---|
| Planeación | Sí | Contemplar las actividades necesarias para generar el Plan Anual de Trabajo. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Lleva a cabo actividades necesarias para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares. |
| Producción de entregables | Sí | En esta etapa se realiza la formalización de la solicitud por parte de los beneficiarios, así como la expedición de los documentos. |
| Entrega | Sí | Contiene las actividades necesarias para que los beneficiarios reciban los pasaportes expedidos. |
| Control | Sí | Sus actividades permiten dar seguimiento a las acciones de las Delegaciones de la SRE referente a la expedición de pasaportes |
| Porcentaje de procesos suficientes | 100 % | |

**Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes
en territorio nacional**

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|----------------------------|--|
| Planeación | Sí | Es pertinente al ser donde se generan las actividades y directrices que se implementaran durante un ejercicio fiscal. Lo que contribuye a mejorar la operación y atención a los beneficiarios. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Lleva a cabo las actividades necesarias para administrar la demanda de expedición de pasaportes en territorio nacional. |
| Producción de entregables | Sí | Es apropiado para lograr los objetivos del macroproceso. |
| Entrega | Sí | Es adecuado para alcanzar su objetivo, el garantizar la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios. |
| Control | Sí | Generarla información para la toma de decisiones de la DGD. |
| Porcentaje de procesos pertinentes | 100 % | |

Recomendaciones

Macroproceso 1. Servicios de protección consular

Planeación

- Fortalecer el proceso de planeación con mecanismos de participación incluyente, principalmente en lo que respecta al establecimiento de metas y a la generación de informes por parte de los RP. Tal situación posibilitará una planeación con una perspectiva que considere las necesidades locales de los mexicanos en el exterior en los diferentes contextos, según lo consideren pertinente los RP.
- Fortalecer la planeación con los instrumentos de diagnóstico de necesidades y capacidad de atención en las RME para argumentar la negociación de techos presupuestales más altos.
- Incluir, ya sea en la MIR o en el SIPC, indicadores de calidad en la entrega de servicios, de modo que este importante aspecto de los servicios de protección no quede fuera de la medición del desempeño del macroproceso y del Pp y no se desincentive el mismo.

Producción de entregables

- Establecer o delimitar las circunstancias bajo las cuales los mexicanos en el exterior pueden estar en riesgo o bajo las que la operación del Pp puede afectarse y diseñar un instrumento de semaforización que permita la toma de decisiones oportuna sobre la orientación de las acciones de protección bajo circunstancias especiales o coyunturales.

Selección de beneficiarios

- Diseñar mecanismos para la automatización del proceso de ingreso de solicitudes de protección.
- Analizar, con la participación de los RP en las RME, la estructura y contenido de los formatos utilizados para registrar las solicitudes y dar seguimiento a los casos de protección, con la finalidad de incluir en los mismos la información necesaria para el adecuado seguimiento de los casos.

Entrega

- Ampliar las capacidades de atención vía telefónica (CIAM) o vía chat, para ampliar la cobertura del Pp y hacer más eficiente la atención en ventanilla de la red completa de consulados alrededor del mundo.
- Desarrollar la interoperabilidad de los sistemas de información del área de protección y servicios documentales, con el objetivo de agilizar las gestiones de documentos de identidad u otros, y así lograr una atención más expedita y eficiente.
- Homologar e integrar los formatos para la entrega de apoyos económicos a la plataforma del SIPC.
- Analizar la capacidad instalada, la disponibilidad de personal y la demanda por servicios en de los departamentos de protección de los consulados y considerar una ampliación de recursos en donde ésta sea necesaria.

Control

- Valorar la posibilidad de reducir la cantidad de informes producidos o bien simplificar sus contenidos, a efectos de utilizar la información que sea estrictamente necesaria y no incrementar las cargas de trabajo en las áreas operativas.
- Automatizar la elaboración de reportes mediante la implementación de tecnologías de la información, haciendo uso de la información que provee el SIPC y los sistemas administrativos de control. En la operación del proceso de control se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGAPI) que coordina las tareas de control operativo.
- Generar e implementar mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios con los servicios de protección.
- Implementar de encuestas de calidad en RME y Delegaciones, para conocer y mejorar la atención otorgada a los usuarios de los servicios de protección.
- Generar mecanismos mediante los cuales las inconformidades en los procesos de atención lleguen a la DG PME de manera expedita.

Macroproceso 2. Atención comunitaria

Planeación

- Implementar una estrategia de negociación del techo presupuestal especificando los aspectos que son sujetos a limitaciones y argumentando las repercusiones que estos tienen para el logro de los objetivos del IME.
- Generar un plan de atención estratégico con una visión transexenal que fije las directrices de la institución en la atención a la comunidad de mexicanos en el exterior; dicho documento puede servir para mantener claridad en los objetivos y su estrategia de atención a pesar de los cambios de gestión.

Difusión

- Impulsar la impresión de material para su entrega a organizaciones aliadas que apoyan la difusión.
- Presupuestar a inicios del año fiscal los recursos necesarios para cubrir las necesidades de impresión en las RME.
- Generar estrategias de difusión que no consideren el acceso a medios digitales y redes sociales.

Producción de entregables

- Se quiere crear una guía que establezca el contenido mínimo de las propuestas de creación de las nuevas iniciativas (diagnóstico, objetivos, identificación de aliados, estrategia de operación, marco jurídico y propuesta de metas).

Selección de beneficiarios

- Definir mecanismos adicionales a las videoconferencias para llevar a cabo las reuniones de Comité Local. Valorar la viabilidad de definir sustitutos.

Entrega

- Fortalecer la coordinación entre las Direcciones Temáticas para reducir los traslapes de las actividades realizadas en cada iniciativa por parte de los RAC.
- Establecer una estrategia de fortalecimiento de recursos para la atención en las RME distintas a las ubicadas en Estados Unidos (IME Global).

Control

- Analizar la viabilidad de generar interoperabilidad entre el SIC y el SIGEPP, de modo que la información de la comprobación del gasto no tenga que cargarse dos veces.
- Se recomienda simplificar los informes (parciales y finales) que se solicitan a los RAC, limitando su contenido a lo estrictamente necesario y útil, así como explorar la posibilidad de ampliar las capacidades del SIC para sistematizar y hacer más eficiente y sencilla la elaboración y envío de informes.

Macroproceso 3. Servicios consulares

Planeación

- El ejercicio de planeación debe adecuarse al desfase presupuestario que enfrenta la DGSC. Esto puede realizarse programando las acciones y actividades.

Selección de beneficiarios

- La DGSC debe diseñar mecanismos de revisión y evaluación de las capacidades de los operadores de MEXITEL, con el fin de garantizar la calidad de los servicios recibidos por los beneficiarios.
- Es importante que en la DGSC se creen los mecanismos adecuados que garanticen que el servicio de MEXITEL proporcione un servicio e información correcta a los usuarios.
- Generar mecanismos de interoperabilidad entre el SIPC y el SIAC.

Producción de entregables

- Es recomendable que la Cancillería genere los mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobiernos correspondientes. Esto puede darse a través de acuerdos de cooperación o interconexión de las bases de datos.

Entrega

- Implementar mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios con los servicios.

Control

- No hay recomendaciones para el proceso de control.

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

- No hay recomendaciones para el proceso de planeación.

Selección de beneficiarios

- No hay recomendaciones para el proceso de selección de destinatarios.

Producción de entregables

- Es recomendable que la Cancillería genere los mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobiernos correspondientes. Esto puede darse a través de acuerdos de cooperación o interconexión de las bases de datos.

Entrega

- No hay recomendaciones para el proceso de entrega.

Control

- No hay recomendaciones para el proceso de control.

Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp

| Tema | Variable | Datos |
|--|---|--|
| Datos Generales | Ramo | 05 – Relaciones Exteriores |
| | Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp | Secretaría de Relaciones Exteriores |
| | Unidad(es) Responsable(s) | J00 Instituto de los Mexicanos en el Exterior 211 Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior 212 Dirección General de Servicios Consulares 611 Dirección General de Delegaciones |
| | Modalidad y Clave Presupuestal | E002 |
| | Nombre del Pp | Atención, protección, servicios y asistencia consulares |
| | Año de Inicio de operaciones | 2016 |
| | Responsable titular del Pp | Embajador Jacob Prado González |
| | Teléfono de contacto | (55) 3686 5100 |
| | Correo electrónico de contacto | jprado@sre.gob.mx |
| | Objetivos | Objetivo general del programa |
| Principal Normativa | | Ley del Servicio Exterior Mexicano y su Reglamento Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores Convención de Viena sobre Relaciones Consulares |
| Meta Nacional del PND al que está alineado | | Meta V “México con Responsabilidad Global” |
| Objetivo del PND al que está alineado | | Objetivo 5.4 “Velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero y proteger los derechos de los extranjeros en el territorio nacional” |
| Estrategia del PND al que está alineado | | 5.4.1 “Ofrecer asistencia y protección consular a todos aquellos mexicanos que lo requieran” |

| Tema | Variable | Datos |
|--|--|--|
| | | 5.4.3 “Facilitar la movilidad internacional de personas en beneficio del desarrollo nacional” 5.4.4 “Diseñar mecanismos de coordinación interinstitucional y multisectorial, para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la política pública en materia migratoria” 5.4.5 Garantizar los derechos de las personas migrantes, solicitantes de refugio, refugiadas, y beneficiarias de protección complementaria |
| | Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado | Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018 |
| | Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado | Objetivo Sectorial 5 “Proteger los intereses y derechos de las personas mexicanas en el extranjero, fomentando así la inclusión en el país”. |
| | Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR | Porcentaje de casos concluidos, mediante la atención de asuntos en materia de asesoría, asistencia legal, repatriación y otras acciones de protección y asistencia consular a favor de mexicanos en el exterior |
| | Propósito del Pp | Connacionales y extranjeros reciben servicios consulares, de asistencia, protección, documentación de identidad de viaje y programas que permiten la vinculación con sus lugares de origen, logrando su inclusión en el país receptor |
| Problema público o necesidad que atiende, | | Prestación de servicios consulares, de asistencia y protección, de documentación de viaje, y de atención y vinculación de las comunidades mexicanas en el exterior insuficiente e inadecuado |
| Población o área de enfoque potencial | Definición | todos aquellos mexicanos que residen en cualquier parte del mundo, sin importar su nivel socioeconómico o situaciones de estancia en el país donde se encuentra y que cumplan con los requisitos establecidos por la Secretaría de Relaciones Exteriores |
| | Unidad de medida | No disponible |
| | Cuantificación | No disponible |
| Población o área de | Definición | Los connacionales que presentan una situación de vulnerabilidad. |

| Tema | Variable | Datos |
|--|--|---|
| enfoque objetivo | | Las organizaciones de mexicanos en el exterior que buscan integrarse a la sociedad del país receptor, privilegiando el mantener su identidad nacional. Todo aquel connacional que precisa de distintos documentos de identidad y viaje que les permita llevar a cabo diversos trámites ante distintas autoridades. Extranjeros que deseen internarse en territorio nacional. |
| | Unidad de medida | No disponible |
| | Cuantificación | No disponible |
| Población o área de enfoque atendida | Definición | No disponible |
| | Unidad de medida | No disponible |
| | Cuantificación | No disponible |
| Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado | Presupuesto original (MDP) | \$546.4 ⁵⁰ |
| | Presupuesto modificado (MDP) | \$4,484.4 ⁵¹ |
| | Presupuesto ejercido (MDP) | \$4.474.8 ⁵² |
| Cobertura geográfica (si aplica) | Estados de la República en los que opera el Pp | No aplica |
| Focalización (si aplica) | Unidad territorial del Pp | No aplica |

⁵⁰ Ramo5 SICP. Estado del Ejercicio del Presupuesto 2017 cifras Cuenta Pública. Información proporcionada por DGPOP.

⁵¹ Ramo5 SICP. Estado del Ejercicio del Presupuesto 2017 cifras Cuenta Pública. Información proporcionada por DGPOP.

⁵² Ramo5 SICP. Estado del Ejercicio del Presupuesto 2017 cifras Cuenta Pública. Información proporcionada por DGPOP.

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp

Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|--|---------------------|--|
| Planeación | 1 | Planeación y presupuestación |
| | | DGPME analiza tendencia del gasto en ejercicio anterior y realiza proyección. Remite propuesta económica a DGPOP para aprobación. Una vez aprobado el presupuesto, DGPME en conjunto con las DGA, elaboran plan de trabajo |
| Comunicación interna y externa | Transversal | Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del programa. |
| Producción de entregables | 2.1 | Generación de normatividad, estrategias |
| | | La DGMPE revisa/actualiza lineamientos, normas de protección, de acuerdo a la experiencia, con la participación de la DGAJ, la DGPOP, el OIC y la SSAN. |
| | 2.2. | Coordinación con otras dependencias |
| | | DGPME en conjunto con RME y Delegaciones, llevan a cabo la coordinación con otras dependencias que coadyuvan en sus objetivos al cumplimiento. |
| | 2.3 | Vinculación con actores locales |
| RME y Delegaciones de la SRE establecen vínculos con actores locales que coadyuvan a la realización de los objetivos del programa. | | |
| Selección de destinatarios | 3 | Selección de casos |
| | | A partir de las solicitudes de orientación y asistencia que recibe el CIAM, se identifican potenciales casos de protección consular y los canaliza al consulado correspondiente para su atención. Sólo puede brindarse asistencia o protección consular a petición de parte. Una vez solicitada, las áreas operativas determinan la procedencia de los casos de protección/asistencia con base en Normas de Protección. |

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|-----------------------------------|----------------------------|---|
| Entrega | 4 | Servicios de protección y asistencia consular |
| | | Áreas operativas entregan los servicios de acuerdo con los requerimientos del solicitante y conforme a lo establecido por la normatividad. |
| Control | 5.1 | Informes |
| | | DGPME consolida información sobre el avance en la atención de casos de solicitud, con información que las RME y Delegaciones de la SRE ingresan en el SIPC. |
| | 5.2 | Atención de quejas |
| | | DGPME, en conjunto con las Delegaciones de la SRE y las RME, atiende quejas transmitidas a través de otras dependencias/OIC con respecto a la atención en procesos de asistencia y protección consular. |
| Seguimiento | 6 | Una vez que los casos de protección son concluidos no se realiza seguimiento a los mismos. |
| Monitoreo | 7 | La DGPME recaba información sobre los avances de las metas de los indicadores de la MIR y la envía a DGPOP. |
| Evaluación | 8 | El PAE emitido por la SHCP y CONEVAL determina los programas presupuestarios que serán evaluados y en qué aspectos. Para el Pp E002, la DGPME lleva a cabo la contratación de un evaluador externo, recaba y entrega la información. Asimismo, realiza el seguimiento durante el desarrollo de la evaluación para su posterior envío a la SHCP. |

Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 2. Atención Comunitaria

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|---------------------------------------|----------------------------|--|
| Planeación | 1 | Planeación y presupuestación |
| | | <p>La Dirección de Enlace Administrativo del IME consulta y acuerda con la DGPOP, bajo un análisis retrospectivo, el presupuesto.</p> <p>La Dirección General Adjunta de Programas Institucionales junto con la Dirección General Adjunta de Vinculación, Salud e IME Global en coordinación con las Direcciones de Área bajo su cargo elaboran el Plan de Trabajo Anual y el Cronograma de actividades correspondiente.</p> |
| Comunicación interna y externa | 2 | Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del programa. |
| Producción de entregables | 3.1 | Coordinación y vinculación |
| | 3.2. | <p>Para la producción de iniciativas o acciones se promueven y generan acuerdos de colaboración con otras dependencias de la APF, así como, con instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil tanto en México como en el exterior.</p> <p>Generación de contenido y normativa</p> <p>Se establece el contenido y normativa para la operación de las iniciativas que promueve IME especificando su objetivo y delimitando las áreas de responsabilidad para la operación.</p> |
| Entrega | 4 | Acciones o iniciativas |
| | | Dependiendo la iniciativa se hace entrega de los servicios a las organizaciones a través de la red consular. |
| Seguimiento | 5 | Informe de avances y resultados de las iniciativas |
| Control | 6 | Elaboración de reporte de las iniciativas, general y por área. |

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|----------------------------|---------------------|--|
| | | Las áreas que coordinan las distintas temáticas realizan un reporte con los resultados de cada iniciativa en la periodicidad que cada una tiene establecida. Se utiliza un tablero de control para monitorear el avance. |
| Monitoreo | 7 | La DGPME como unidad coordinadora del Pp, recaba información del IME sobre los avances de las metas de los indicadores de la MIR y la envía a DGPOP. |
| Evaluación | 8 | El PAE emitido por la SHCP y CONEVAL determina los programas presupuestarios que serán evaluados y en qué aspectos. Para el Pp E002 el IME en conjunto con las demás UR que integran el Pp y la DGPOP dan seguimiento durante el desarrollo de la evaluación |

Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 3. Servicios Consulares

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|--------------------------------|---------------------|---|
| Planeación | 1 | Planeación y presupuestación |
| | | Se realiza un Plan Anual de Trabajo considerando los recursos autorizados por el CIC. |
| Comunicación interna y externa | 2 | Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del programa. |
| Selección de destinatarios | 3 | No se realiza una selección de destinatarios, sino que los servicios se entregan bajo demanda. Lo anterior, limitado a la capacidad de cada RME. |
| Producción de entregables | 4.1 | Normatividad y lineamientos |
| | | Elaboración de normatividad y lineamientos para la expedición de documentación en las RME. |
| | 4.2 | Producción de Servicios consulares y pasaportes expedidos en el exterior Conforme al trámite solicitado y ubicación de la RME, se realiza revisión de la información presentada. Posteriormente, el documento se ensambla y expide en el lugar o, bien, es solicitado al CEPE o a la dependencia correspondiente. |
| Entrega | 5 | De acuerdo al trámite y la ubicación de la representación, se entrega el documento el mismo día, o se debe esperar a que llegue vía valija diplomática para su posterior entrega al interesado. |
| Seguimiento | 6 | Los servicios de documentación proporcionados por el Pp no requieren de acciones de seguimiento. |

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|-----------------------------------|----------------------------|--|
| Control | 7 | Elaboración de informes de actividades y recursos utilizados en las áreas operativas de documentación de las RME. |
| Monitoreo | 8 | Se realizan las actividades de recabar y validar la información correspondiente al avance de los indicadores de la MIR respecto a sus metas. |
| Evaluación | 9 | Conforme a lo establecido en el PAE, se contrata y realiza la evaluación externa. |

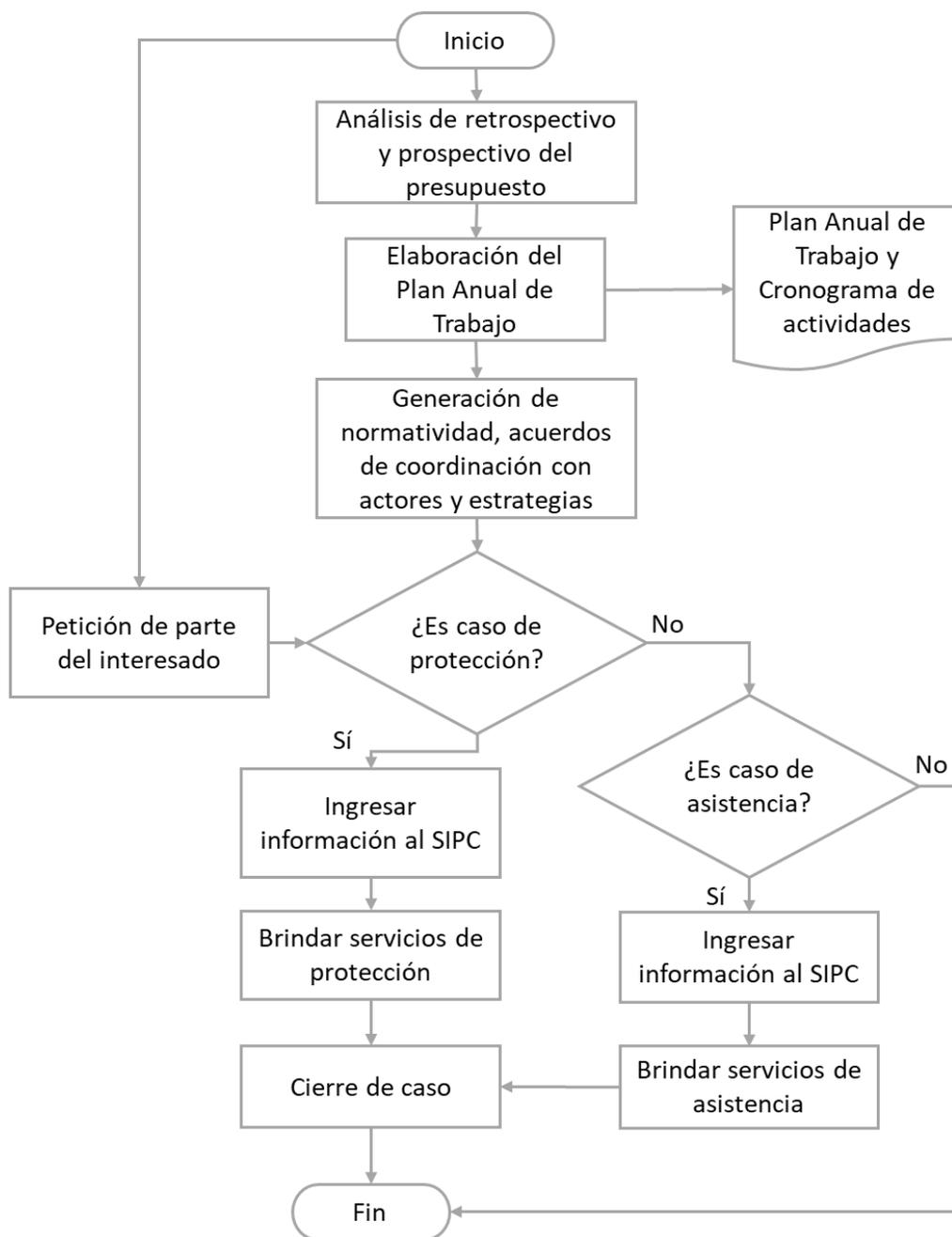
Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|---------------------------------------|----------------------------|--|
| Planeación | 1 | Planeación y presupuestación |
| | | De acuerdo a lo señalado en la normatividad de la Cancillería se debe realizar un Plan Anual de Trabajo considerando los recursos autorizados. |
| Comunicación interna y externa | 2 | El proceso de comunicación está inmerso en el proceso de producción de entregables, ya que es donde se requiere interactuar con otras dependencias o entidades a fin de validar información presentada por los solicitantes. |
| Selección de destinatarios | 3 | No se realiza una selección de destinatarios, sino que los servicios se entregan bajo demanda. Lo anterior, limitado a la capacidad de las Delegaciones de la SRE. |
| Producción de entregables | 4.1 | Normatividad y lineamientos |
| | | Elaboración de normatividad y lineamientos para la expedición de documentación en las representaciones de la SRE. |
| | 4.2 | Producción de Pasaportes expedidos en territorio nacional |
| | | Se realiza revisión de la información presentada. Posteriormente, el documento se ensambla y expide en el lugar. |
| Entrega | 5 | El pasaporte se entrega al solicitante el mismo día de su solicitud, únicamente para casos específicos se entrega en días posteriores. |
| Seguimiento | 6 | El servicio de expedición de pasaportes en territorio nacional no requiere de acciones de seguimiento. |

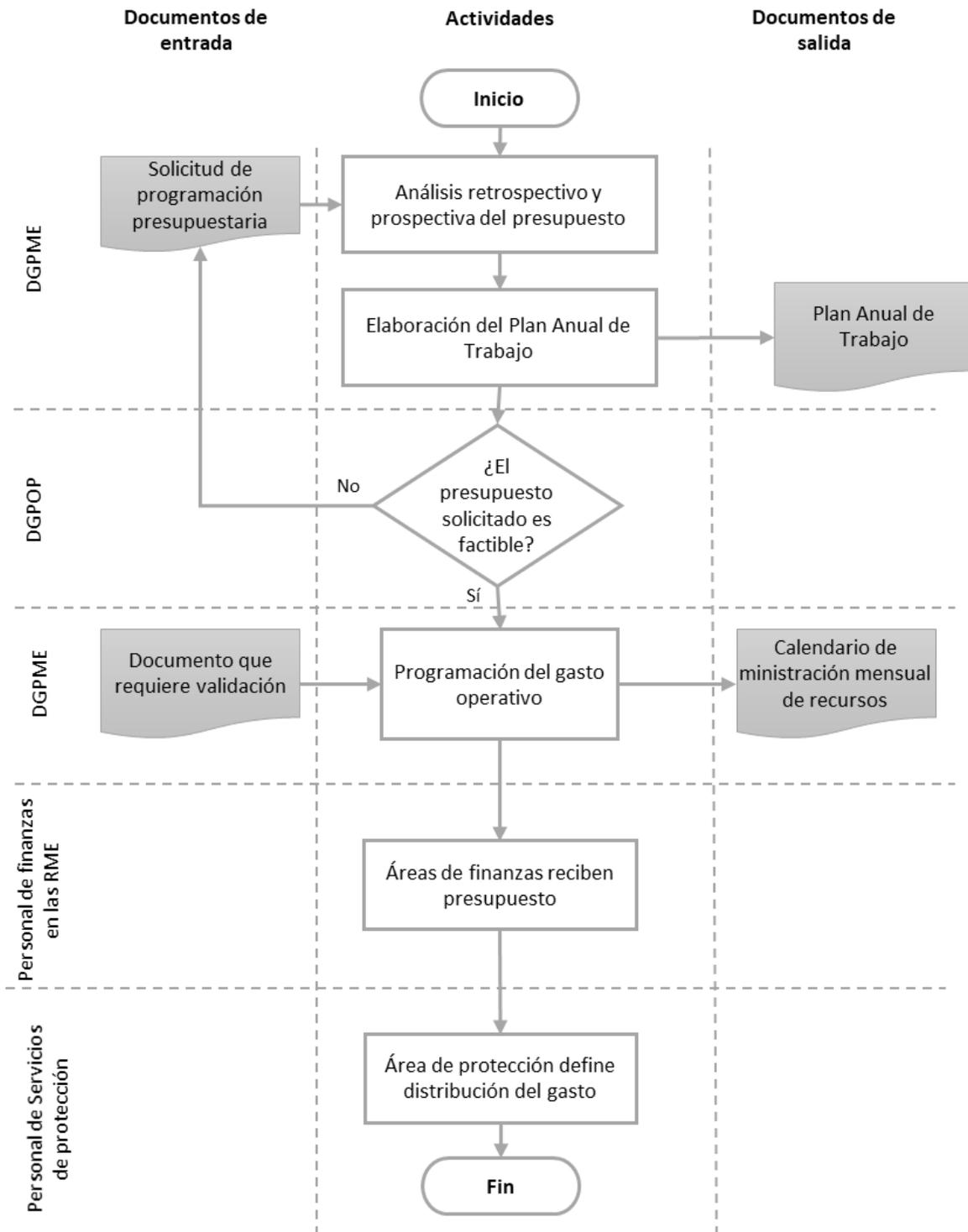
| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador |
|-----------------------------------|----------------------------|--|
| Control | 7 | Este proceso se realiza mediante el SEPM e informes mensuales sobre producción. |
| Monitoreo | 8 | Se realizan las actividades de recabar y validar la información correspondiente al avance de los indicadores de la MIR respecto a sus metas. |
| Evaluación | 9 | Conforme a lo establecido en el PAE, se contrata y realiza la evaluación externa. |

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp

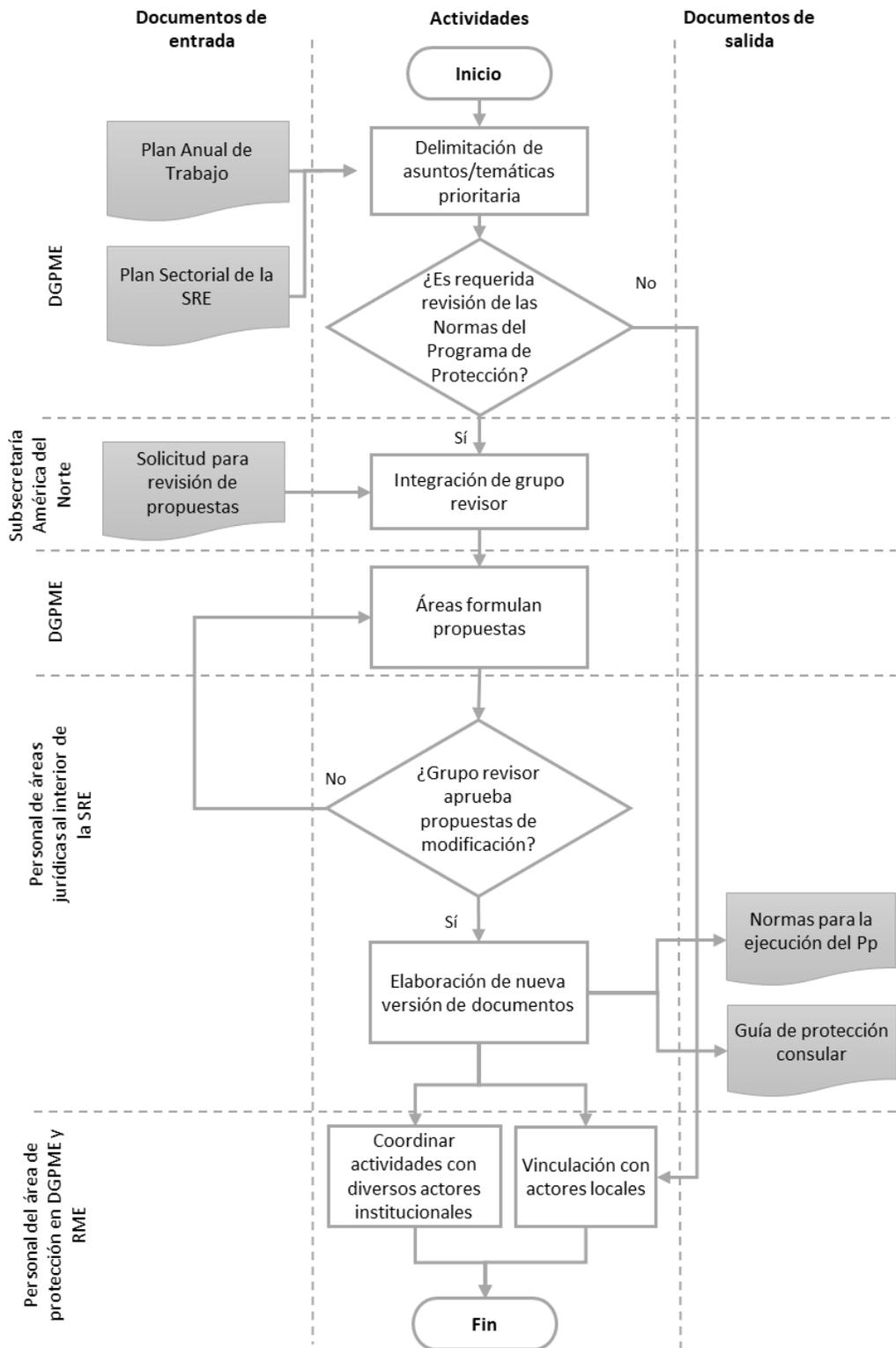
Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



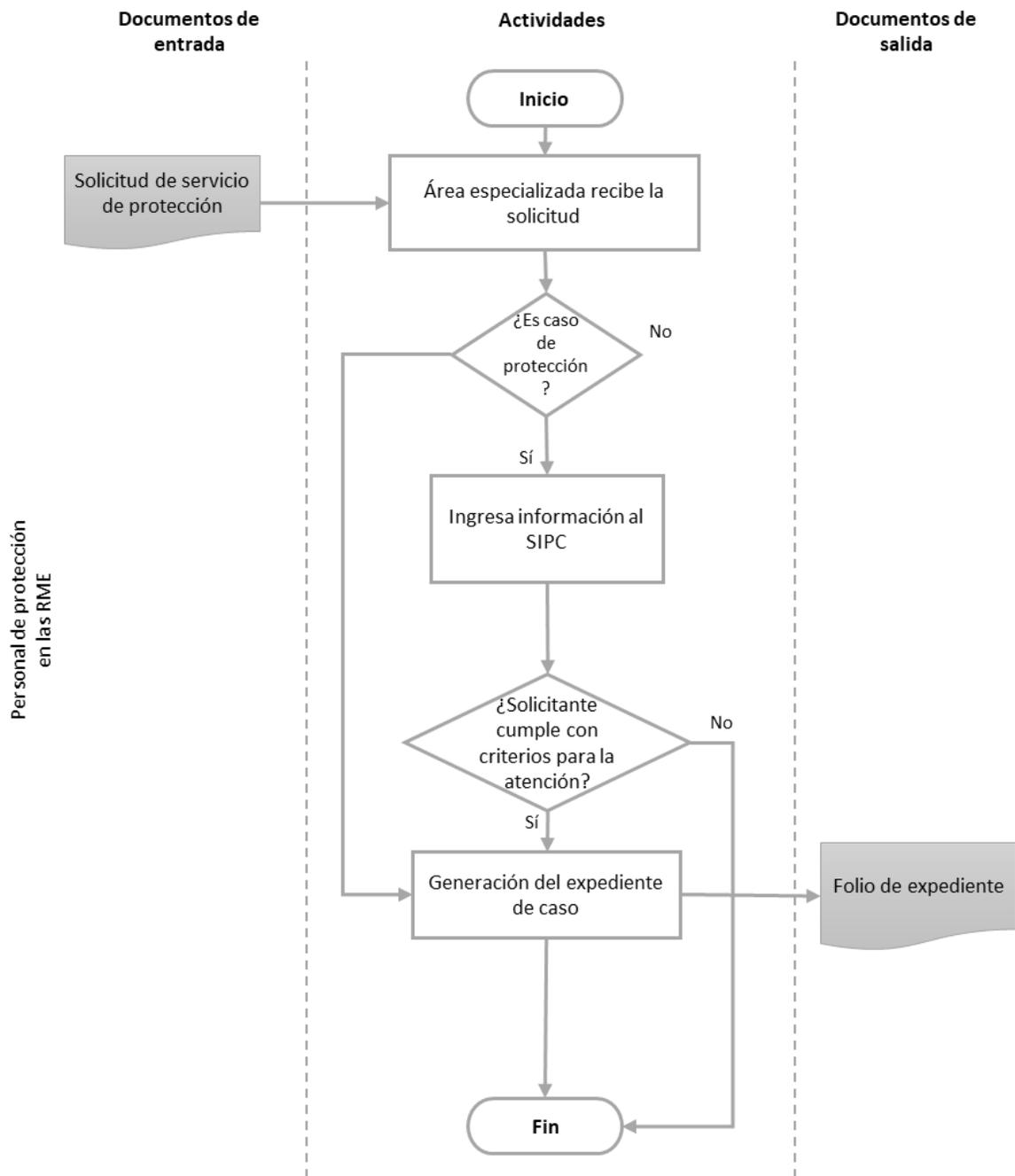
Proceso de planeación del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



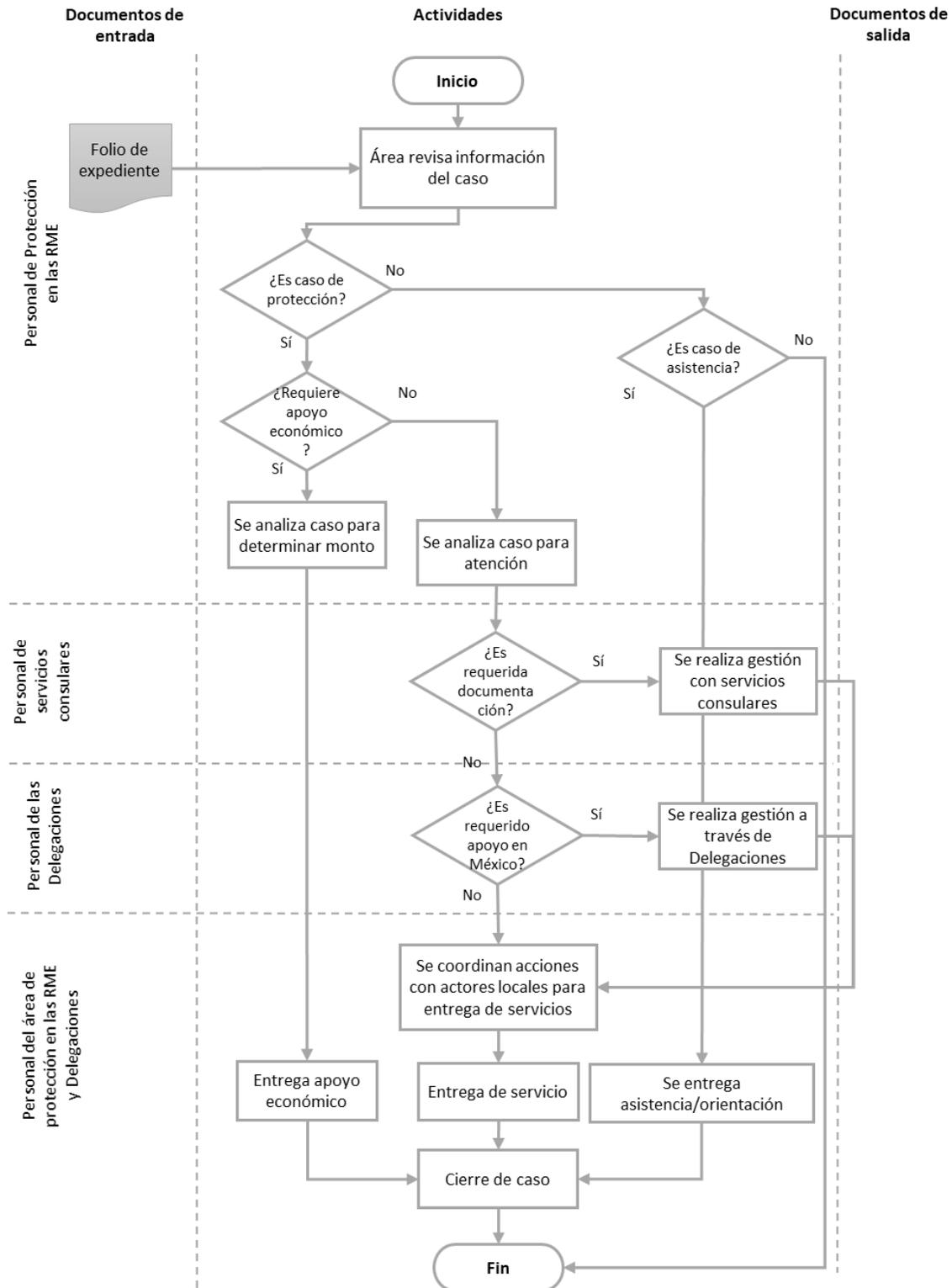
Proceso de producción de entregables del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



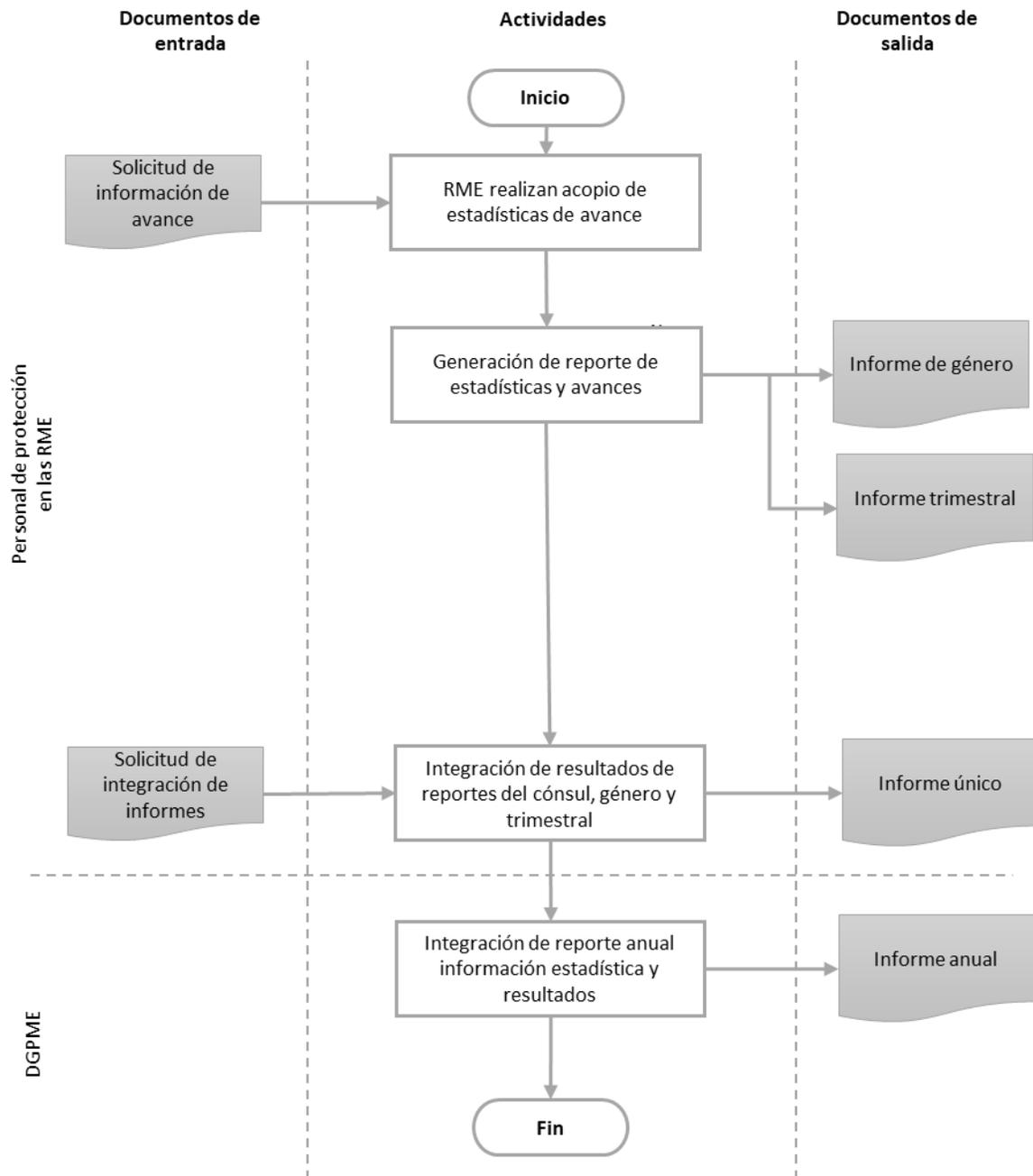
Proceso de selección de destinatarios del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



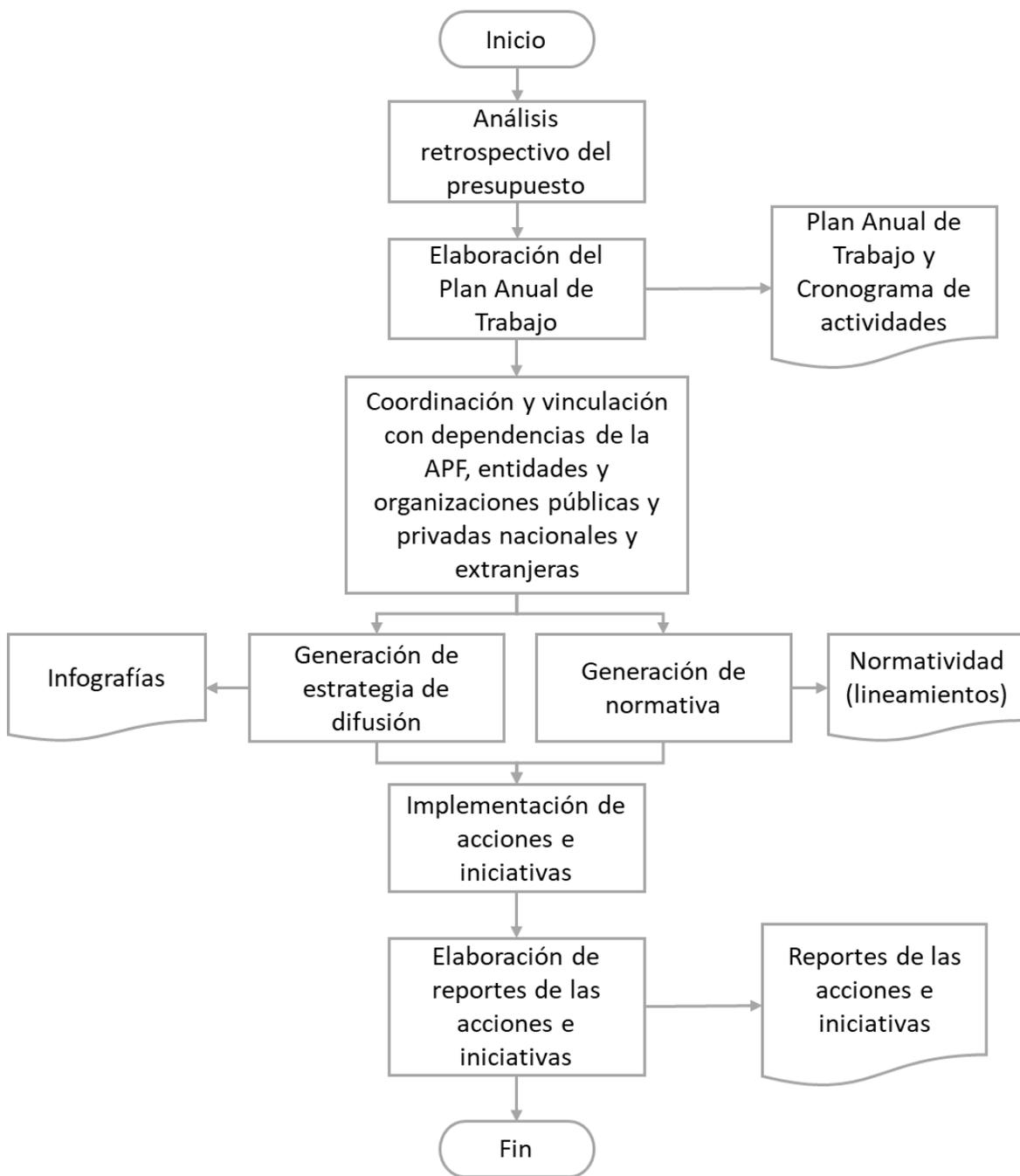
Proceso de entrega del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



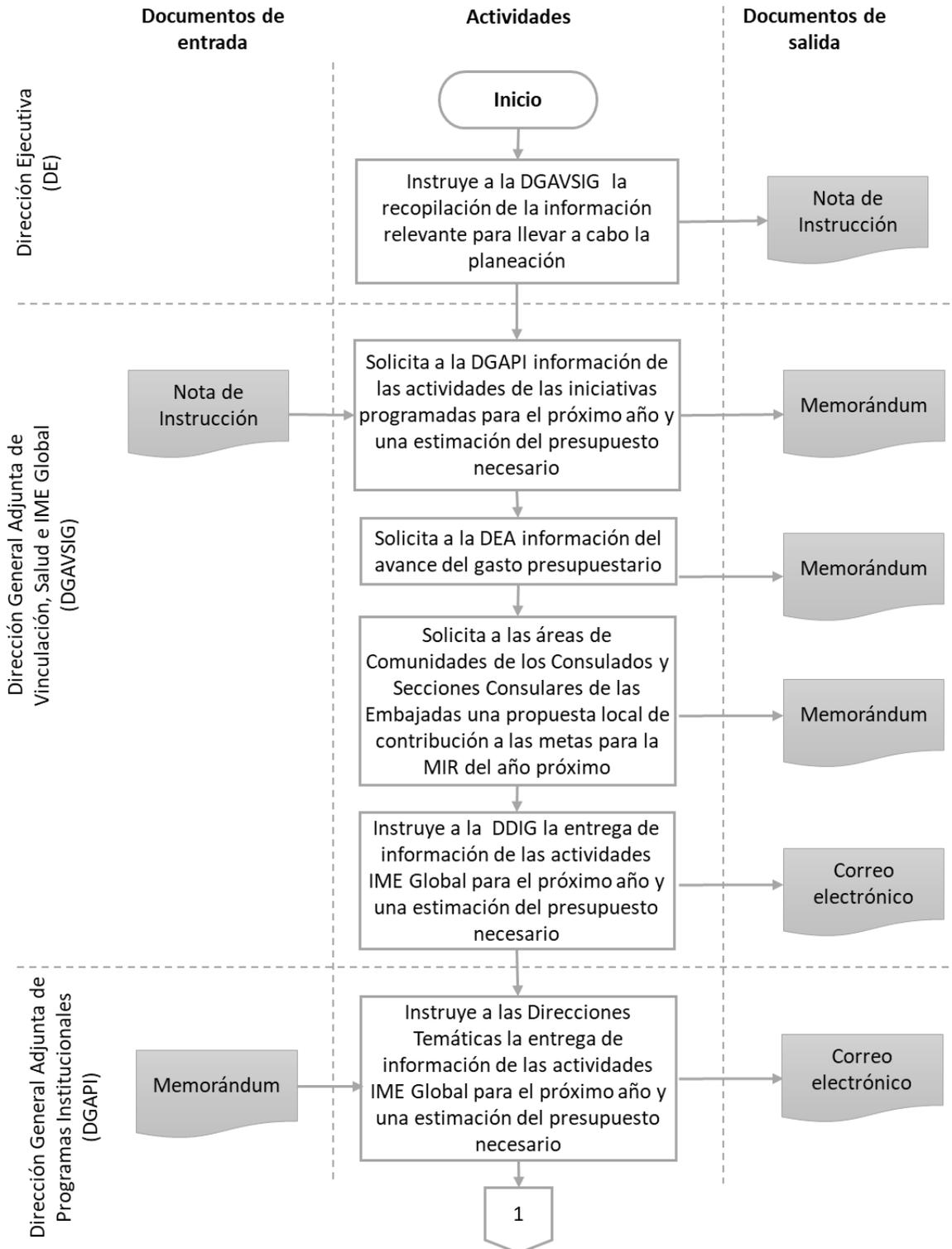
Proceso de control del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

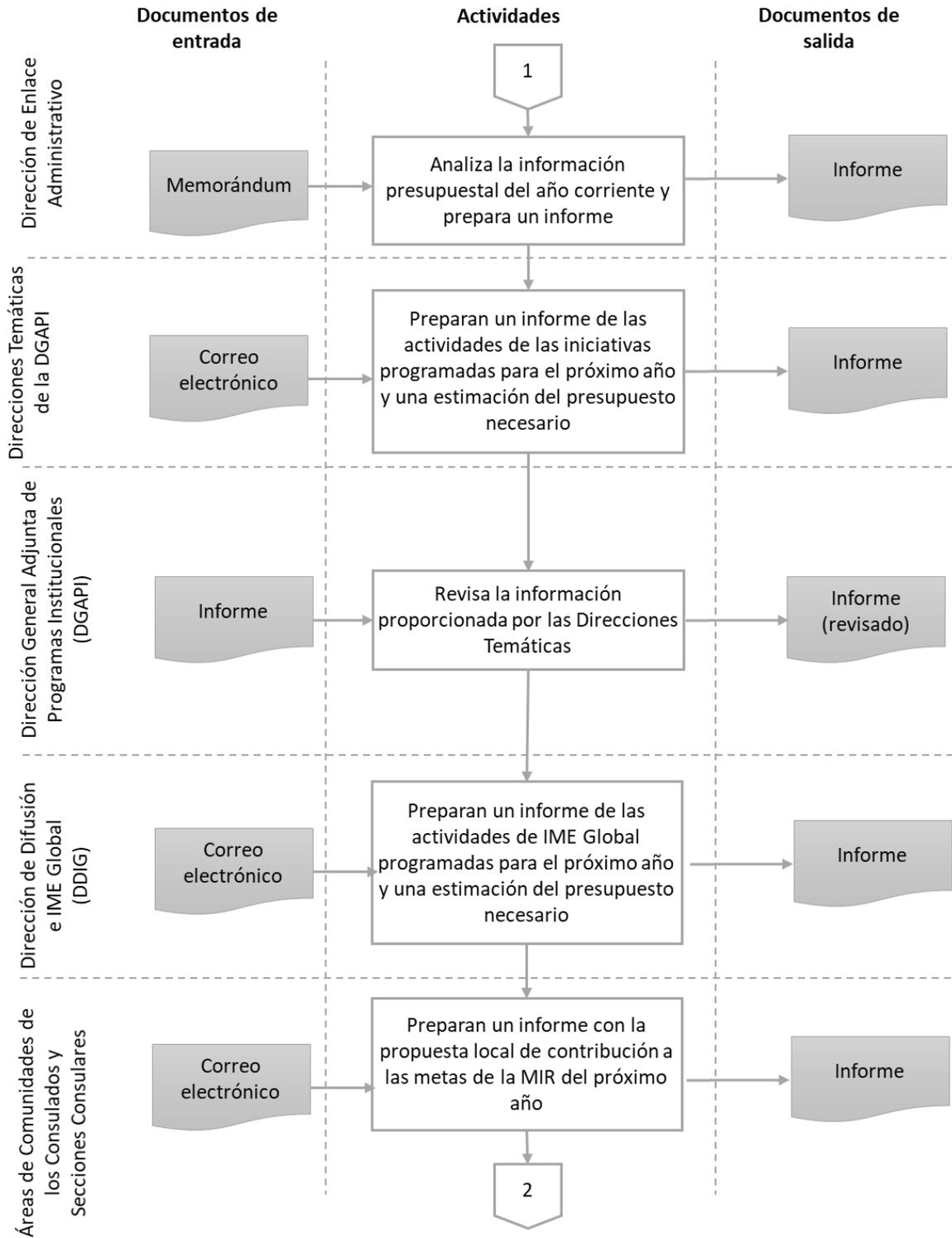


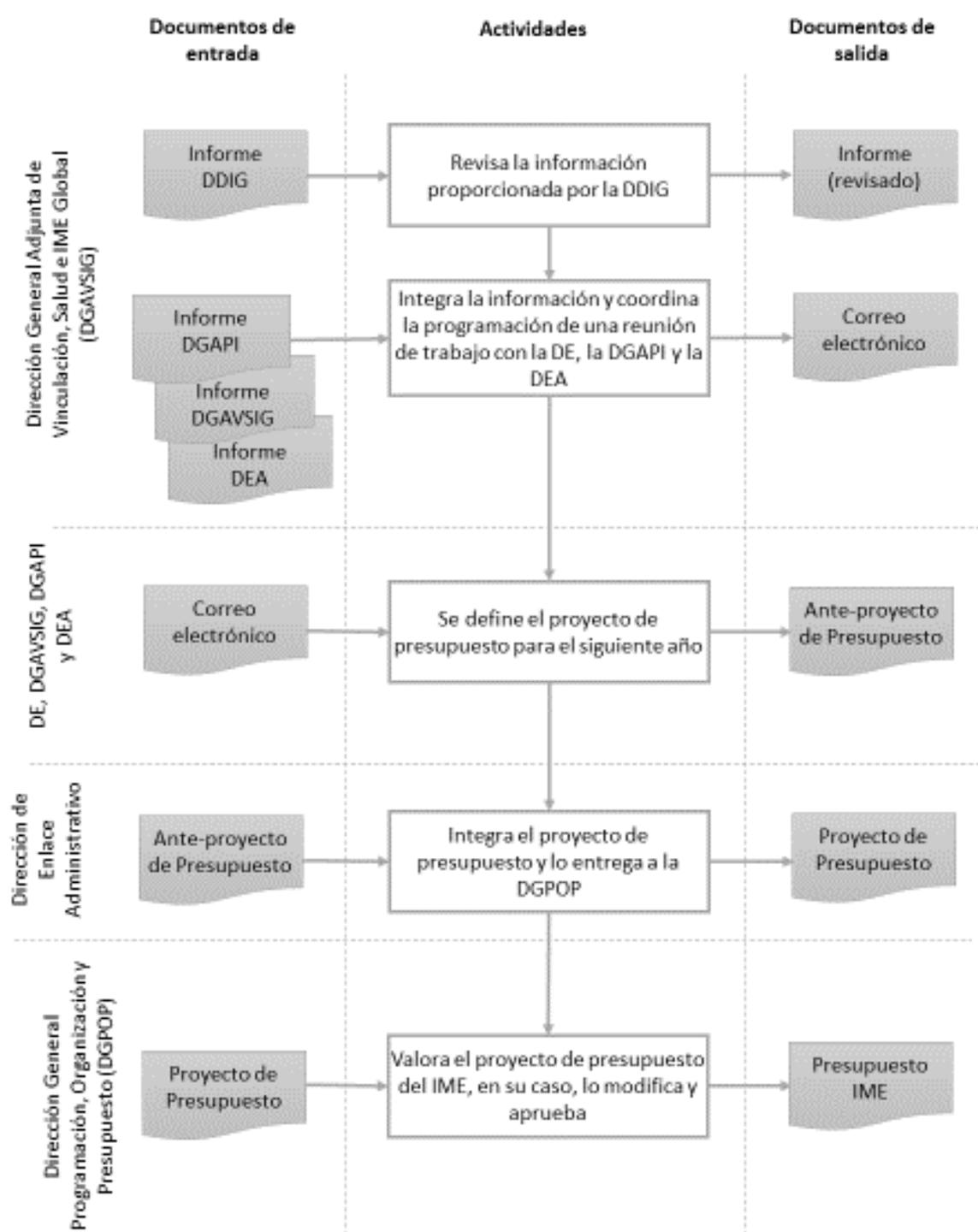
Macroproceso 2. Atención comunitaria

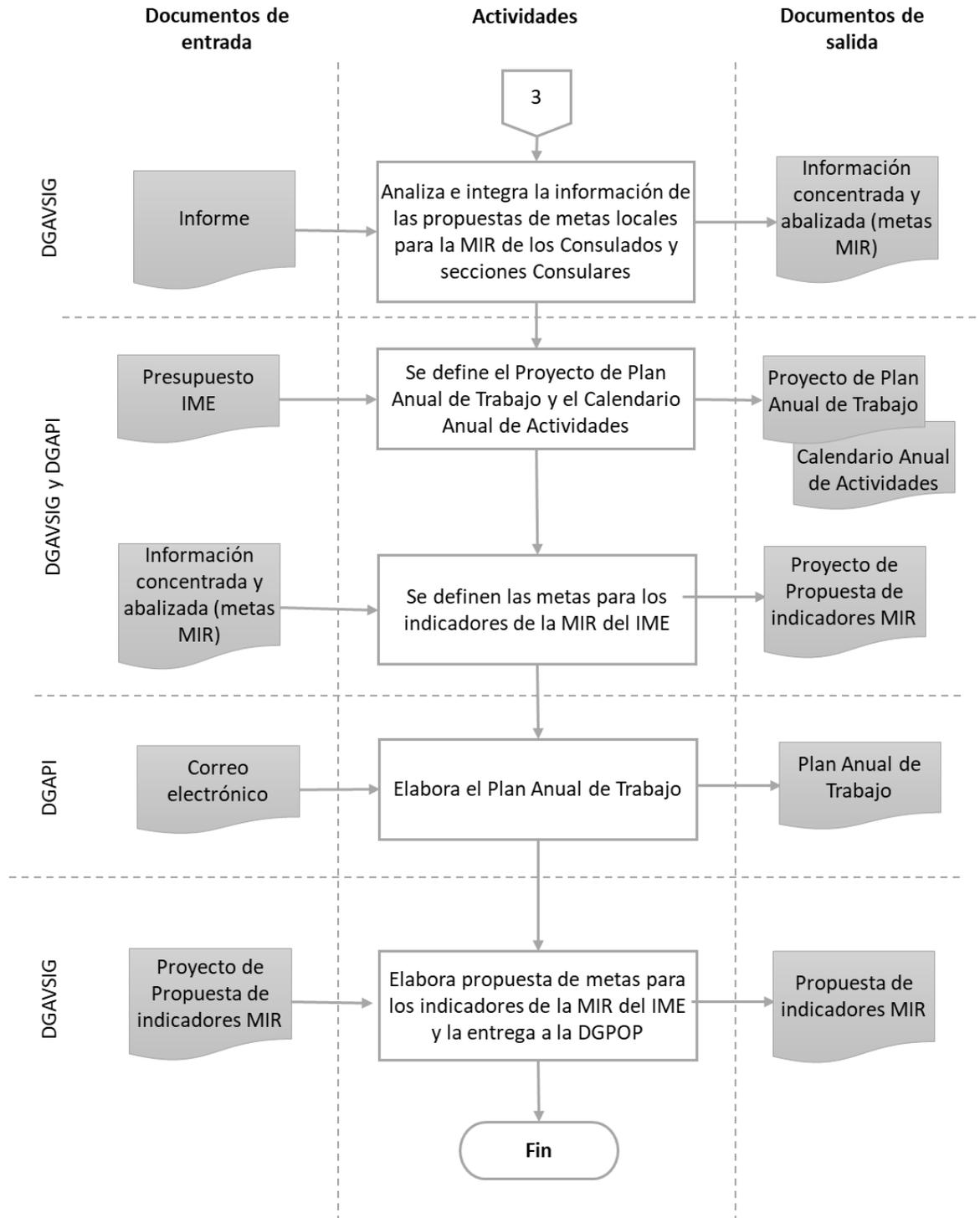


Proceso de planeación del Macroproceso 2. Atención comunitaria

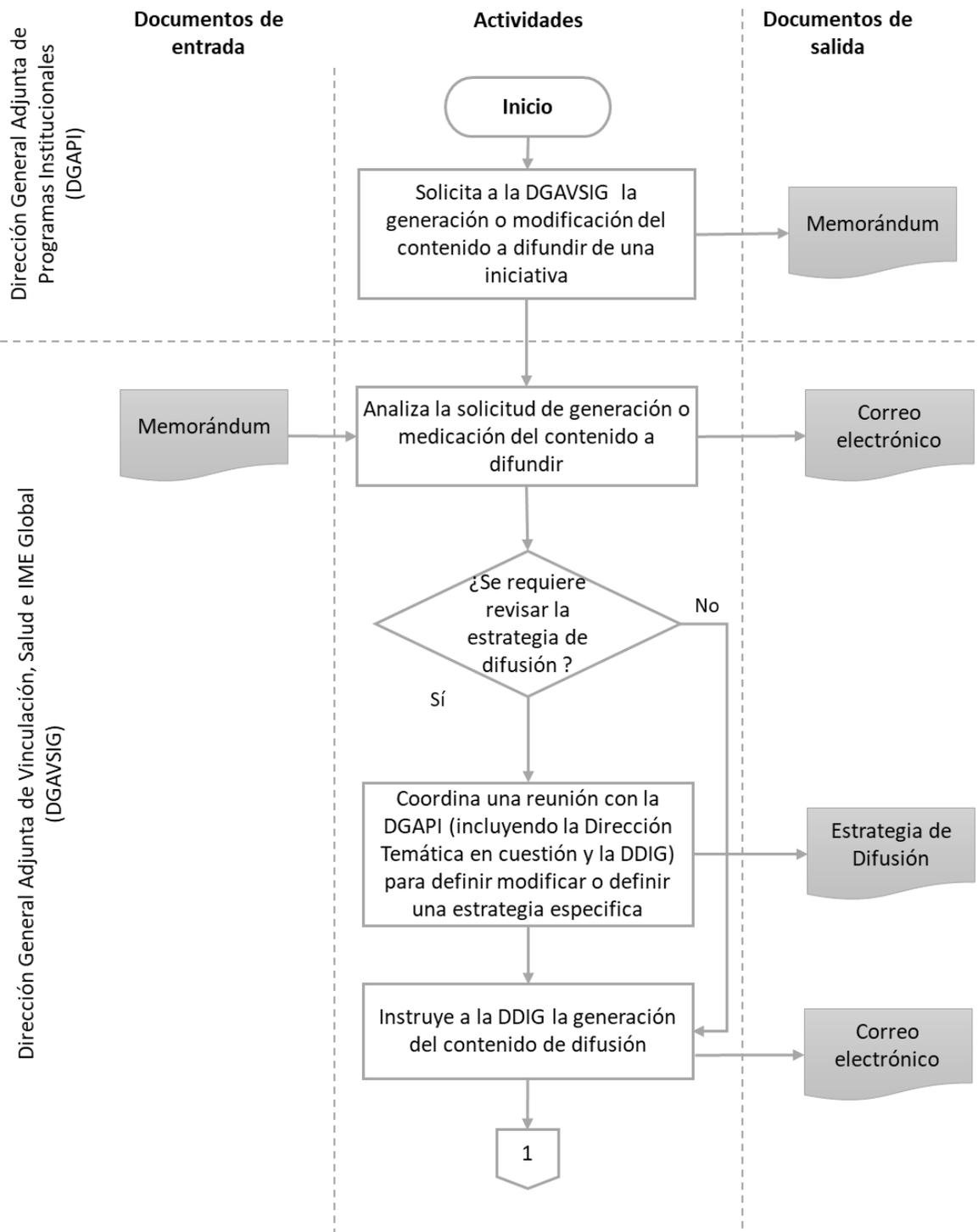


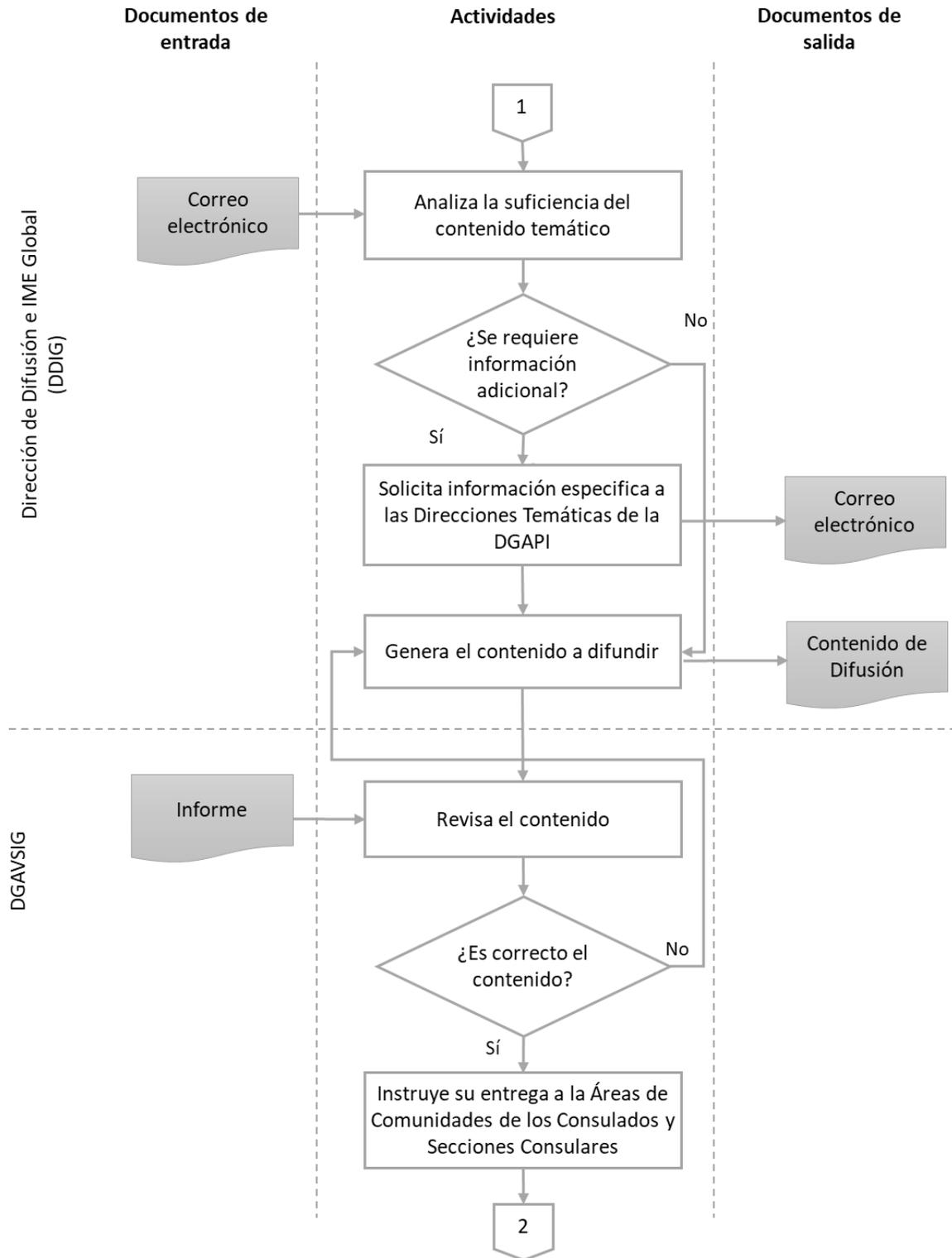


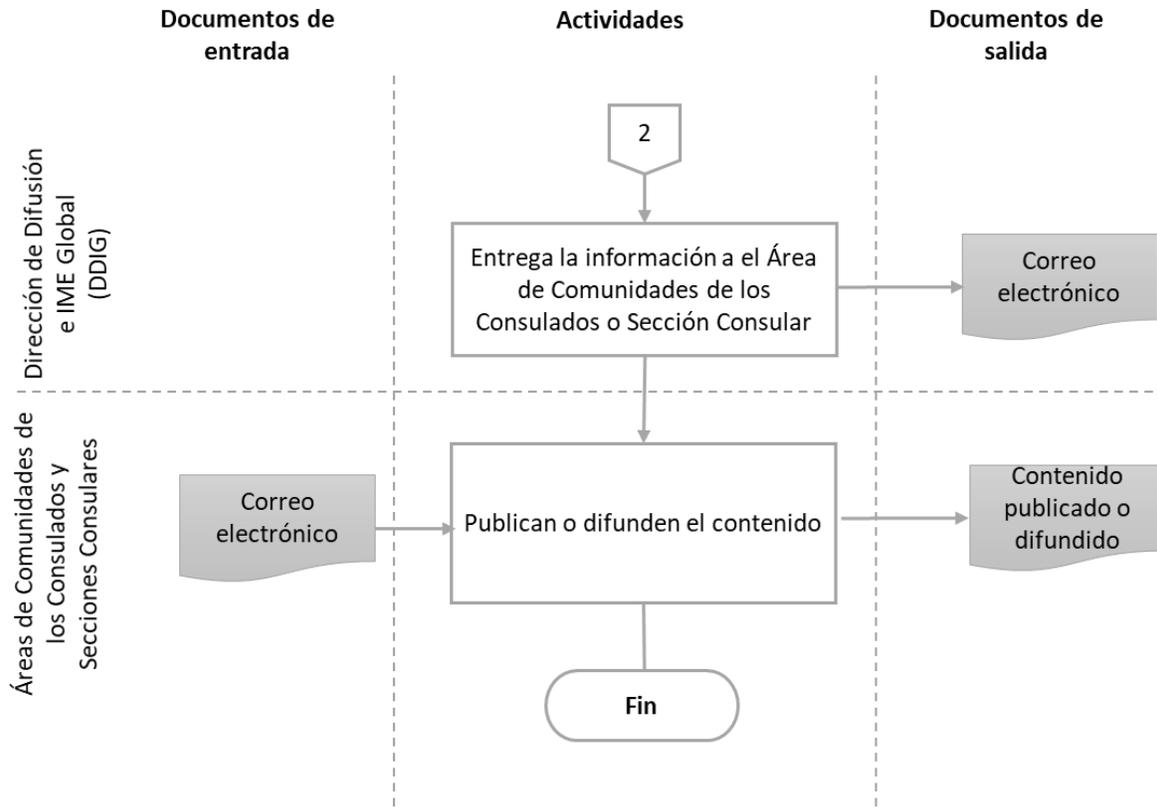




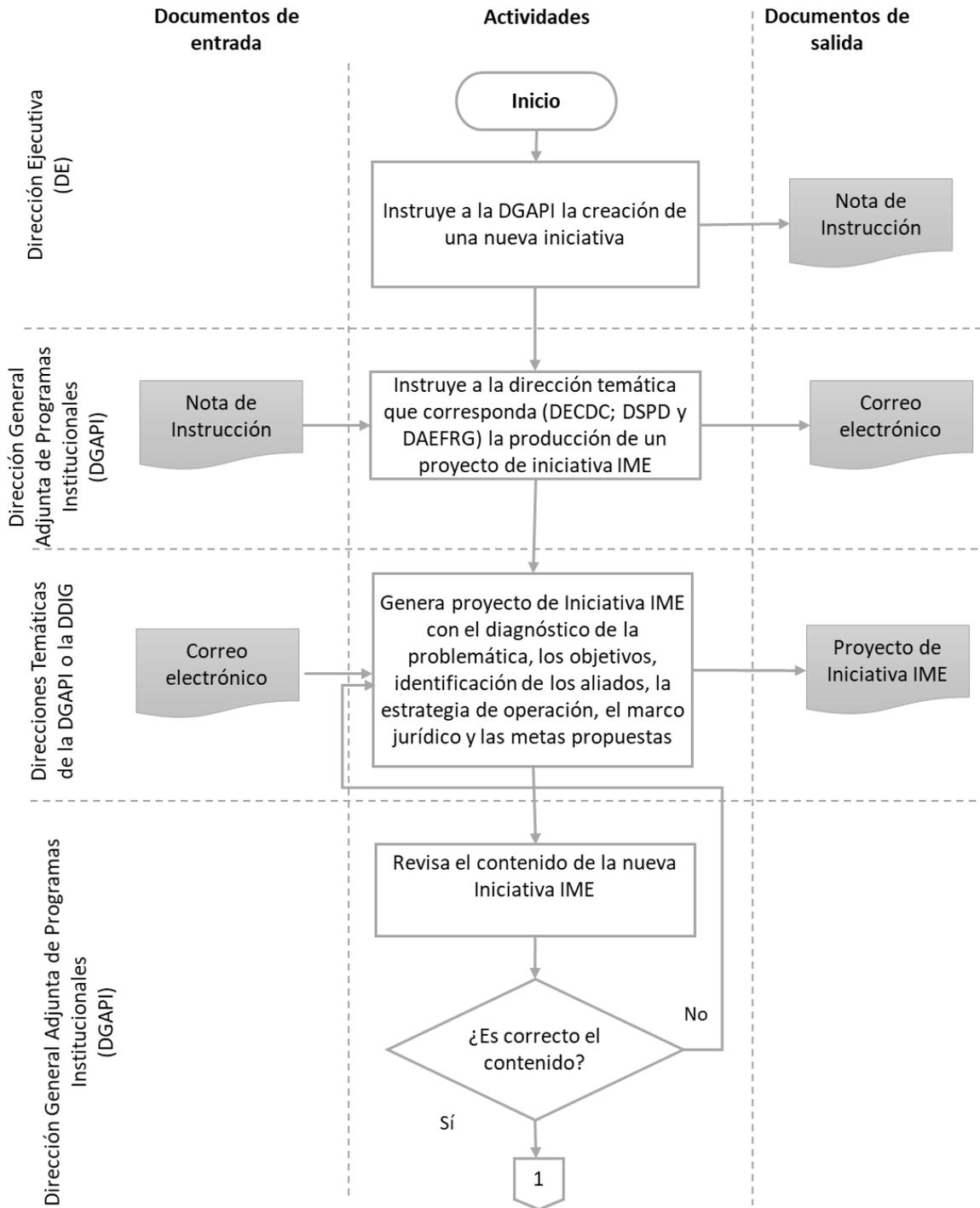
Proceso de difusión del Macroproceso 2. Atención comunitaria

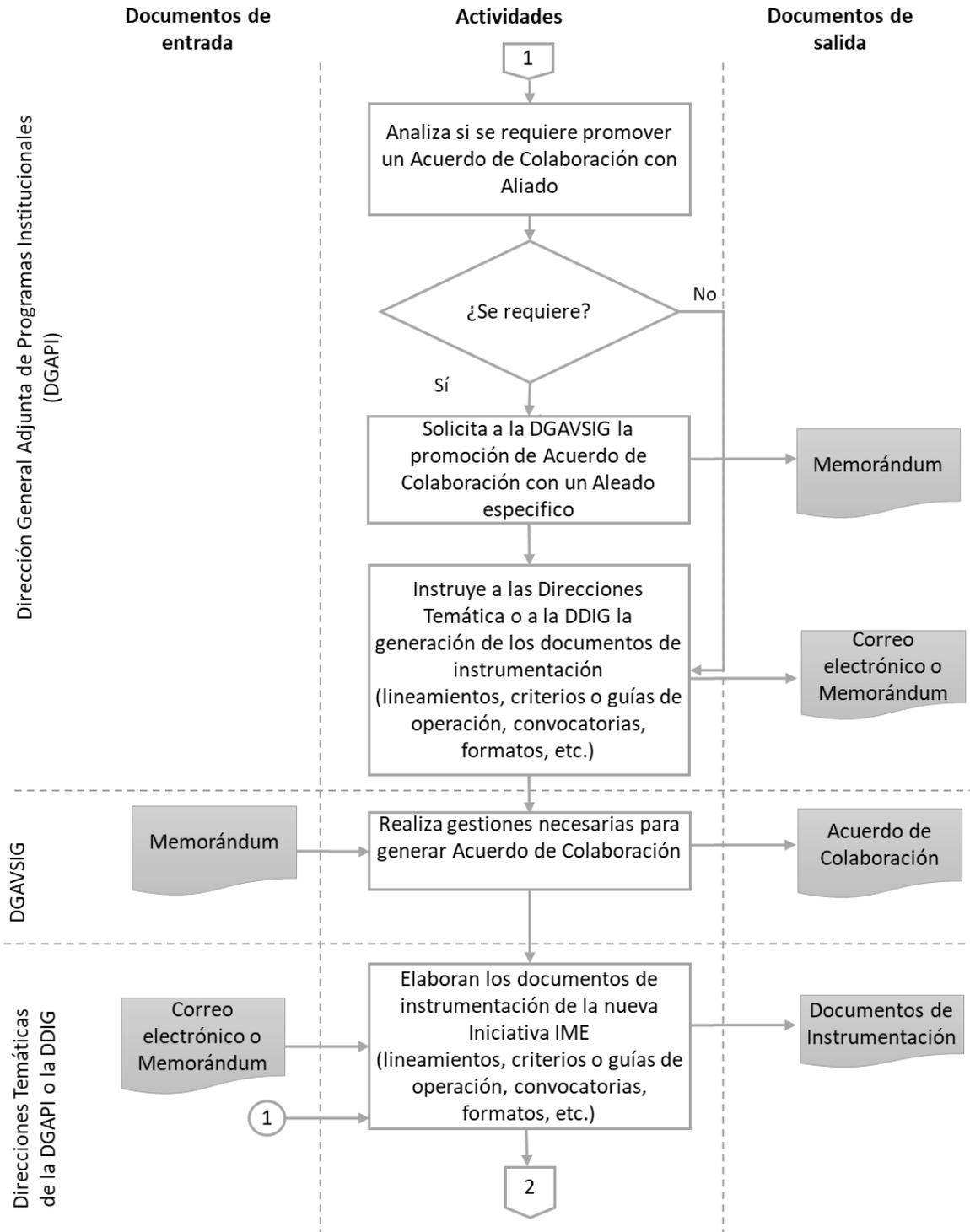


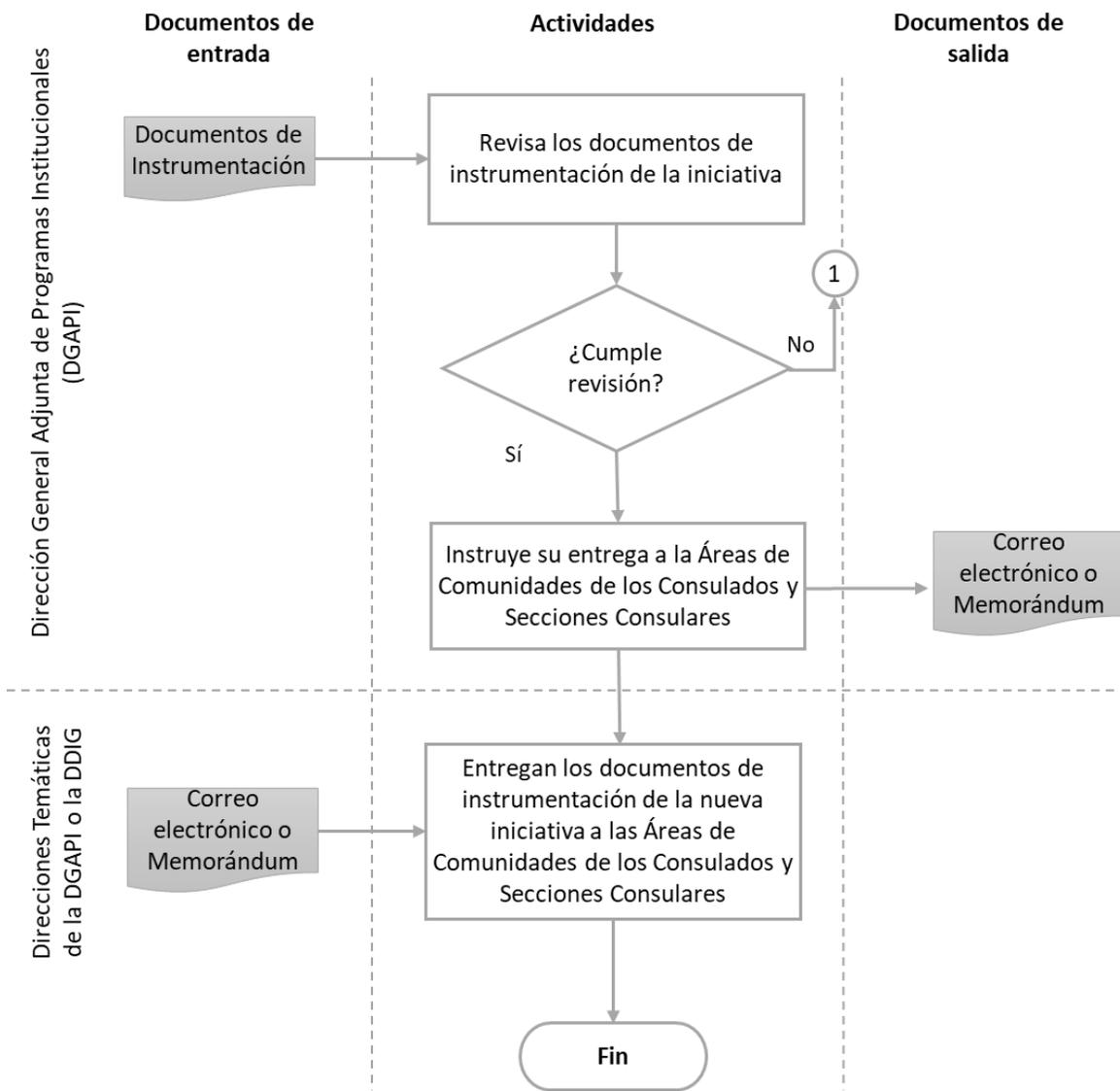




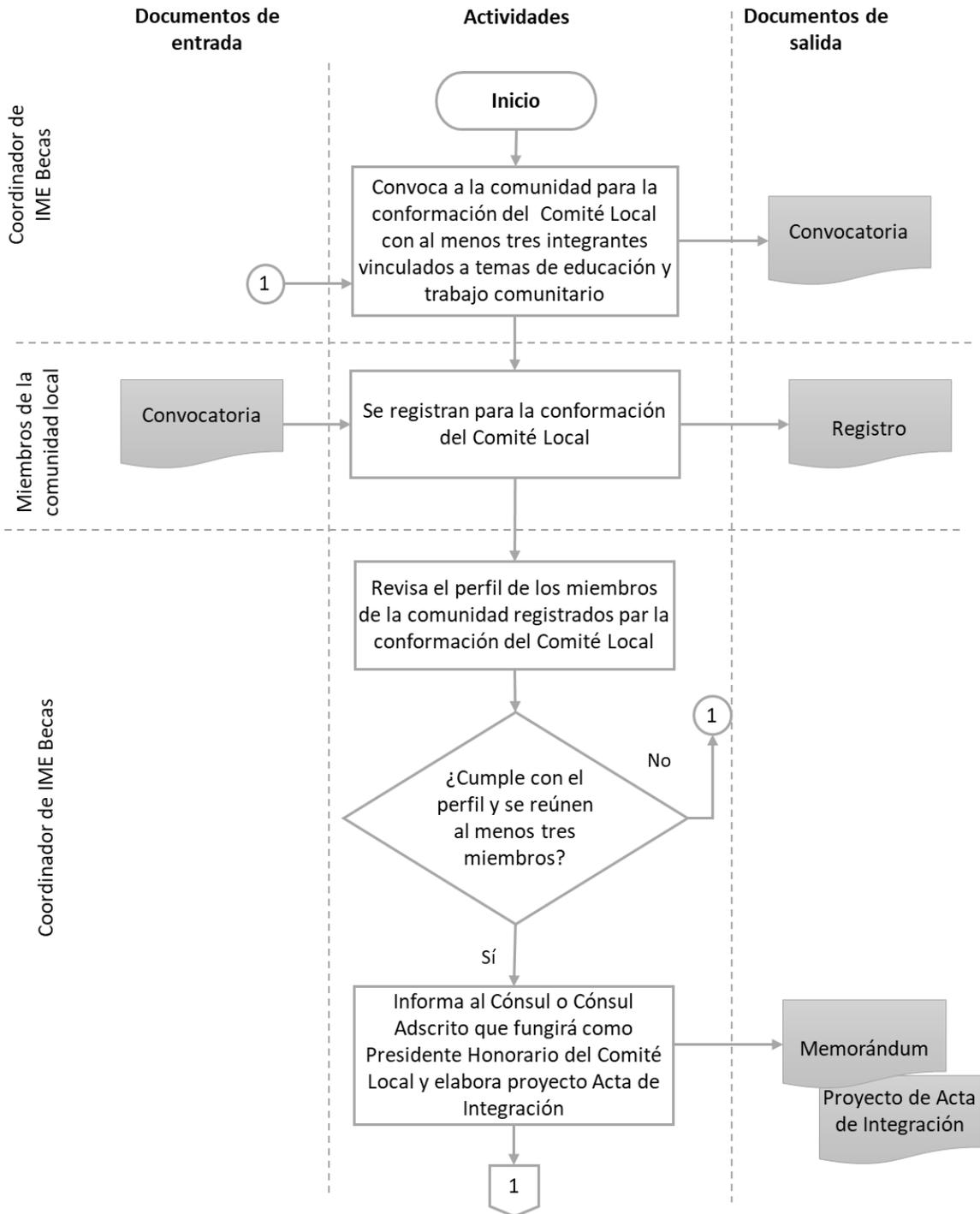
Proceso de producción de entregables del Macroproceso 2. Atención comunitaria

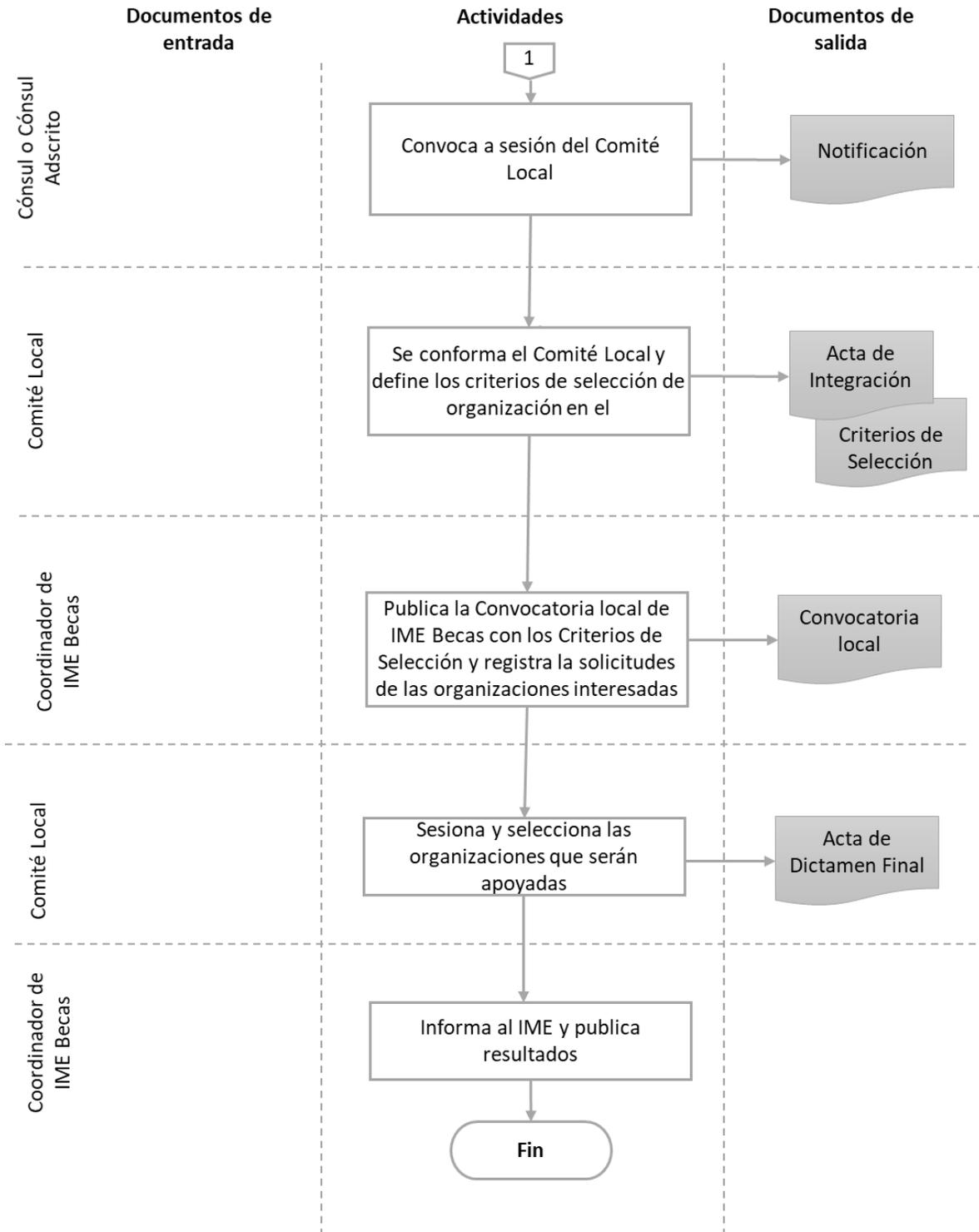




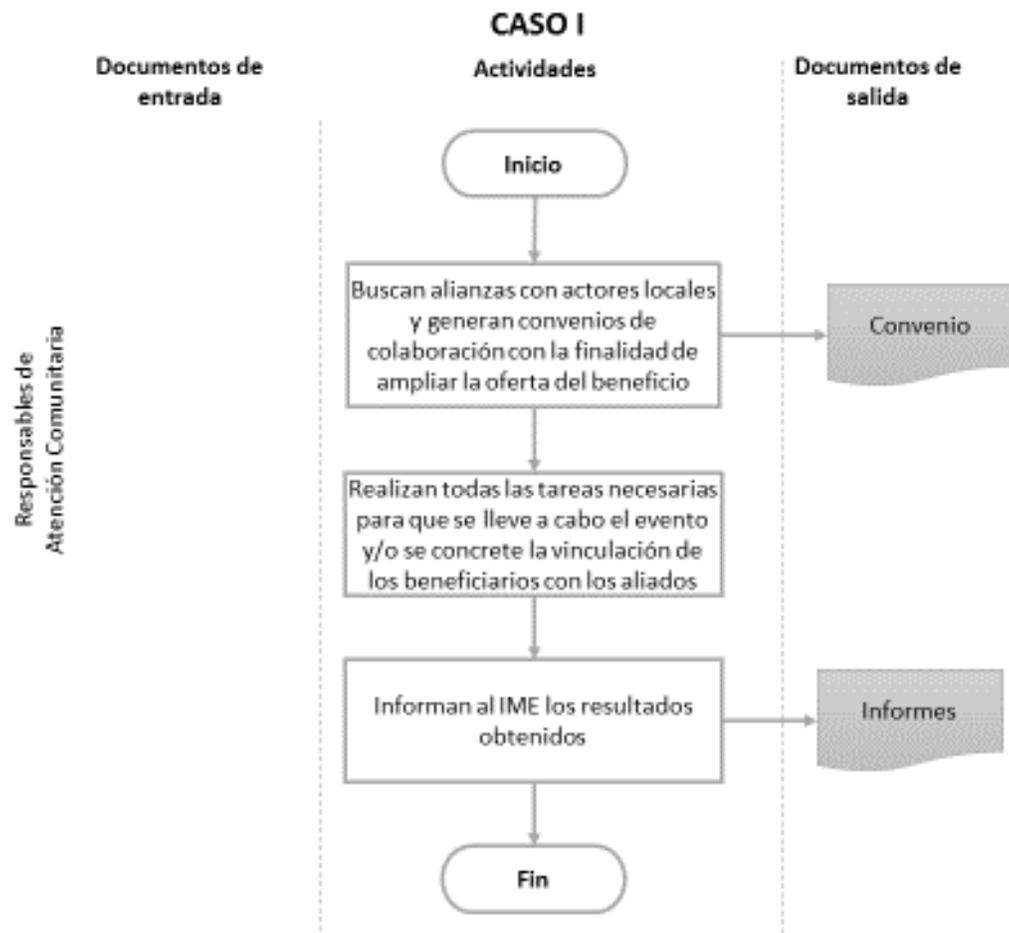


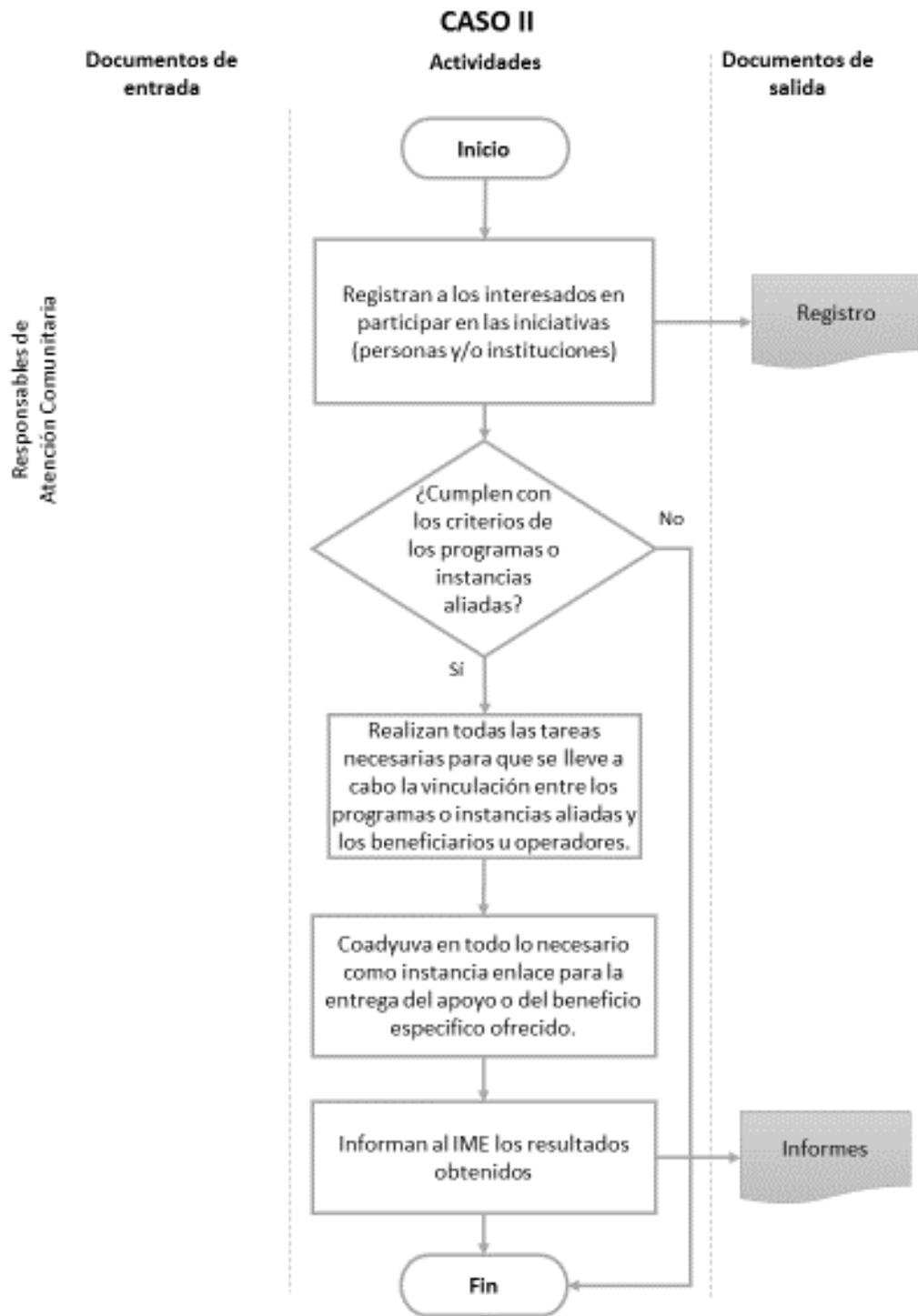
Proceso de selección de destinatarios del Macroproceso 2. Atención comunitaria

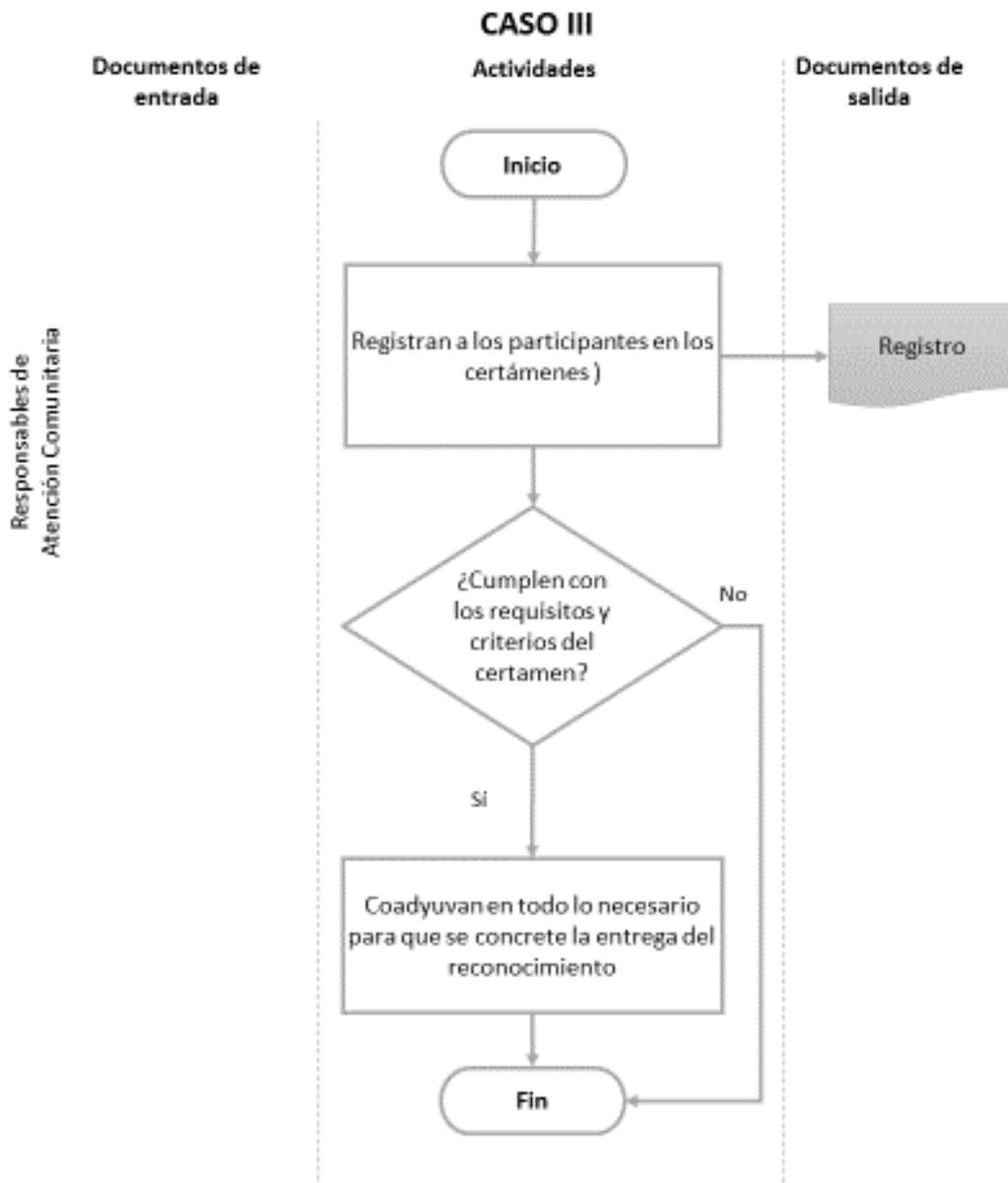


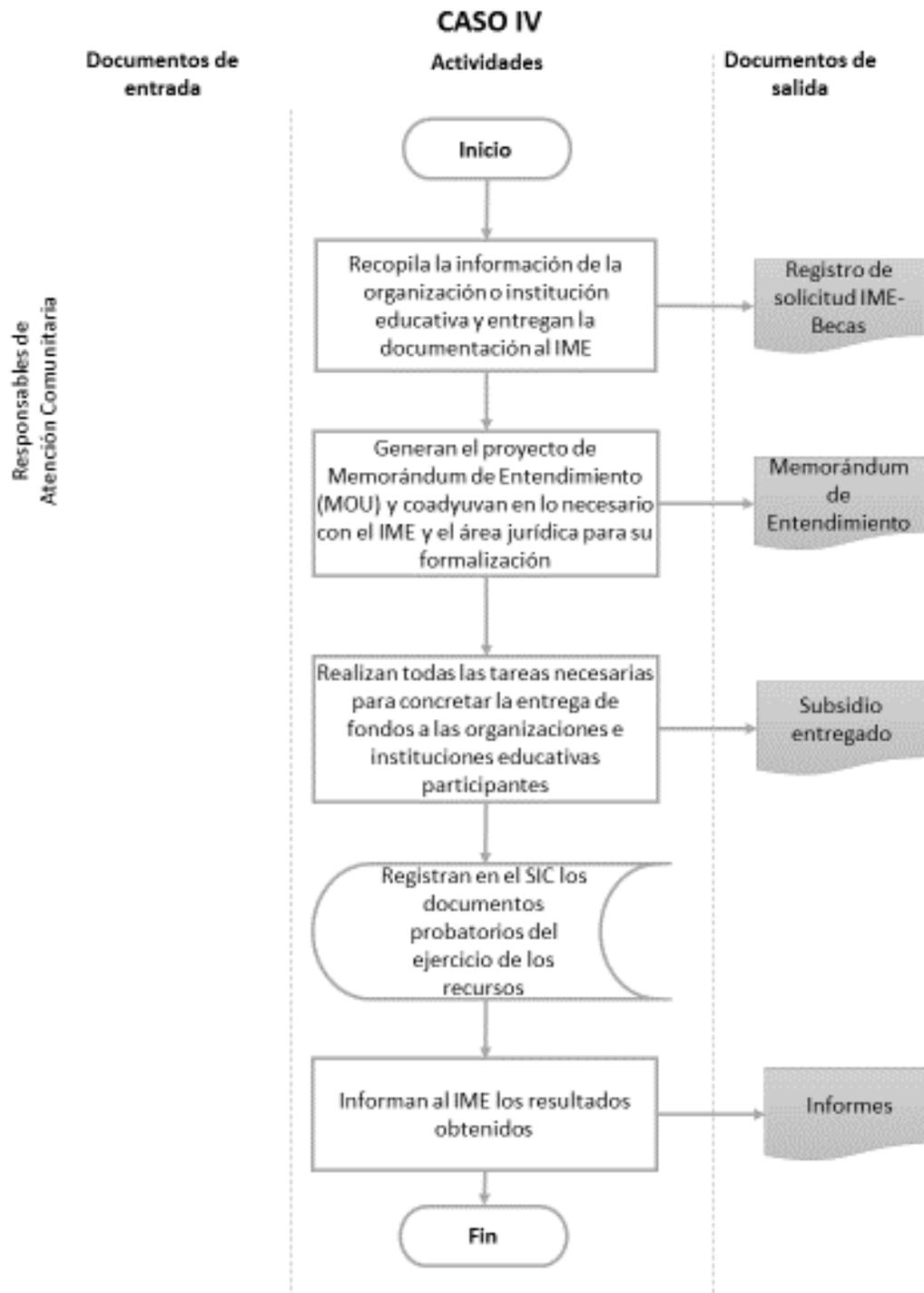


Proceso de entrega del Macroproceso 2. Atención comunitaria

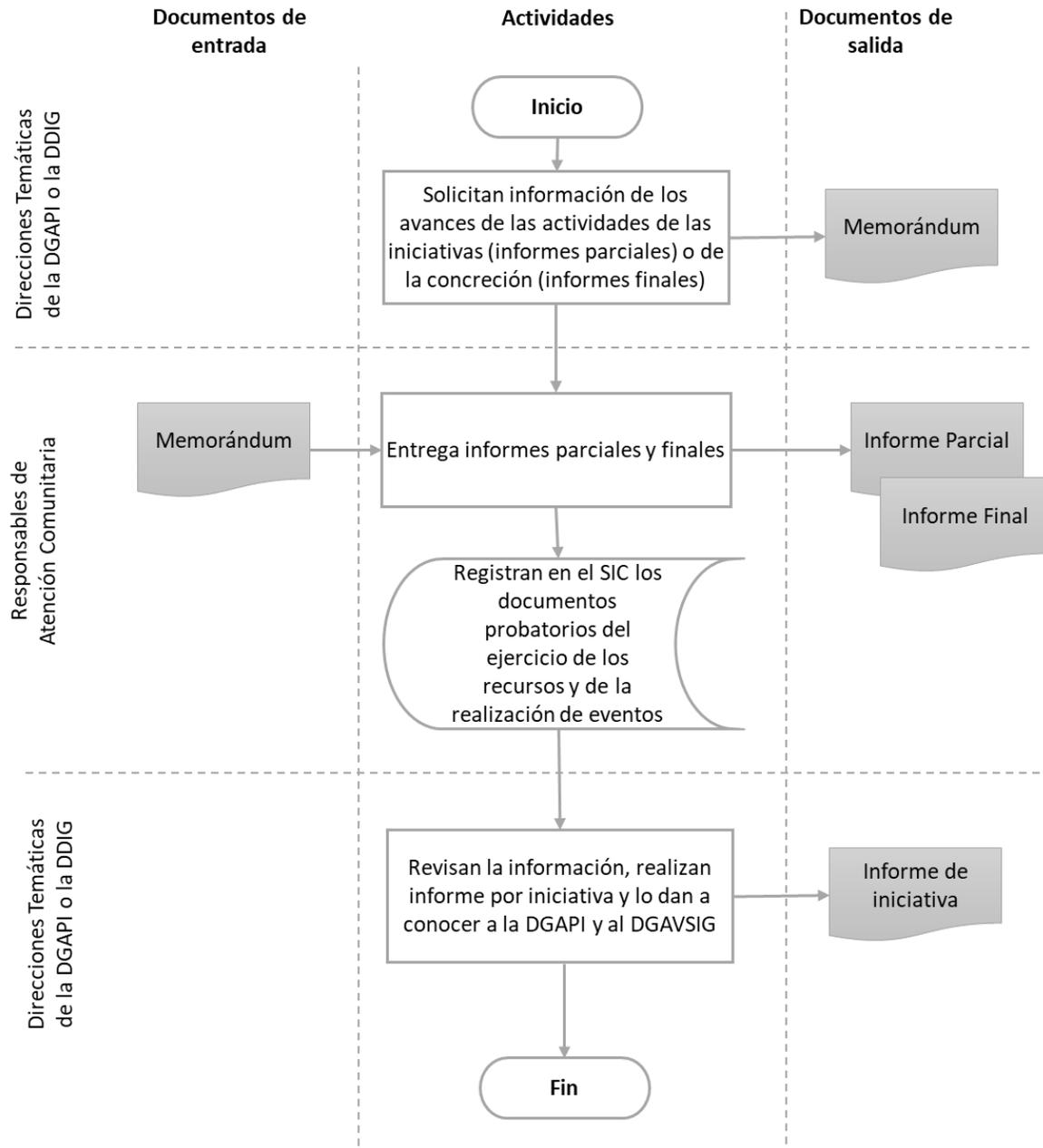




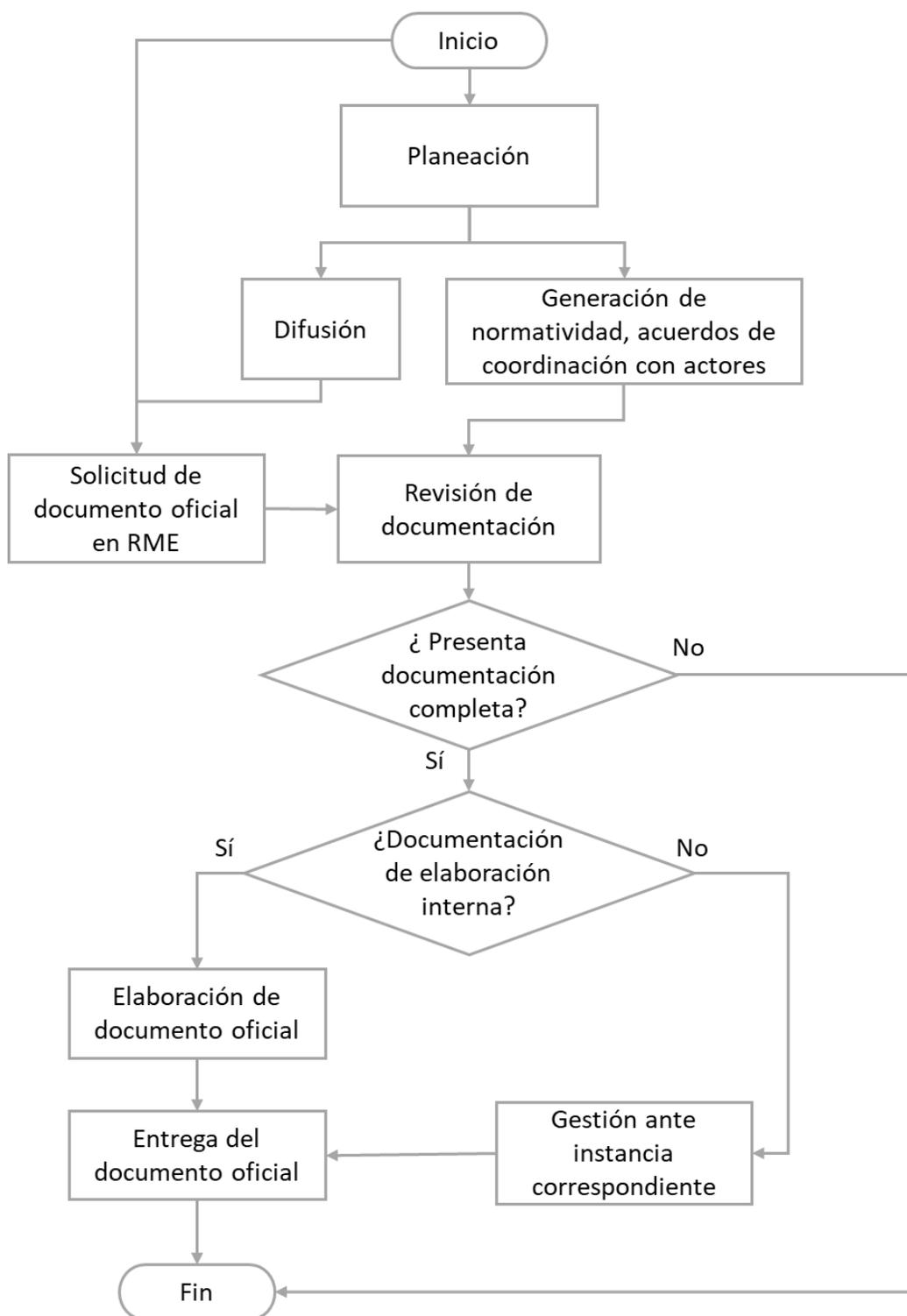




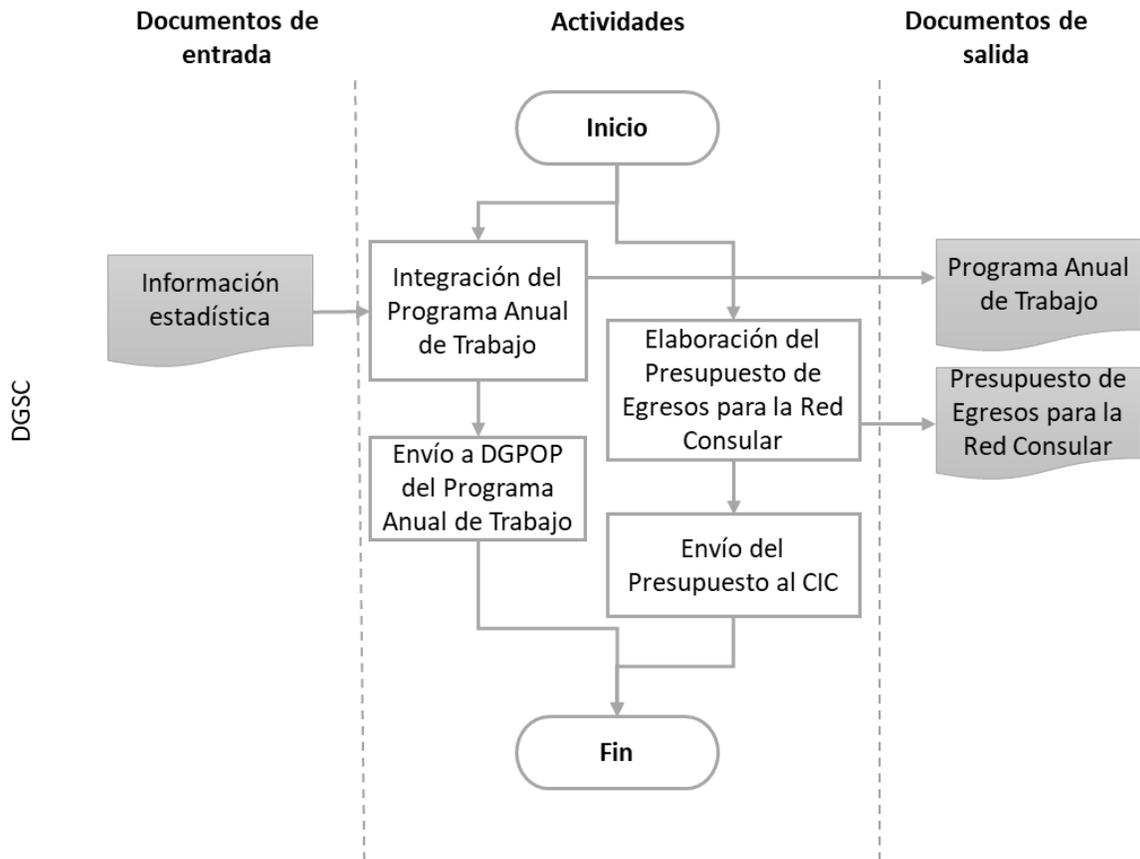
Proceso de control del Macroproceso 2. Atención comunitaria



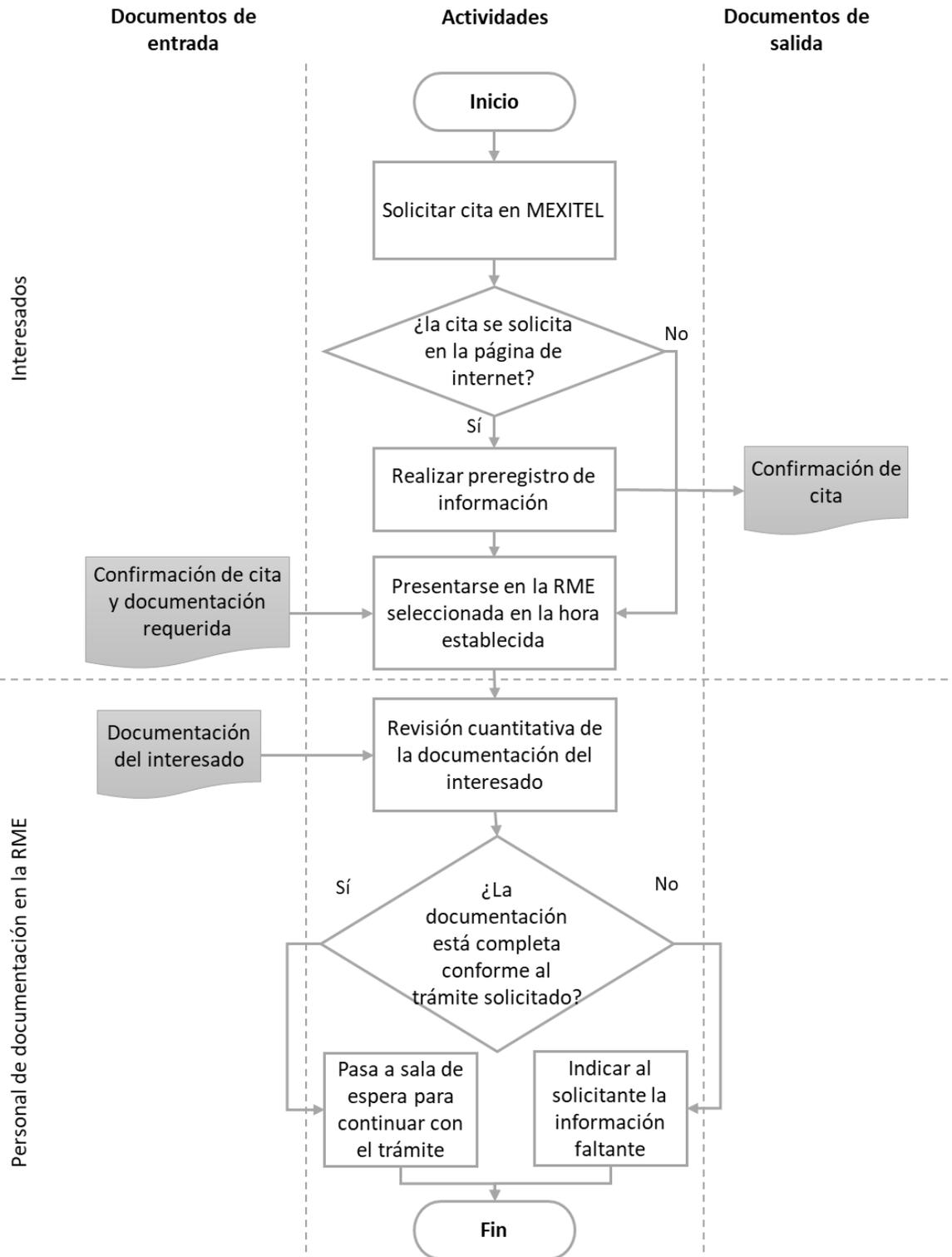
Macroproceso 3. Servicios consulares



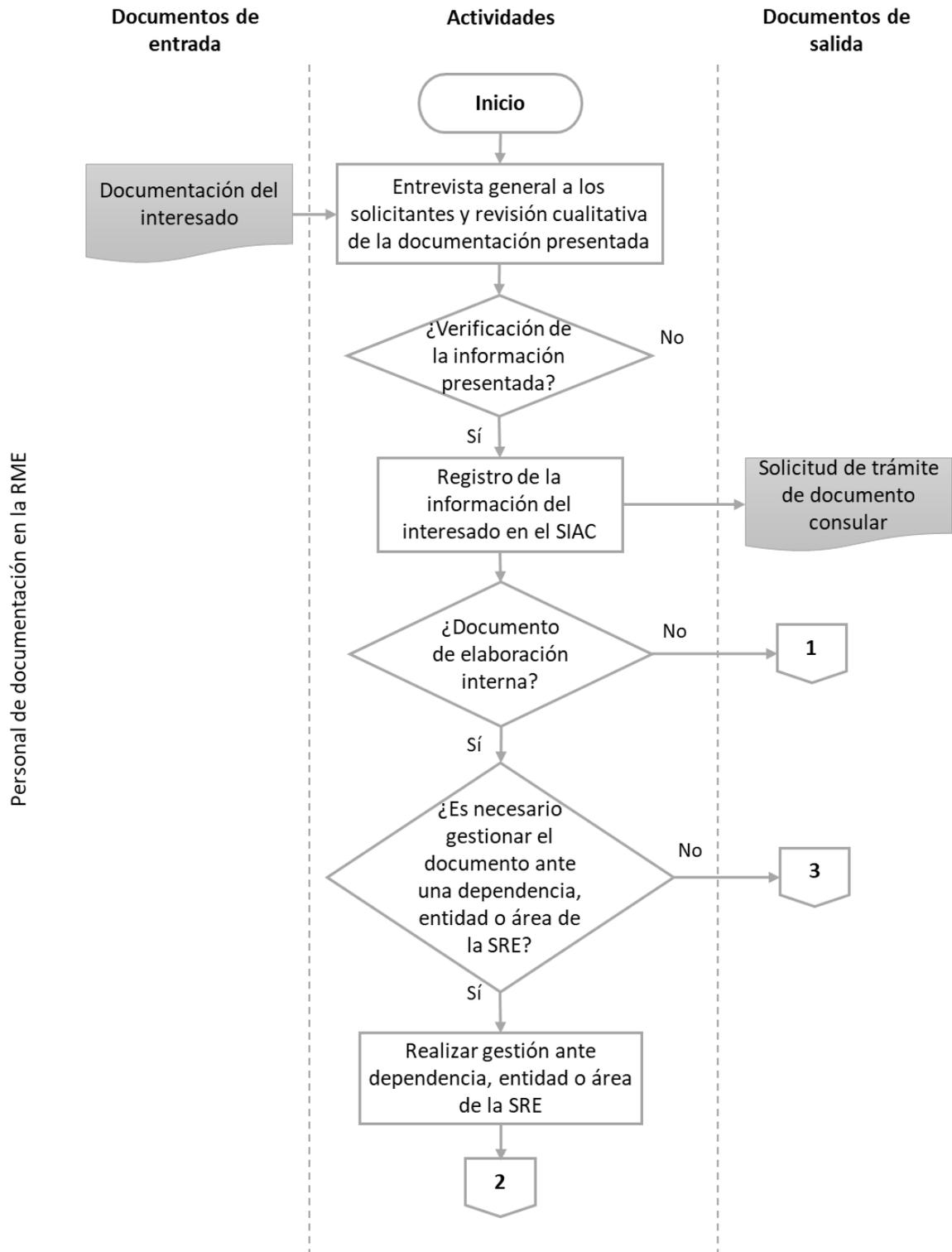
Proceso de planeación del Macroproceso 3. Servicios consulares.

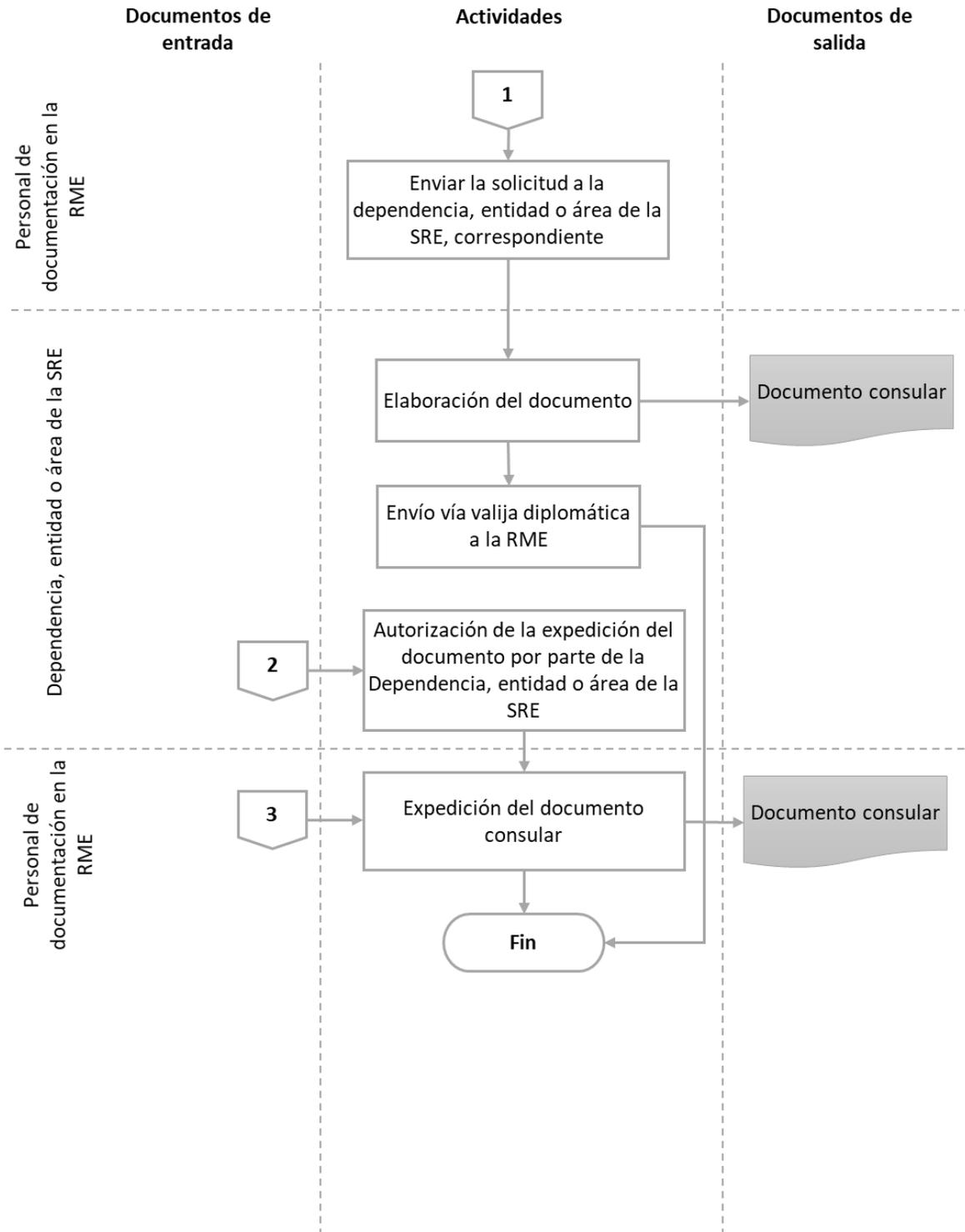


Proceso de selección de destinatarios del Macroproceso 3. Servicios consulares.

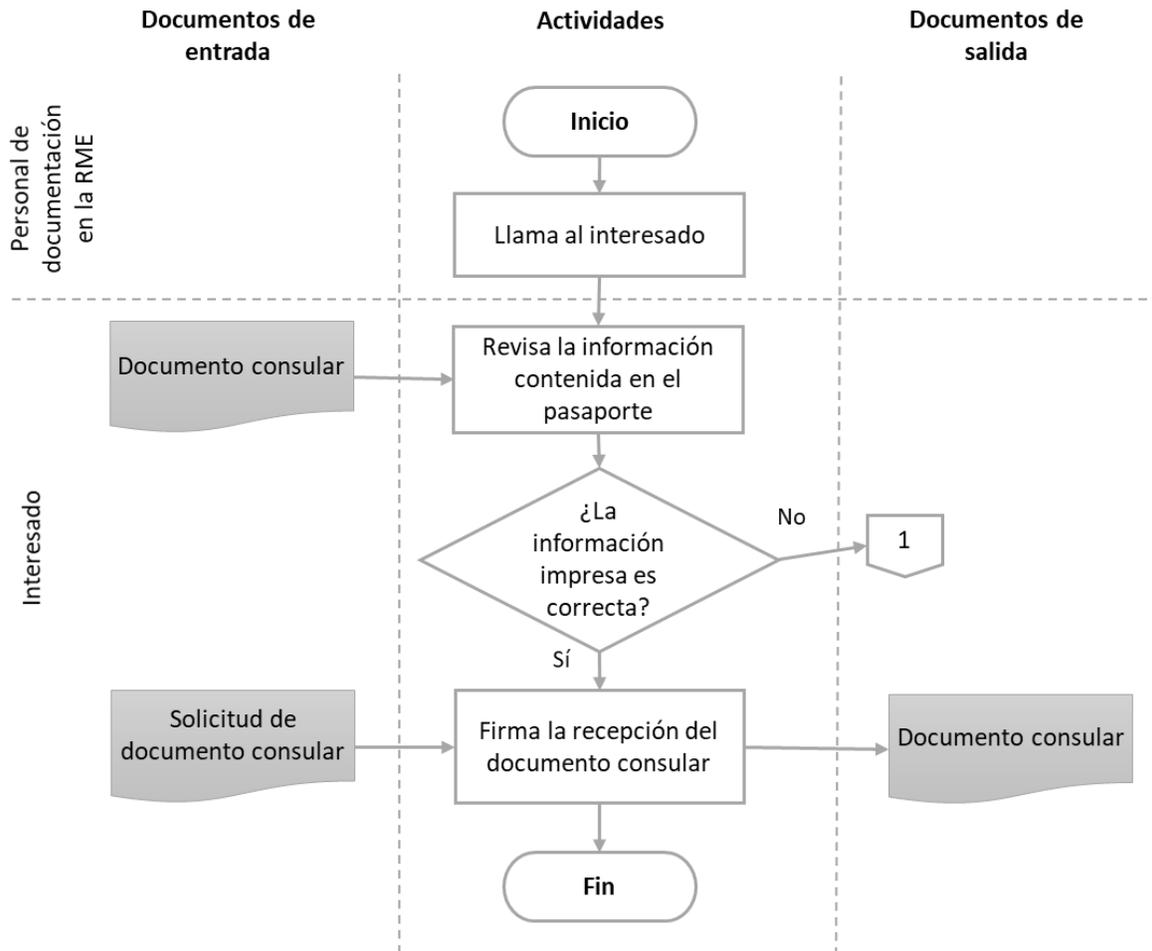


Proceso de producción de entregables del Macroproceso 3. Servicios consulares.

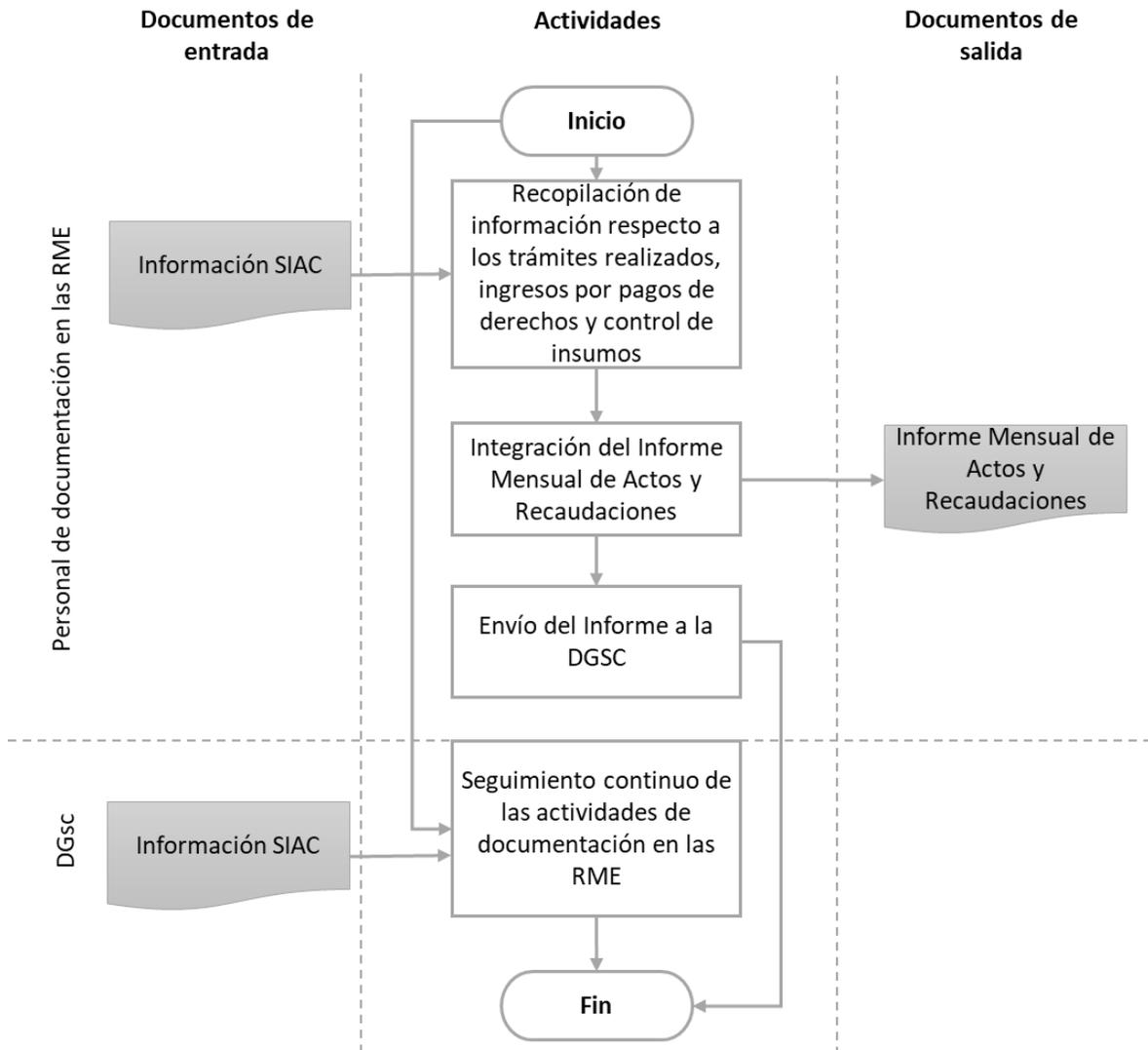




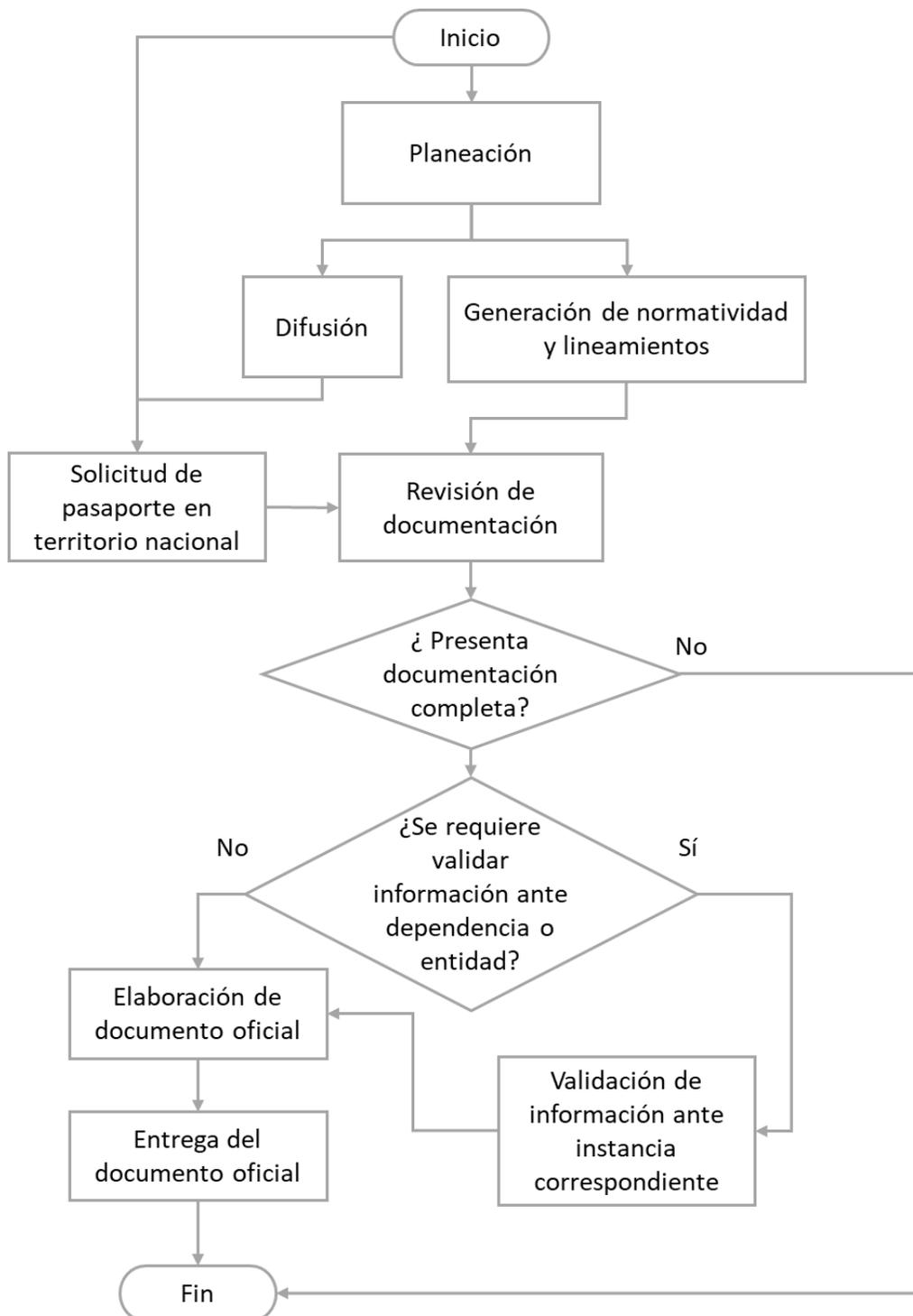
Proceso de entrega del Macroproceso 3. Servicios consulares.



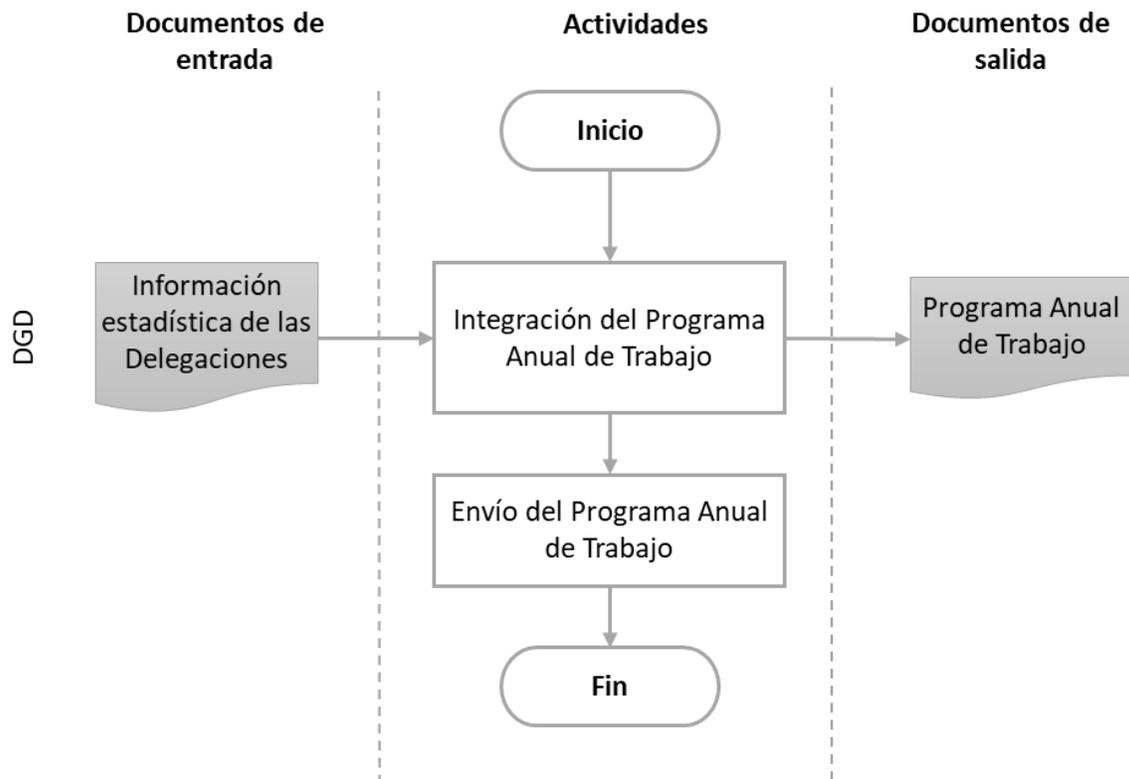
Proceso de control del Macroproceso 3. Servicios consulares.



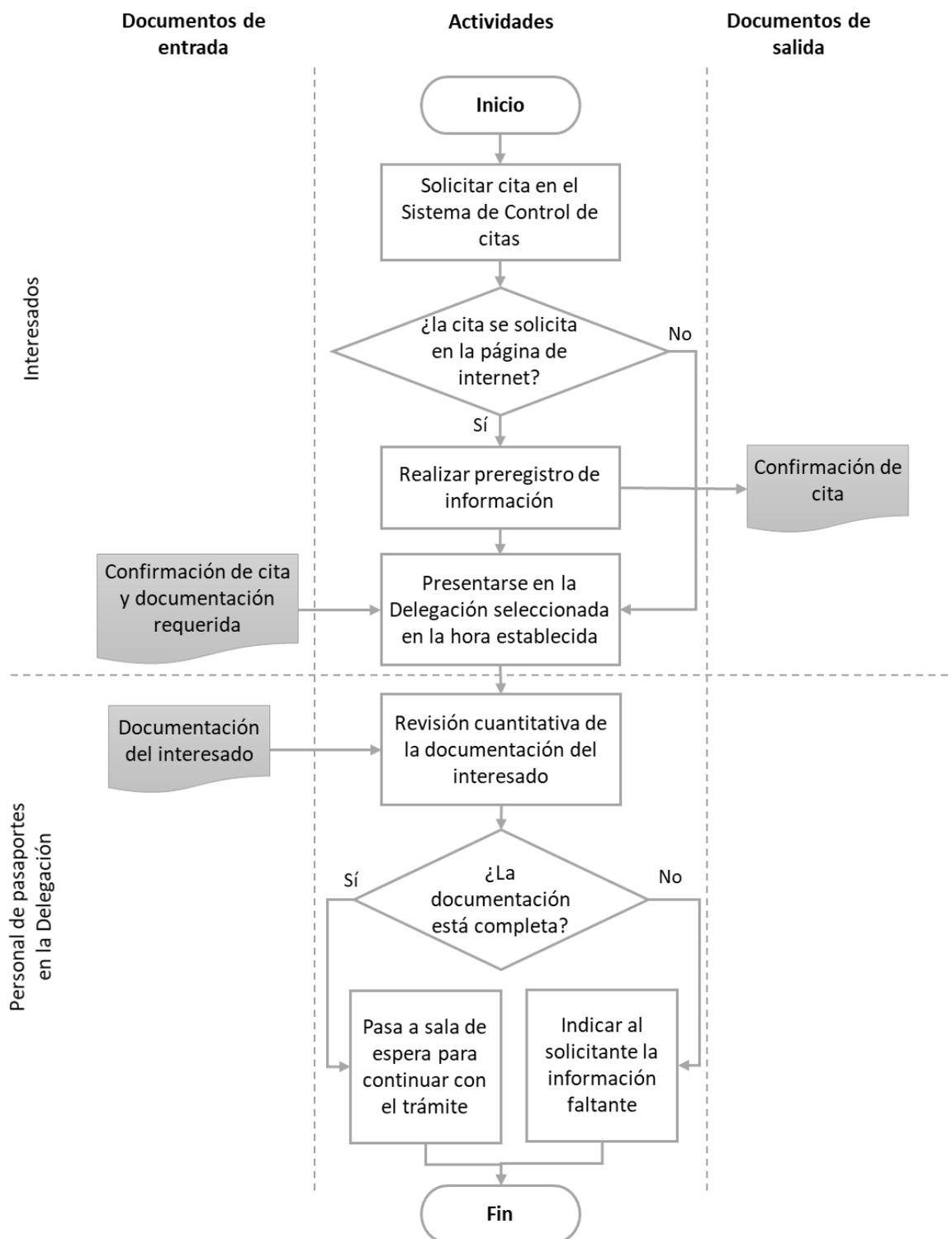
Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



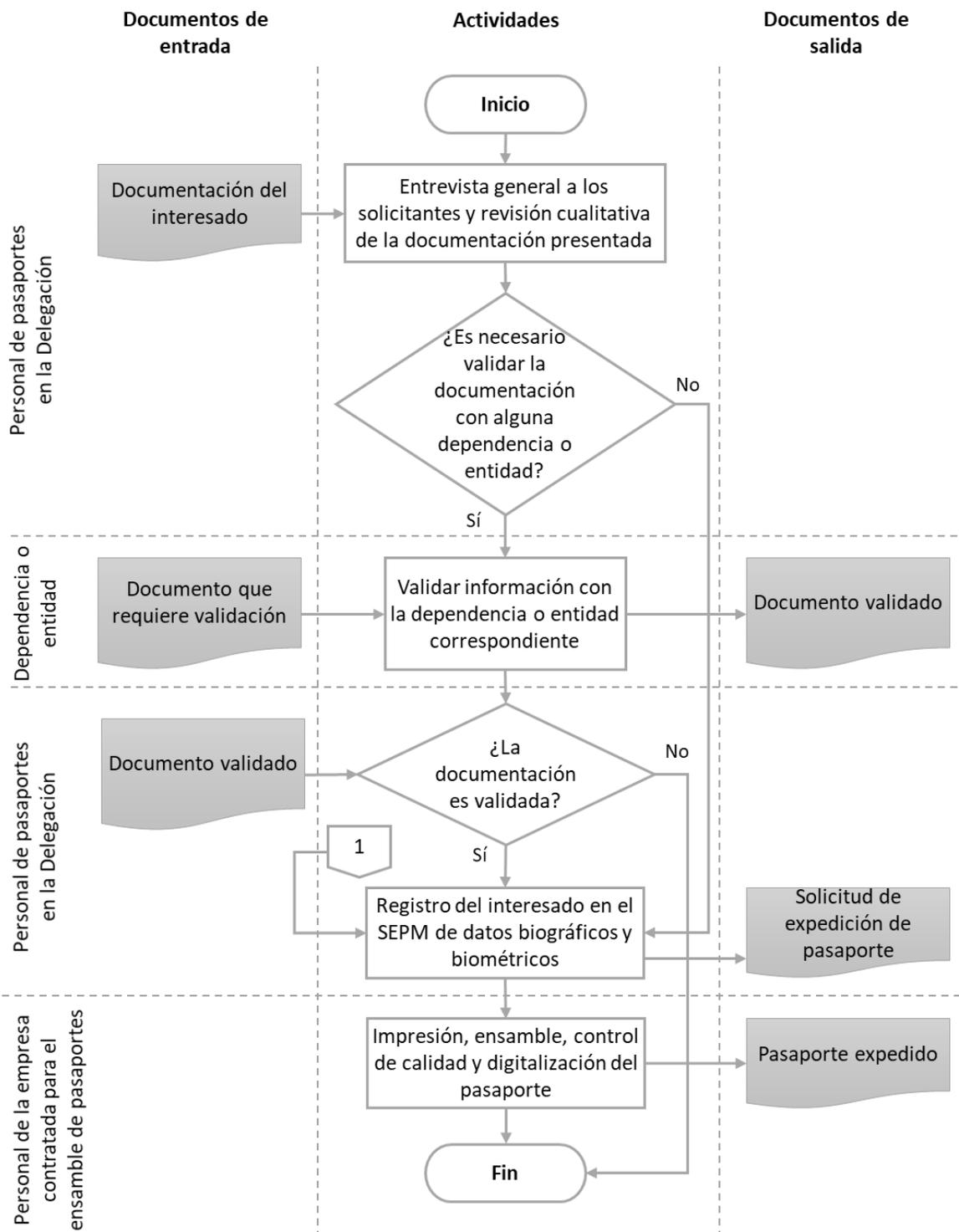
Proceso de planeación del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



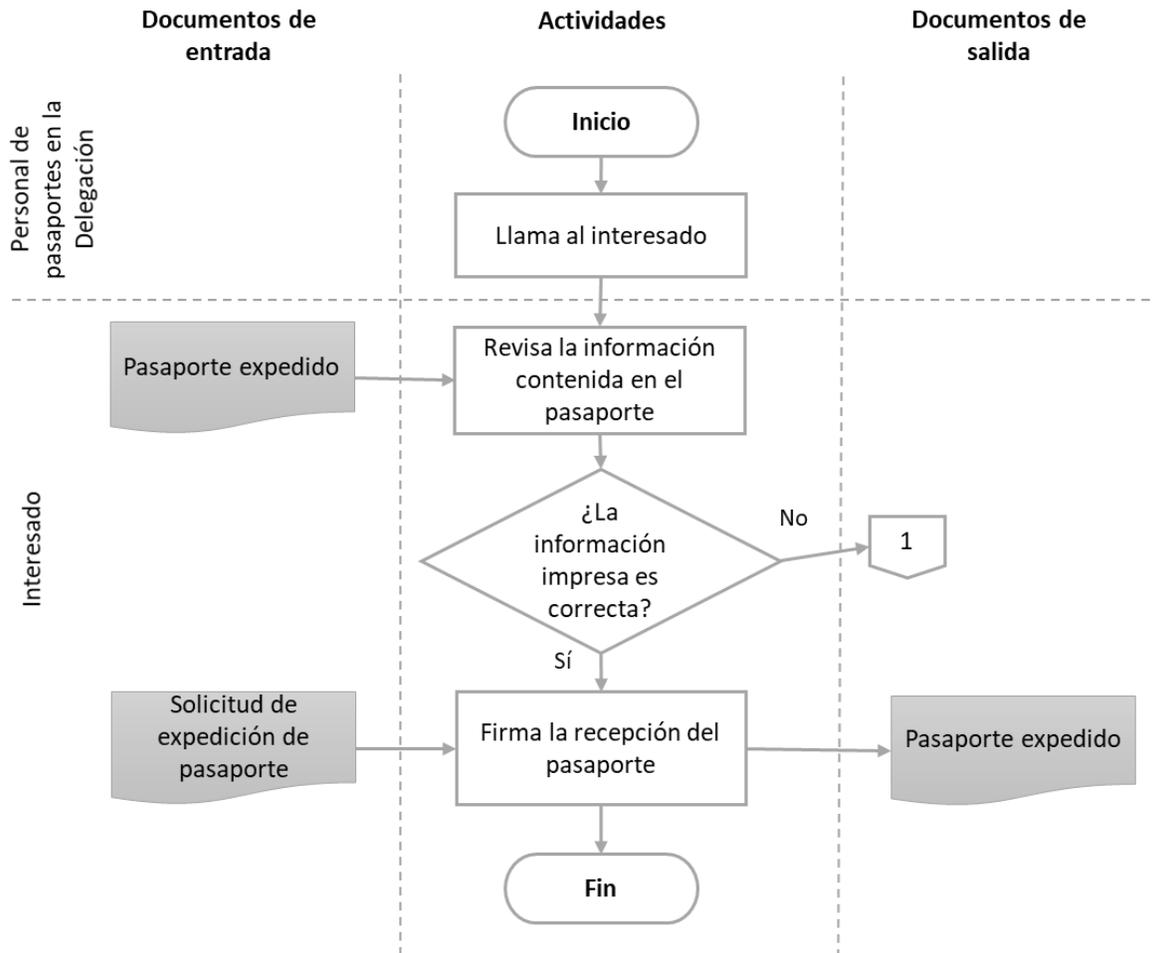
Proceso de selección de destinatarios del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



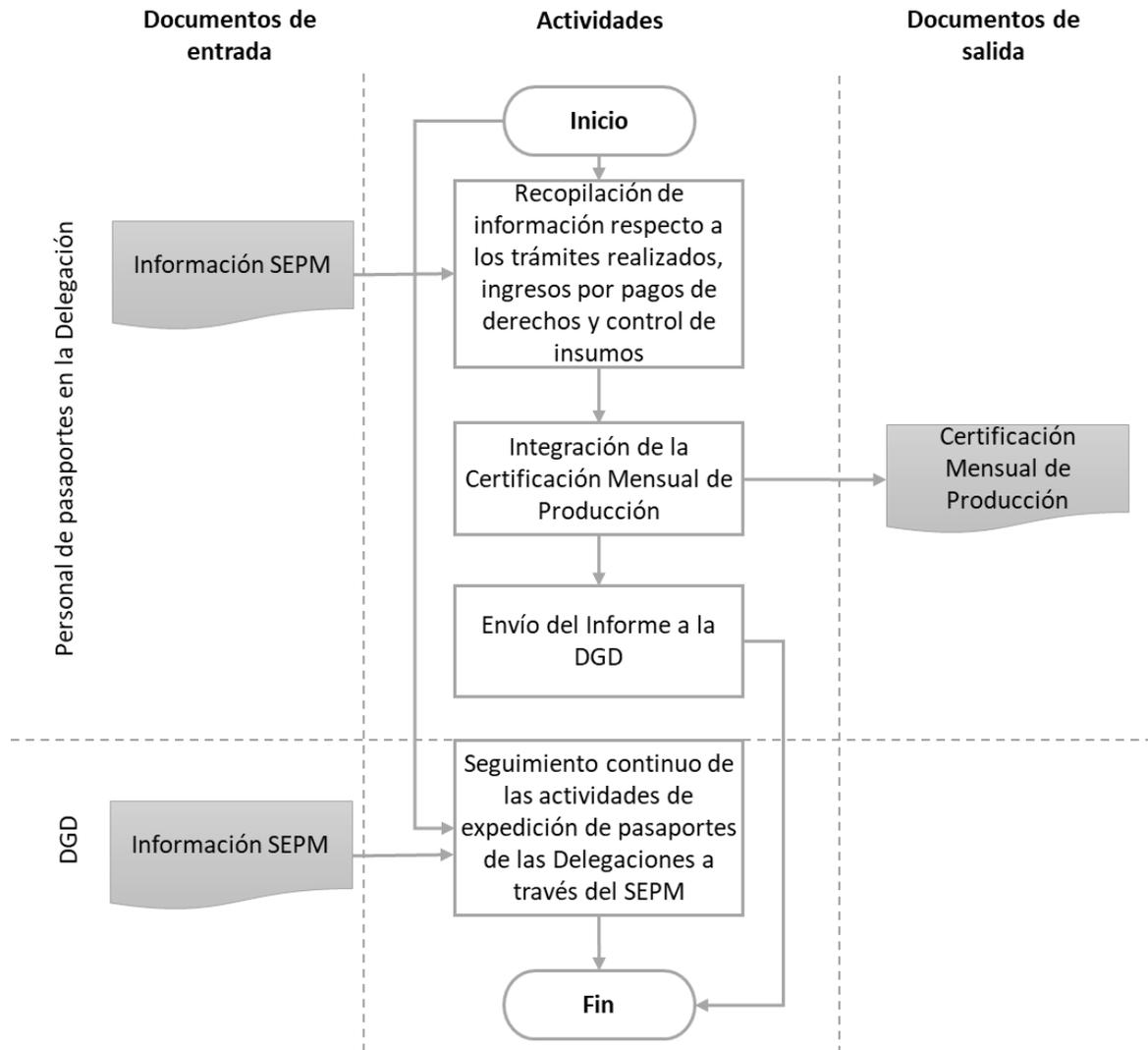
Proceso de producción de entregables del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



Proceso de entrega del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



Proceso de control del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp

Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp

Los documentos normativos con que cuenta el Pp E002 son los necesarios y pertinentes para la generación de los bienes y servicios que entrega a los beneficiarios. Asimismo, a partir de las entrevistas con los responsables de la operación del Pp, estos señalaron que existen manuales de organización y manuales de procedimientos en proceso de actualización y/o autorización. Por lo anterior, el presente anexo no es aplicable, toda vez que la propuesta de normatividad establecida en esta evaluación no requiere de cambios en la normatividad existente salvo su actualización.

Anexo VI. Análisis FODA la operación del Pp

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Planeación

| Planeación | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|--|----------|---|---|
| | | | Externas | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Libertad para priorizar la atención en el ámbito de las RME | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de indicadores cualitativos en las metas de la MIR |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inclusión de distintas áreas en el proceso de planeación | | <ul style="list-style-type: none"> • La planeación de los servicios de protección y asistencia consular se lleva a cabo de manera suficiente y oportuna: las metas de la MIR, el Plan de Trabajo Anual y el presupuesto se establecen oportunamente, de modo que las RME cuentan con y los recursos presupuestales para la operación de los servicios de protección en un momento adecuado. • Para establecer las metas del siguiente año fiscal, la DGPME toma en cuenta, el número y tipo de servicios prestados y cargados en el SIPC al cierre del año, así como los posibles eventos en el contexto nacional de Estados Unidos, que puedan incidir en la demanda de servicios de protección. | |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Requerimientos de programación presupuestaria de la SHCP que establecen topes en el gasto y metas de logro numéricas | | | <ul style="list-style-type: none"> • Para establecer las metas del macroproceso de protección, la DGPME solicita a los RP de las RME información prospectiva sobre sus metas, sin embargo, utiliza esta información de manera marginal para dicho fin, resultando en un proceso de planeación centralizado que puede dejar vacíos en la consideración de necesidades locales, tanto de recursos para las áreas responsables de protección en las RME, como de la comunidad de mexicanos. • El presupuesto asignado al macroproceso siempre es menor que el que proponen las áreas responsables, quienes toman como dado este mismo, |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>resultando en ejercicios de planeación rutinario de establecer metas condicionadas a los topes presupuestarios, en lugar de ser un ejercicio participativo de planeación, guiado por las necesidades locales de protección de los mexicanos en el exterior y la capacidad instalada de la SRE para ello.</p> <ul style="list-style-type: none">• Los indicadores de la MIR no son suficientes para medir el desempeño del Pp en relación a las acciones de protección. La inexistencia de indicadores y metas que den cuenta de la calidad de los servicios de protección otorgados genera incentivos a no tomarla en cuenta en pro del cumplimiento de las metas de desempeño ante las autoridades correspondientes. Esto podría afectar de manera importante la demanda de servicios de protección y el impacto de los mismos en la defensa de los mexicanos en el exterior. |
|--|--|---|

Producción de entregables

| Producción de entregables | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|---------------------------|---|--|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos claros y precisos establecidos en documentos normativos | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de actualización/revisión de normatividad, lineamientos y demás documentos de carácter procedimental |
| Externas | | | | |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidad de contextos y coyunturas en el exterior plantean escenarios cambiantes/retos para la atención de las necesidades de protección de los mexicanos en el exterior ✓ Nuevos actores aparecen día a día, con el potencial de generar sinergias o establecer redes de cooperación con objetivos similares a los del Pp | <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos materiales necesarios para la producción de normatividad y la coordinación institucional que se lleva a cabo en la DGPME son suficientes y adecuados, el personal que está involucrado en estas tareas cuenta con la capacidad y el perfil necesarios. • La normatividad, protocolos, guías, formatos y otros instrumentos para la operación se realizan, modifican y entregan de forma oportuna para las necesidades de protección de los mexicanos en el exterior. • El proceso cuenta con manuales de procedimientos para la atención de los mexicanos en el exterior, que son claros y precisos. • La generación y modificación de normatividad, protocolos, guías y otros instrumentos, así como el establecimiento de mecanismos de coordinación, que lleva a cabo la DGPME, considera la diversidad de contextos y coyunturas en el exterior, aunque los escenarios cambiantes representan importantes retos para la atención de las necesidades de protección de los mexicanos en el exterior. | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Cambios en las políticas inmigratorias de los países receptores afectan de manera inesperada los intereses de los mexicanos en el exterior ✗ Recortes presupuestales | | <ul style="list-style-type: none"> • La modificación repentina de escenarios por coyunturas políticas, económicas o culturales representan importantes retos para la atención de las necesidades de protección de los mexicanos en el exterior. Estas modificaciones repentinas pueden tener | |

afectan la realización
de distintos
procedimientos

un efecto importante en
el logro de los objetivos
del macroproceso de
protección.

Comunicación interna y externa - Difusión

| Comunicación interna y externa | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|--------------------------------|--|---|---|-------------|
| | | | Externas | |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Centros especializados en el análisis de información demográfica, realizan estimaciones sobre los flujos de población mexicana ✓ Redes de mexicanos en el exterior coadyuvan en la promoción de actividades de difusión | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el proceso de planeación con mecanismos participativos que incluyan el intercambio de experiencias en la planeación entre las distintas RME. | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar mecanismos de cooperación con centros especializados para el análisis de información demográfica, con el objetivo de identificar las características de distintos segmentos de la población y con ello definir estrategias de comunicación segmentadas. • Fortalecer el vínculo con redes de mexicanos en el exterior para colaborar en el desarrollo de estrategias de difusión que potencien las iniciativas de las RME. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> × Recortes presupuestales afectan la realización de distintos procedimientos | <ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias de difusión continuarán siendo restringidas o limitadas a los distintos contextos locales de las RME, y dependerá de los recursos disponibles en cada una de ellas que se realizarán actividades específicas de producción. | <ul style="list-style-type: none"> • El Pp corre el riesgo de relegar a un grado de relevancia ínfimo las actividades de difusión, debido a la falta de recursos humanos o financieros. | |

Selección de destinatarios

| Selección de destinatarios | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|----------------------------|---|----------|--|---|
| | | | Externas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Criterios claros y precisos establecidos en documentos normativos ✓ Experiencia del personal para la atención y recepción de las demandas de protección |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnologías de la Información ayudan a resolver problemas de interoperabilidad de bases de datos ✓ Redes de mexicanos en el exterior facilitan o proveen de recursos humanos o financieros que coadyuvan a la identificación de los connacionales en el extranjero | | <ul style="list-style-type: none"> • Para el desarrollo del proceso existen documentos normativos como la Guía de Procedimientos de Protección Consular y las Normas para la Ejecución de protección. • Se cuenta con personal con la experiencia y perfil adecuado para la atención y recepción de las solicitudes de protección en las RME, así como con espacios adecuados para las entrevistas a los solicitantes. | |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Recortes presupuestales afectan la realización de distintos procedimientos | | | <ul style="list-style-type: none"> • La modificación repentina de escenarios por coyunturas políticas, económicas o culturales representan importantes retos para la atención de las necesidades de protección de los mexicanos en el exterior. Estas modificaciones repentinas pueden tener un efecto importante en el logro de los objetivos del macroproceso de protección. |

Entrega

| | | | | |
|---------------|---|----------|--|--|
| Entrega | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios de orientación a través del CIAM son eficientes y satisfactorios | <ul style="list-style-type: none"> ✗ El Programa de protección actúa a petición de parte ✗ Falta de coordinación entre áreas de protección y documental ✗ Falta de espacios físicos adecuados para la atención de casos de protección ✗ Formatos para otorgamiento de apoyos económicos son imprácticos. ✗ No se cuenta con mecanismos para la identificación del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios. |
| Externas | | | | |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnologías de la Información permiten el desarrollo de herramientas para el análisis de información en tiempo real | | <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios de orientación proporcionados a través del CIAM son eficientes y satisfactorios. • Los casos de protección son atendidos de manera personalizada por abogados especializados en los distintos ámbitos de protección, que están en constante comunicación y contacto con el personal de los departamentos de protección en las RME. • El personal de protección en las RME da seguimiento continuo a los casos de protección que así lo requieren, utilizando el SIPC como una herramienta adecuada para ello. • La DGPME otorga a los RP y el personal de protección, el apoyo necesario en los casos de "alto impacto", es decir, aquellos que son políticamente visibles o delicados. | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">Amenazas</p> | <ul style="list-style-type: none"> × Recursos destinados a los consulados o embajadas son limitados × Recortes presupuestales afectan la realización de distintos procedimientos | | <ul style="list-style-type: none"> • Aunque existe una adecuada coordinación entre el personal de protección y el personal de servicios de documentación en los consulados o secciones consulares de las embajadas, los sistemas de información de ambas áreas no están interconectados, por lo que se dificulta la transferencia de información sobre los mexicanos en el exterior que son casos de protección • Falta de espacios físicos adecuados para la atención de casos de protección. • Formatos para otorgamiento de apoyos económicos son imprácticos. • En los casos en que la demanda de servicios de protección rebasa las capacidades operativas de las RME, se corre el riesgo de no atender adecuadamente a los mexicanos en el exterior que solicitan servicios de protección. |
|---|--|--|--|

Control

| Control | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|--|----------|---|--|
| | | | Externas | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ El SIPC facilita la verificación del estado en la atención de los servicios de protección para todos los involucrados en el proceso | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Atención de inconformidades sobre casos de protección no se encuentra adecuadamente normada ✗ La multiplicidad de informes con información común. |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnologías de la Información facilitan la carga de información sobre seguimiento de las acciones del Pp | | <ul style="list-style-type: none"> • Los RP integran diariamente la información necesaria para el seguimiento de los casos en el SIPC. • Los RP en las RME generan la cantidad suficiente de información sobre el avance de metas, gasto y número y tipo de casos de protección de manera oportuna, lo que permite llevar un control adecuado de la operación del macroproceso. | |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Múltiples instancias externas al programa generan demandas de información para control en el avance de las acciones del programa | | | <ul style="list-style-type: none"> • La elaboración de los informes por parte de los RP en las RME, consume una parte considerable del tiempo de los mismos y es excesiva. Además de que la información vertida en dichos informes se duplica, no se cuenta con evidencia que el contenido de dichos informes sea aprovechado por la DGPME para el control o la planeación de actividades subsecuentes. • No existen mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios. • No se considera en la información para el control del macroproceso, indicadores que den cuenta de la calidad de los servicios otorgados. • Instituciones externas canalizan demandas de inconformidad sobre los procesos de atención de casos de protección, que con frecuencia tienen cauces de atención más económicos pero que debido a la ausencia de mecanismos para atender inconformidades en las instancias del mismo Pp, generan cargas de trabajo adicionales o bien redundancias en la generación de información. |

Macroproceso 2. Atención comunitaria

Planeación

| | | Fortalezas | | Debilidades | |
|---------------|--|--|--|--|--|
| | | Internas | | | |
| Planeación | Externas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para la planeación del macroproceso se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGAUSIG) que coordina las tareas. ✓ Existe una adecuada coordinación entre la DGAUSIG y la DGAPI. ✓ Se cuenta con los recursos humanos competentes y la infraestructura necesaria para realizar las actividades. ✓ Se utiliza los informes de las RME como insumos para la planeación, lo que permite que ésta no esté totalmente centralizada. ✓ Los RAC realizan planeación interna de las iniciativas locales lo cual les permite organizar sus recursos para llevar a cabo dichas acciones. | | <ul style="list-style-type: none"> X Las áreas encargadas de la planeación del macroproceso, toman el techo presupuestal como dado, sin considerar la posibilidad de negociarlo con las autoridades correspondientes. | |
| Oportunidades | | No se identificaron | | | |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> X Los continuos recortes presupuestales en años anteriores y la repentina aprobación de los recursos del FAMEU ha generado desbalance en la organización de las actividades. | | | | |

Difusión

| | | Difusión | |
|---------------|--|---|--|
| | | Fortalezas | Debilidades |
| Difusión | Internas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ El macroproceso cuenta con áreas responsables de la difusión en la estructura funcional del IME: la dirección DGAVSIG con apoyo de la DDIG. ✓ Los contenidos para la difusión son generados por personal especializado en los temas atención (personal de las DGA) y en la problemática de los migrantes en el exterior. ✓ Existe una buena coordinación entre la DGAVSIG y Direcciones de Áreas Temáticas para la generación de contenidos de difusión de los distintos temas. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Los recursos para la impresión de los contenidos de difusión que envían las oficinas centrales a las RME son insuficientes. ✗ La priorización de una estrategia de difusión en medios digitales puede limitar el conocimiento de la población de mexicanos en el exterior que no tiene acceso a los mismos. |
| | Externas | | |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizaciones aliadas que apoyan las actividades de difusión. | | |
| Amenazas | No se identificaron | | |

Producción de entregables

| Producción de entregables | | Internas | |
|---------------------------|---------------------|--|---|
| | | Fortalezas | Debilidades |
| Externas | | <p>✓ El macroproceso de atención comunitaria cuenta con la DGAPI que coordina las tareas del personal especializado en los temas de atención para la creación y modificación de las iniciativas de atención del IME en las comunidades de mexicanos en el exterior.</p> <p>✓ Los RAC diseñan iniciativas locales y generan contenidos, formatos y herramientas para su implementación. para atender necesidades y oportunidades locales.</p> | <p>X No se documenta la justificación de implementación de las iniciativas nacionales ni locales ni los criterios utilizados para tomar dicha decisión.</p> |
| Oportunidades | No se identificaron | | |
| Amenazas | No se identificaron | | |

Selección de beneficiarios

| Selección de beneficiarios (IME-Becas) | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|---|---------------------|----------|------------|--|
| | | | Externas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para la ejecución del proceso de selección de beneficiarios se cuenta con un Comité Local que propone criterios de selección y los aplica para determinar los beneficiarios de la iniciativa IME-Becas. ✓ Para el desarrollo de la iniciativa IME-Becas se cuenta con lineamientos que guían, entre otras actividades, la forma (mecanismos) de selección de beneficiarios. ✓ Las RME tienen funcionarios con las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas de coordinación en el proceso de selección de beneficiarios. |
| Oportunidades | No se identificaron | | | |
| Amenazas | No se identificaron | | | |

Entrega

| | | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|--|--|---|
| Entrega | Internas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de lineamientos, criterios y guías de operación de las iniciativas, así como, de formatos de operación (actas tipo, notas tipo, memorándums, etc.) ✓ Las RME tienen funcionarios con las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas de coordinación de las distintas iniciativas. | <ul style="list-style-type: none"> X Falta de recursos humanos para la operación. Se puede suscitar momentos en el que la carga de trabajo de los RAC es excesiva derivado del traslape de actividades e insuficiencia de recursos humanos. X Falta de mobiliario y equipo para llevar a cabo las sesiones, eventos y reuniones en condiciones óptimas, así como, de equipo audiovisuales y multimedia. |
| Externas | | | |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de miembros de la comunidad con disposición de participar. ✓ Organizaciones e instituciones aliadas relacionadas a las distintas temáticas con la disposición de participar. | | |
| Amenazas | No se identificaron | | |

Control

| | | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|---------------------|---|---|
| Control | Internas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGAPI) que coordina las tareas de control operativo. ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGA VSIG) que coordina las tareas de control del desempeño. ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con Direcciones de Áreas Temáticas especializadas, con las competencias adecuadas y la infraestructura necesaria para la coordinación del control de cada iniciativa. ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con el Sistema Informático de Comunidades (SIC) y un Tablero de Control que apoyan con la recopilación de la información necesaria para llevar a cabo las actividades de control. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ En el desarrollo de las actividades realizadas por las RME, derivadas del proceso de control existe una duplicidad de esfuerzos en la comprobación de gastos con DGPOP. ✗ En el desarrollo de las actividades realizadas por las RME, derivadas del proceso de control puede existir una sobre carga a los RAC con la elaboración de informes parciales y finales. |
| Externas | | | |
| Oportunidades | No se identificaron | | |
| Amenazas | No se identificaron | | |

Macroproceso 3. Servicios consulares

Planeación

| | | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|---|--|--|
| Planeación | Internas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ El proceso de planeación considera las acciones y directrices enfocadas a mejorar la operación y atención de las oficinas consulares en las diversas RME. ✓ Se cuenta con herramientas e instrumentos adecuados para generar la información pertinente para el proceso de planeación. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de planeación de los servicios consulares. |
| Externas | | | |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación de los servicios consulares. | N/A | N/A |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ✗ El desfase entre la operación de la DGSC y el proceso de radicación de los ingresos consulares ocasiona presiones presupuestarias al inicio de los ejercicios fiscales. | <ul style="list-style-type: none"> • El ejercicio de planeación debe adecuarse al desfase presupuestario que enfrenta la DGSC. Esto puede realizarse programando las acciones y actividades a partir de | N/A |

Selección de destinatarios

| Selección de destinatarios | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|----------------------------|---|--|---|--|
| | | | Externas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ El servicio de MEXITEL permite alocar de manera eficiente las citas, en función a la capacidad instalada de las RME. ✓ La revisión cuantitativa permite agilizar la atención de los beneficiarios en las oficinas consulares de las RME |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de destinatarios de los servicios consulares. | N/A | N/A | |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ✗ La falta de capacitación y las restricciones de tiempo que tienen los operadores de MEXITEL ocasionan que los usuarios no reciban un servicio adecuado. | <ul style="list-style-type: none"> • La DGSC debe diseñar mecanismos de revisión y evaluación de las capacidades de los operadores de MEXITEL, con el fin de garantiza la calidad de los servicios recibidos por los beneficiarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Es importante que la DGSC creé los mecanismos adecuados que garanticen que el servicio de MEXITEL proporciones un servicio e información correcta a los usuarios. | |

Producción de entregables

| Producción de entregables | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|---------------------------|--|---|------------|---|
| | | | Externas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La verificación de la información presentada por los solicitantes se realiza a través de bases de datos oficiales. ✓ El trámite de la solicitud se encuentra sistematizada, por lo que los servicios entre RME estén estandarizados. |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables de servicios consulares. | N/A | N/A | |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ✗ En algunas ocasiones, la información de las bases de datos oficiales no es completa, lo que dificulta la verificación de la misma. | <ul style="list-style-type: none"> • Es recomendable que la Cancillería genere los mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobiernos correspondientes. Esto puede darse a través de acuerdos de cooperación o interconexión de las bases de datos. | N/A | |

Entrega

| Entrega | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|---|----------|--|--|
| | | | ✓ Las oficinas consulares generar un documento que respalda la correcta entrega de los servicios consulares por los beneficiarios. | ✗ Las oficinas consulares no implementan un mecanismo para medir la satisfacción de los beneficiarios. |
| Externas | | | | |
| Oportunidades | ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de entrega de los servicios consulares. | | N/A | N/A |
| Amenazas | ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de entrega de los servicios consulares. | | N/A | N/A |

Control

| | | Control | |
|---------------|---|---|---|
| | | Fortalezas | Debilidades |
| Externas | Internas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La sistematización del proceso de producción de entregables permite información pertinente y uniforme sobre las actividades de las oficinas consulares en las diversas RME. ✓ La elaboración de los reportes mensuales resulta sencilla, derivado de la sistematización de la información. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de control en los servicios consulares. |
| | | | |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de control de los servicios consulares. | N/A | N/A |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de control de los servicios consulares. | N/A | N/A |

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

| | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|--|----------|------------|--|
| | | | Planeación | <ul style="list-style-type: none"> ✓ El proceso de planeación considera las acciones y directrices enfocadas a mejorar la operación y atención de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE. ✓ Se cuenta con herramientas e instrumentos adecuados para generar la información pertinente para el proceso de planeación. |
| Externas | | | | |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación en la expedición de pasaportes en territorio nacional. | | N/A | N/A |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de planeación en la expedición de pasaportes en territorio nacional. | | N/A | N/A |

Selección de destinatarios

| Selección de destinatarios | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|----------------------------|--|----------|------------|---|
| | | | Externas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ El Sistema de Control de Citas es una herramienta adecuada que permite alocar de manera eficiente la atención a los beneficiarios en las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE. ✓ La revisión cuantitativa permite agilizar la atención de los beneficiarios en las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE. |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de destinatarios en la expedición de pasaportes en territorio nacional. | N/A | N/A | |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de selección de destinatarios en la expedición de pasaportes en territorio nacional. | N/A | N/A | |

Producción de entregables

| Producción de entregables | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|---------------------------|---|---|------------|--|
| | | | Externas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal de las áreas de expedición de pasaportes cuenta con la capacitación suficiente para identificar inconsistencias en la información presentada por los solicitantes. ✓ La verificación de la información presentada por los solicitantes se realiza a través de bases de datos oficiales. ✓ El trámite de la solicitud se encuentra sistematizada, por lo que los servicios entre Delegaciones de la SRE están estandarizados. |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables en la expedición de pasaportes en territorio nacional. | N/A | N/A | |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ✗ En algunas ocasiones, la información de las bases de datos oficiales no es completa, lo que dificulta la verificación de la misma. | <ul style="list-style-type: none"> • Es recomendable que la Cancillería genere los mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobiernos correspondientes. Esto puede darse a través de acuerdos de cooperación o interconexión de las bases de datos. | N/A | |

Entrega

| Entrega | | Internas | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|---|----------|------------|-------------|
| | | | Externas | |
| Oportunidades | ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de entrega en la expedición de pasaportes en territorio nacional. | | N/A | N/A |
| Amenazas | ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de entrega en la expedición de pasaportes en territorio nacional. | | N/A | N/A |

Control

| | | Control | |
|----------------------|---|--|---|
| | | Fortalezas | Debilidades |
| | | Internas ✓ La sistematización del proceso de producción de entregables a través del SEPM permite obtener información pertinente y uniforme sobre las actividades de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE. ✓ La elaboración de los reportes mensuales resulta sencilla, derivado de la sistematización de la información. | ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de control en los servicios consulares. |
| | Externas | | |
| Oportunidades | ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de control en la expedición de pasaportes en territorio nacional. | N/A | N/A |
| Amenazas | ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de control en la expedición de pasaportes en territorio nacional | N/A | N/A |

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Valoración cuantitativa global de los macroprocesos del Pp E002

| Atribución | Calificación |
|---------------------------------------|--------------|
| Eficacia | 5 |
| Oportunidad | 4 |
| Suficiencia | 4 |
| Pertinencia | 3 |
| Total | 16 |
| Valoración cuantitativa global | 80% |

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Valoración cuantitativa global de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Atribución | Calificación |
|---------------------------------------|--------------|
| Eficacia | 5 |
| Oportunidad | 5 |
| Suficiencia | 2 |
| Pertinencia | 3 |
| Total | 15 |
| Valoración cuantitativa global | 75% |

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---------------------------|------------------|---|
| Planeación | Sí | Genera Plan Anual de Trabajo, programación del presupuesto, indicadores de la MIR y su carga en los sistemas de información correspondientes. El proceso se sustenta en un marco normativo claramente establecido. |
| Producción de entregables | Si | En la elaboración/actualización de normas de protección, protocolos de atención, mecanismos de coordinación, memorandos de entendimiento o acuerdos de colaboración, se identifican los actores o socios estratégicos para el logro en los objetivos de protección y se establecen los medios necesarios para la operación con respecto a las metas establecidas. |

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|--|------------------|--|
| Difusión | Sí | Se llevan a cabo diversas estrategias que posibilitan la diseminación del conocimiento sobre los servicios de protección a distintos públicos. |
| Selección de beneficiarios | Si | Cumple con la meta de registrar todas las solicitudes de atención a casos de protección. |
| Entrega | Si | Los servicios responden directamente a las necesidades canalizadas por los solicitantes. En la mayor parte de los casos, los servicios ofrecidos tienen resolución durante el mismo día que se recibe la solicitud. |
| Control | Si | Además de que el proceso se apoya en una plataforma informática que permite el compartimiento de la información sobre la atención de los casos, en tiempo real, se cumple con la elaboración de informes y bitácoras sobre la atención de casos. |
| Porcentaje de procesos eficaces | 100% | |

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---------------------------|---------------------|--|
| Planeación | Sí | Se inicia con anticipación y se define la planeación, considerando igualmente los tiempos institucionalmente establecidos para la carga de la información de metas y programa de gasto. Además, RME cuentan con el presupuesto asignado a protección de manera oportuna para su operación. |
| Producción de entregables | Si | Se mantienen actualizadas las normas para la ejecución del programa de protección y se procura la elaboración de protocolos de atención; y se implementan oportunamente mecanismos de coordinación, memorandos de entendimiento o acuerdos de colaboración, relevantes para la identificación de actores que coadyuvan y potencian el logro de los objetivos del Pp. |

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|---|
| Difusión | Sí | Se realiza de manera continua y de forma sistemática durante todo el año. En los casos en que se presentan coyunturas, tales como catástrofes naturales, se preparan infografías o se plantean estrategias para atender la necesidad de información en estos contextos particulares de manera oportuna. |
| Selección de beneficiarios | Sí | La realización del proceso de selección se lleva a cabo de manera inmediata después de que el solicitante acude a demandar servicios de protección. |
| Entrega | Sí | Se proporciona de la manera más expedita posible, o se brinda cuando las personas enfrentan por lo general situaciones de mayor vulnerabilidad, o se procura se realice en los plazos de tiempo que resuelven la necesidad/problemática que expone el solicitante. |
| Control | Sí | Se generan reportes con distintos cortes de temporalidad, o que hacen énfasis en la atención a determinados grupos o poblaciones estratégicas para la política de la cancillería. |
| Porcentaje de procesos oportunos | | 100% |

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Proceso | Suficiencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|----------------------------|---------------------|--|
| Planeación | No | La definición de indicadores y metas en la MIR no es suficiente, pues los indicadores numéricos establecidos no reflejan adecuadamente el logro cualitativo de los servicios de protección. |
| Producción de entregables | Sí | Los documentos normativos y formatos utilizados en la operación son suficientes para la prestación de los servicios de protección en las RME. |
| Difusión | No | Hay dificultad de lograr una mayor cobertura en la promoción de contenidos, en tanto que no se cuenta con un pleno conocimiento sobre las características sociodemográficas de la población. |
| Selección de beneficiarios | No | RME enfrentan situaciones en donde es requerido de priorizar la atención y no se cuentan con criterios específicos para determinar el orden/importancia de los casos de atención. |

| Proceso | Suficiencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|---|
| Entrega | No | La cobertura en la atención sigue siendo limitada, o bien enfrenta las barreras de la distancia entre las RME y el lugar donde se encuentra el solicitante. |
| Control | Sí | Los informes que se generan desde las instancias de las RME o de oficinas centrales, atienden los requerimientos establecidos por la misma DGPME, la Subsecretaría para América del Norte y la Subsecretaría para América Latina y El Caribe. |
| Porcentaje de procesos suficientes | 33% | |

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|----------------------------|---------------------|---|
| Planeación | No | Las necesidades de atención a las problemáticas dependen enteramente de la capacidad presupuestaria y que se define de manera centralizada por la DGPOP. Además, las metas y las actividades se definen también de manera central. |
| Producción de entregables | No | En los casos en que la operación requiere de formatos para el otorgamiento del servicio, estos no son adecuados puesto que no permiten registrar la evidencia necesaria. |
| Difusión | Sí | Se cuenta con capacidad operativa para establecer alianzas con actores locales, pues estos complementan y potencian los recursos que del Pp se destinan a las actividades de difusión del programa de protección. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Es necesario para orientar la focalización hacia aquella población que presenta las vulnerabilidades a las que se refieren las Normas de protección. |
| Entrega | Sí | Los servicios proporcionados responden adecuadamente a distintas necesidades que presentan los connacionales en el extranjero, particularmente en los casos en que se identifica una situación de vulnerabilidad en su persona, patrimonio o bienestar. |
| Control | No | Se generan múltiples informes que entre sí comparten contenidos y que redundan en cargas de trabajo extraordinarias. Adicionalmente, no cuentan con |

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|---|
| | | mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios y la calidad de los servicios. |
| Porcentaje de procesos pertinentes | | 50% |

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Valoración Cuantitativa global cuantitativa de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Atribución | Calificación |
|---------------------------------------|--------------|
| Eficacia | 5 |
| Oportunidad | 5 |
| Suficiencia | 3 |
| Pertinencia | 2 |
| Total | 15 |
| Valoración cuantitativa global | 75% |

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|----------------------------|------------------|---|
| Planeación | Si | Genera el Plan Anual de Trabajo, las metas de la MIR y el presupuesto para la operación anual del macroproceso de atención comunitaria (plan de trabajo, metas y presupuesto). |
| Difusión | Si | Se cumplen con la generación de productos de la difusión en medios digitales, presenciales e impresos, para dar a conocer a la comunidad de mexicanos en el exterior, los temas y los servicios que se otorgan sobre las distintas iniciativas. |
| Producción de entregables | Si | Se cumple con el objetivo de generar los instrumentos que norman y guían la operación de las iniciativas IME. |
| Selección de beneficiarios | Si | Se cumple con la generación de un listado de organizaciones seleccionadas mediante las cuales se canalizarán los apoyos. |

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|--|------------------|--|
| Entrega | Si | Se cumple con el objetivo de otorgar atención comunitaria a los mexicanos en el exterior a través de los servicios de cada iniciativa. |
| Control | Si | Permite conocer a través de los informes, los resultados de la operación de las distintas iniciativas y del desempeño de la atención comunitaria en general. Se genera la información suficiente para la toma de decisiones y el seguimiento al avance presupuestario. |
| Porcentaje de procesos eficaces | 100% | |

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|--|
| Planeación | Si | Genera los productos (Plan Anual de Trabajo, metas y presupuesto) en un tiempo adecuado para el logro de los objetivos del IME. |
| Difusión | Si | Se generan los contenidos para la difusión, así como sus modificaciones de manera oportuna, además de que la difusión de los mismos se da a lo largo de todo el año y dependiendo de los calendarios de actividades. |
| Producción de entregables | Si | Los instrumentos para la implementación y operación de las iniciativas, así como su modificación, son elaborados en el tiempo adecuado para ser utilizados por los operadores. |
| Selección de beneficiarios | Si | Se cumple con los plazos establecidos en la convocatoria IME-Becas para la dictaminación de las organizaciones que serán apoyadas. |
| Entrega | Si | Los servicios correspondientes a las distintas iniciativas se otorgan en los tiempos establecidos en el calendario anual de actividades y el Plan Anual de Trabajo. |
| Control | Si | Los informes que generan los RAC y los que generan el IME para reportar avances y resultados son generados en el tiempo adecuado. |
| Porcentaje de procesos oportunos | 100% | |

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Proceso | Suficiencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|--|
| Planeación | Si | Se generan de forma completa los productos de planeación (plan anual, metas y presupuesto). |
| Difusión | No | La estrategia de difusión establecida privilegia la difusión en medios digitales y no considera a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con accesos a dichos medios. Además, existe una escasez de recursos en las RME para generar los productos impresos. |
| Producción de entregables | Si | El proceso genera los instrumentos suficientes para la implementación y operación de las iniciativas diseñadas para las necesidades de atención comunitaria de la población de mexicanos en el exterior. |
| Selección de beneficiarios | Si | La selección de las organizaciones es suficiente para canalizar la totalidad de los recursos con los que se cuenta para IME-Becas. |
| Entrega | No | El personal en los RME distintos a los ubicados en los Estados Unidos es insuficiente para llevar a cabo las tareas de atención comunitaria. |
| Control | Si | Los informes de los RAC brindan la información necesaria para observar el desarrollo de la difusión, la selección de beneficiarios (IME-Becas), la entrega de las distintas iniciativas y el nivel de avance de la planeación anual. |
| Porcentaje de procesos suficientes | 66.66% | |

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|------------|---------------------|---|
| Planeación | No | El presupuesto no es un resultado del proceso de planeación, sino de la asignación del techo presupuestal por parte de la SHCP y no se cuenta con herramientas para la negociación del mismo. |
| Difusión | No | Los productos generados no son adecuados para hacer llegar la divulgación de las iniciativas a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con accesos a medios digitales. |

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|--|
| Producción de entregables | Sí | Los instrumentos normativos para la implementación y operación de las iniciativas de atención comunitaria son adecuados a las necesidades detectadas de las comunidades de mexicanos en el exterior. |
| Selección de beneficiarios | Sí | El mecanismo de selección de organizaciones propicia la transparencia y participación ciudadana para la entrega de los beneficios de IME-Becas. |
| Entrega | Sí | Los servicios otorgados y las actividades realizadas son adecuados para la atención de las comunidades de mexicanos en el exterior. |
| Control | No | Es excesivo la generación de informes de avances y resultados en los RAC y existe duplicidad de esfuerzos se duplican los esfuerzos de la carga de información en el SIC y en el SIPEGG. |
| Porcentaje de procesos pertinentes | 50% | |

Macroproceso 3. Servicios Consulares

Valoración cuantitativa global del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Atribución | Calificación |
|---------------------------------------|--------------|
| Eficacia | 5 |
| Oportunidad | 4 |
| Suficiencia | 5 |
| Pertinencia | 4 |
| Total | 18 |
| Valoración cuantitativa global | 90% |

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|------------|------------------|--|
| Planeación | Sí | El proceso genera el Plan Anual de Trabajo, además de contribuir a la integración del Presupuesto de Egresos de la Red Consular. |

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|--|------------------|--|
| Selección de beneficiarios | Sí | La dinámica de generación de cita para la atención de solicitud de tramites contribuye a ordenar la demanda de servicios. De igual manera, la revisión cuantitativa de la información presentada por el interesado permite agilizar la atención en las oficinas consulares de las RME. |
| Producción de entregables | Sí | Cumple con su objetivo de satisfacer las solicitudes de servicios consulares. |
| Entrega | Sí | Cumple con el objetivo de hacer llegar los productos generados en las oficinas consulares a los beneficiarios |
| Control | Sí | Logra dar seguimiento a las actividades de las oficinas consulares en las distintas RME. |
| Porcentaje de procesos eficaces | 100 % | |

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|----------------------------|---------------------|--|
| Planeación | No | Aunque el Plan Anual de Trabajo se elabora previo al inicio de un ejercicio fiscal, la presupuestación para la DGSC se encuentra desfasada respecto a su operación. |
| Selección de beneficiarios | Sí | El requisito de agendar cita para ser atendido en las oficinas consulares de las RME permite que los usuarios reciban una atención más rápida. Además, la revisión cuantitativa de la información que presenta el solicitante agiliza la atención en las oficinas consulares de las RME. |
| Producción de entregables | Sí | El proceso genera sus productos de manera inmediata, excepto en el caso de los pasaportes solicitados al CEPE. |
| Entrega | Sí | Se da en un momento adecuado, después de la generación de los productos, por lo que es oportuno para sus objetivos. |

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|---|
| Control | Sí | Es oportuno al generar la información a partir de la cual la DGSC realiza el ejercicio de planeación y la toma de decisiones. |
| Porcentaje de procesos oportunos | 80 % | |

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Proceso | Suficiencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|---|
| Planeación | Sí | Las actividades que se realizan en el proceso de planeación permiten generar el Plan Anual de Trabajo, así como la contribución correspondiente a la DGSC al Presupuesto de Egresos para la Red Consular. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Las actividades que se realizan son las adecuadas para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares. |
| Producción de entregables | Sí | No contempla actividades no esenciales para generar sus productos, así como no carece de actividades que le impidan alcanzar los objetivos del mismo |
| Entrega | Sí | Contempla las actividades necesarias para garantizar la recepción de los productos por parte de los beneficiarios. |
| Control | Sí | La información que se reporta sobre los avances en las metas, los servicios otorgados y el seguimiento del gasto es suficiente. |
| Porcentaje de procesos suficientes | 100% | |

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|------------|---------------------|--|
| Planeación | Sí | Es la etapa en la que se generan las directrices de la operación de las oficinas consulares en las RME. Además, es a través de este proceso que las DGSC recibe los recursos para la operación de las oficinas consulares. |

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|---|
| Selección de beneficiarios | No | La calidad del servicio de la plataforma MEXITEL presenta áreas de oportunidad. EL personal no siempre se encuentra capacitado para orientar y brindar apoyo a los interesados. |
| Producción de entregables | Sí | Los productos cumplen con las especificaciones establecidas en la normatividad aplicable. |
| Entrega | Sí | Garantiza la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios. |
| Control | Sí | Permite generar información adecuada para la DGSC en la planeación y toma de decisiones. |
| Porcentaje de procesos pertinentes | 100 % | |

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Valoración Cuantitativa Global del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

| Atribución | Calificación |
|---------------------------------------|--------------|
| Eficacia | 5 |
| Oportunidad | 5 |
| Suficiencia | 5 |
| Pertinencia | 5 |
| Total | 5 |
| Valoración cuantitativa global | 100 % |

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|------------|------------------|--|
| Planeación | Sí | Cumple con el objetivo de generar un producto que funcione como directriz de las actividades a realizar por parte de la DGD durante un ejercicio fiscal. |

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|--|------------------|--|
| Selección de beneficiarios | Sí | Establece una demanda de servicios en función de la capacidad instalada de cada una de las Delegaciones de SRE. Además, contribuye a agilizar la atención en las oficinas al descartar a los solicitantes que se presentan con información incompleta. |
| Producción de entregables | Sí | Cumple con el objetivo de generar los documentos solicitados por los interesados. |
| Entrega | Sí | Garantiza la recepción de los servicios por parte de los beneficiarios. |
| Control | Sí | Permite dar seguimiento a las actividades de las Delegaciones de la SRE referente a la expedición de pasaportes. |
| Porcentaje de procesos eficaces | 100 % | |

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---------------------|--|
| Planeación | Sí | Ocurre con antelación al inicio del ejercicio fiscal, lo que permite implementar las directrices generadas en la planeación durante el ejercicio. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Antecede a la etapa de atención, lo que permite agilizar y utilizar de mejor manera los recursos humanos y materiales de las áreas de expedición de pasaportes |
| Producción de entregables | Sí | Es la continuación de la selección de los beneficiarios, y ser la etapa en la que se formaliza la solicitud y se da trámite a los servicios. |
| Entrega | Sí | Es oportuno al ser la continuación de la generación de los productos, y ser donde se formaliza la entrega a los beneficiarios. |
| Control | Sí | Al ser la etapa final del macroproceso esto le permite contar con la mayor cantidad e información disponible sobre las actividades realizadas |
| Porcentaje de procesos oportunos | 100 % | |

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

| Proceso | Suficiencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|----------------------------|---|
| Planeación | Sí | Contemplar las actividades necesarias para generar el Plan Anual de Trabajo. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Lleva a cabo actividades necesarias para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares. |
| Producción de entregables | Sí | En esta etapa se realiza la formalización de la solicitud por parte de los beneficiarios, así como la expedición de los documentos. |
| Entrega | Sí | Contiene las actividades necesarias para que los beneficiarios reciban los pasaportes expedidos. |
| Control | Sí | Sus actividades permiten dar seguimiento a las acciones de las Delegaciones de la SRE referente a la expedición de pasaportes |
| Porcentaje de procesos suficientes | 100 % | |

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|----------------------------|----------------------------|--|
| Planeación | Sí | Es pertinente al ser donde se generan las actividades y directrices que se implementaran durante un ejercicio fiscal. Lo que contribuye a mejorar la operación y atención a los beneficiarios. |
| Selección de beneficiarios | Sí | Lleva a cabo las actividades necesarias para administrar la demanda de expedición de pasaportes en territorio nacional. |
| Producción de entregables | Sí | Es apropiado para lograr los objetivos del macroproceso. |

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|------------------------|---|
| Entrega | Sí | Es adecuado para alcanzar su objetivo, el garantizar la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios. |
| Control | Sí | Generarla información para la toma de decisiones de la DGD. |
| Porcentaje de procesos pertinentes | 100 % | |

Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp

Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis

En la presente evaluación de procesos no se realizaron estudios de caso, esto conforme a lo mencionado en el apartado de Alcance y Enfoque Metodológico de la Evaluación de Procesos.

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo

| Fecha | Áreas | Tema | Observaciones |
|----------------------|------------------------|------------------------------------|--|
| 5/marzo/2018 | DGPME, DGSC, DGD e IME | Reunión inicial | Se realizó una reunión general con todas las UR que integran el Pp E002 para presentar los objetivos y alcances de la evaluación de procesos. |
| 15/marzo/2018 | | | Se envió solicitud de reunión con personal de cada una de las UR que integran el Pp. |
| 20/marzo/2018 | DGD | Operación del Pp | Se entrevistó a personal de la Dirección General Adjunta de Delegaciones con la finalidad de identificar su intervención en los distintos procesos que lleva a cabo el Pp. |
| 20/marzo/2018 | DGPME | Presupuestación y operación del Pp | Se entrevistó personal de la Dirección General Adjunta de Políticas de Protección. A fin de conocer las actividades que se realizan y su vinculación con los procesos del Pp. |
| 21/marzo/2018 | DGSC | Presupuestación y operación del Pp | Se entrevistó a personal de la Dirección de Recursos Consulares en cuanto a las actividades de planeación, presupuestación, producción de entregables, entrega, seguimiento y control. |

| Fecha | Áreas | Tema | Observaciones |
|----------------------|---|------------------------------------|--|
| 22/marzo/2018 | DGPME | Operación del Pp | Se entrevistó a personal de la Dirección de Protección en el Resto del Mundo a fin de identificar la intervención en los procesos del Pp. |
| 23/marzo/2018 | IME | Presupuestación y Operación del Pp | Se entrevistó a personal del IME a fin de identificar las actividades de planeación, presupuestación, producción de entregables, entrega, seguimiento y control, que llevan a cabo. |
| 23/marzo/2018 | Consulado de Carrera de México en Kansas City | Operación del Pp | Se llevó a cabo llamada telefónica para entrevistar a personal encargado de los servicios de protección dentro del Consulado. Ello, con la finalidad de conocer los procesos que realizan en la producción y entrega de los servicios. |
| 23/marzo/2018 | DGPME | Operación del Pp | Se entrevistó a personal de la Dirección de Protección para Estados Unidos de América con la finalidad de conocer las acciones que realizan y que se vinculan con los procesos del Pp. |
| 2/abril/2018 | DGPME | | Se envió propuesta de agenda para realizar las entrevistas a Consulados, Embajadas y Delegaciones del 4 al 12 de abril. |
| 4/abril/2018 | | | UR del Pp se solicitan modificaciones a la agenda. |

| Fecha | Áreas | Tema | Observaciones |
|----------------------|--|------------------|---|
| 4/abril/2018 | Consulado General de México en Austin | Operación del Pp | Se entrevistó a personal encargado de servicios de protección en el Consulado, a fin de conocer las actividades que realizan para brindar los servicios a los destinatarios. |
| 4/abril/2018 | Consulado de Carrera de México en Indianápolis | Operación del Pp | Se realizó entrevista con el personal a cargo de servicios de protección con la finalidad de identificar las actividades que realizan para brindar dichos servicios. |
| 6/abril/2018 | | | Se envió una segunda propuesta de agenda para realizar las entrevistas a Consulados, Embajadas y Delegaciones del 10 al 13 de abril |
| 9/abril/2018 | Consulado de Carrera de México en Indianápolis | Operación del Pp | Se llevó a cabo entrevista con el personal encargado de asuntos comunitarios con el objetivo de conocer cómo se realizan los procesos para brindar los servicios a los destinatarios. |
| 9/abril/2018 | | | Recepción de solicitudes de cambios de fechas y horarios de las entrevistas relativas a servicios consulares y atención comunitaria. |
| 10/abril/2018 | Consulado de Carrera de México en Milán | Operación del Pp | Se realizó entrevista al personal a cargo de los servicios de protección, a fin de conocer las actividades que llevan a cabo para otorgar los servicios. |

| Fecha | Áreas | Tema | Observaciones |
|----------------------|--|------------------|--|
| 10/abril/2018 | Embajada de México en Perú | Operación del Pp | Se entrevistó a personal encargado de brindar los servicios de protección con la finalidad de conocer las actividades que realizan en los distintos procesos. |
| 10/abril/2018 | Consulado General de México en Austin | Operación del Pp | Se llevó a cabo una entrevista a personal del Consulado encargado de atención comunitaria. |
| 11/abril/2018 | Delegación Michoacán | Operación del Pp | Se realizó entrevista con el personal a cargo de servicios de protección dentro de la Delegación con la finalidad de identificar las actividades que realizan para brindar los mismos. |
| 11/abril/2018 | Delegación Tijuana | Operación del Pp | Se entrevistó a personal de la Delegación que tuviera a su cargo servicios de protección a fin de conocer las actividades que llevan a cabo para brindar los servicios. |
| 11/abril/2018 | Consulado de Carrera de México en Saint Paul | Operación del Pp | Se llevó a cabo entrevista con el personal encargado de documentación con el objetivo de conocer cómo se realizan los procesos para brindar los servicios consulares a los destinatarios |
| 11/abril/2018 | Embajada de México en Japón | Operación del Pp | Se realizó entrevista a personal encargado de brindar servicios consulares dentro de la Embajada. Esto, |

| Fecha | Áreas | Tema | Observaciones |
|----------------------|---|---|--|
| | | | con la finalidad de identificar las actividades que realizan en materia de documentación. |
| 12/abril/2018 | IME | Operación del Pp | Se entrevistó a personal de la Dirección General Adjunta en temas sobre la operación del Pp |
| 12/abril/2018 | IME | Planeación, difusión y control presupuestal | Se entrevistó a personal de la Dirección General Adjunta en temas sobre Planeación, difusión y control presupuestal. |
| 12/abril/2018 | IME | Sistema informático | Se entrevistó al encargado del SIC con la finalidad de identificar la manera en cómo interviene el sistema en la operación del Pp. |
| 12/abril/2018 | DGPMME | Sistema informático | Se entrevistó al encargado del SIPC con la finalidad de conocer cómo interviene el sistema en la operación del Pp. |
| 12/abril/2018 | Consulado de Carrera de México en Frankfurt | Operación del Pp | Se entrevistó a personal del Consulado encargado de atención comunitaria a fin de conocer las actividades que realizan para brindar los servicios. |
| 12/abril/2018 | Embajada de México en Paraguay | Operación del Pp | Se llevó a cabo una entrevista al personal encargado de brindar servicios consulares con la finalidad de conocer |

| Fecha | Áreas | Tema | Observaciones |
|----------------------|---|------------------|--|
| | | | cómo se lleva a cabo el proceso de documentación. |
| 12/abril/2018 | Consulado General de México en Phoenix | Operación del Pp | Se realizó entrevista al personal a cargo de los servicios consulares para conocer las actividades que realizan en el proceso de documentación. |
| 12/abril/2018 | Consulado General de México en San José | Operación del Pp | Se entrevistó a personal encargado de asuntos comunitarios con el objetivo de conocer las actividades que realiza el consulado en esta materia. |
| 12/abril/2018 | Consulado de Carrera de México en Brownsville | Operación del Pp | Se realizó una entrevista al personal a cargo de los servicios consulares con el objeto de identificar las actividades que se realizan para el proceso de documentación. |
| 13/abril/2018 | Consulado de Carrera de México en Milán | Operación del Pp | Se llevó a cabo una entrevista al personal que interviene en las actividades relacionadas con asuntos comunitarios. |
| 13/abril/2018 | Consulado General de México en Los Ángeles | Operación del Pp | Se realizó una entrevista al personal a cargo de los servicios de protección a fin de identificar las actividades que llevan a cabo para brindar los mismos. |

| Fecha | Áreas | Tema | Observaciones |
|----------------------|---------------------------------------|------------------|--|
| 13/abril/2018 | Embajada de México en Brasil | Operación del Pp | Se entrevistó a personal de encargado de atención comunitaria con el objetivo de conocer las actividades que se realizan en esta materia dentro de la Embajada. |
| 13/abril/2018 | Consulado General de México en Denver | Operación del Pp | Se realizó una entrevista al personal encargado de asuntos comunitarios dentro del Consulado con la finalidad de conocer las actividades que llevan a cabo en materia de atención comunitaria. |
| 17/abril/2018 | | | Se solicitó cambio de fecha para las entrevistas a las Delegaciones de Jalisco, Chihuahua y Nuevo León. |
| 18/abril/2018 | Delegación Jalisco | Operación del Pp | Se llevó a cabo una entrevista a personal encargado de pasaportes a fin de conocer el proceso que realiza la Delegación. |
| 18/abril/2018 | Delegación Chihuahua | Operación del Pp | Se entrevistó a personal encargado del proceso de pasaportes dentro de la Delegación. |
| 18/abril/2018 | Delegación Nuevo León | Operación del Pp | Se realizó una entrevista al personal a cargo de pasaportes a fin conocer las actividades que realizan como parte del proceso. |

Anexo XII. Bases de datos

Se adjunta base de datos en archivo de Excel.

Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador

Cuestionarios cualitativos

Evaluación de Procesos del Pp E002

Cuestionario para encargados de Servicios de protección y asistencia consular

en los Consulados, secciones consulares de las Embajadas o Delegaciones de la SRE

1. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que se cuenta oportunamente con el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades de protección en el consulado /sección consular en el año fiscal?
2. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la difusión que se realiza en el consulado/sección consular sobre temas de protección es suficiente?
3. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que los contenidos y mecanismos de difusión que se utilizan en el consulado/ sección consular para la difusión de los servicios de protección son adecuados, es decir, responden a las características y necesidades locales de los mexicanos?
4. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la recepción de contenidos y materiales para difusión de oficinas centrales es oportuna?
5. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para llevar a cabo las actividades de difusión de los servicios de protección?
6. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la normatividad actual permite proporcionar los servicios de protección de manera satisfactoria y suficiente?

7. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos humanos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de protección?
8. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos financieros suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de protección?
9. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos materiales y tecnológicos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de protección?
10. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la infraestructura del consulado es adecuada para proporcionar todos los servicios de protección son suficientes?
11. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que el SIPC es un sistema que le permite facilitar la prestación de los servicios de protección?
12. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de protección de manera oportuna?
13. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de protección de manera adecuada?
14. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que los mecanismos de control (generación de informes, reportes y registros en sistema) que tiene oficinas centrales sobre las actividades de protección de los consulados, son adecuados, es decir no se duplican, son de sencilla elaboración y no consumen mucho de su tiempo)?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Cuestionario para responsables de Atención Comunitaria en los Consulados o secciones consulares de las Embajadas

1. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que se cuenta oportunamente con el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades de atención comunitaria en el consulado /sección consular en el año fiscal?
2. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la difusión que se realiza en el consulado/sección consular sobre temas de atención comunitaria es suficiente?
3. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que los contenidos y mecanismos de difusión que se utilizan en el consulado/ sección consular para la difusión de los servicios de atención comunitaria son adecuados, es decir, responden a las características y necesidades locales de los mexicanos?
4. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la recepción de contenidos y materiales para difusión de oficinas centrales es oportuna?
5. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para llevar a cabo las actividades de difusión de los servicios de atención comunitaria?
6. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la normatividad actual permite proporcionar los servicios de atención comunitaria de manera adecuada, completa y oportuna?
7. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos humanos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de atención comunitaria?
8. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos financieros suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de atención comunitaria?

9. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos materiales y tecnológicos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de atención comunitaria?
10. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la infraestructura del consulado es adecuada para proporcionar todos los servicios de atención comunitaria?
11. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que el SIC es un sistema adecuado que le permite facilitar la prestación de los servicios de atención comunitaria?
12. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de atención comunitaria de manera oportuna?
13. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de atención comunitaria de manera adecuada, es decir, de acuerdo a las características locales de los mexicanos?
14. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que los mecanismos de control (generación de informes, reportes y registros en sistema) que tiene oficinas centrales sobre las actividades de atención comunitaria de los consulados son adecuados, es decir, no se duplican, son de sencilla elaboración y no consumen mucho de su tiempo)?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Cuestionario para encargados de Servicios Consulares en los Consulados o secciones consulares de las Embajadas

1. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que se cuenta oportunamente con el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades y prestar los servicios de documentación en el consulado/sección consular en el año fiscal?
2. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la difusión que se realiza en el consulado/sección consular sobre temas y servicios de documentación es suficiente?
3. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que los contenidos y mecanismos de difusión que se utilizan en el consulado/sección consular para la difusión de los servicios de documentación consular son adecuados, es decir, responden a las características y necesidades locales de los mexicanos?
4. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la recepción de contenidos y materiales para difusión enviados por la Dirección General de Servicios Consulares de la SRE, es oportuna?
5. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado/sección consular se cuentan con los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para llevar a cabo las actividades de difusión de los servicios de documentación?
6. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la normatividad actual permite proporcionar los servicios de documentación de manera adecuada, suficiente y oportuna?
7. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado/sección consular se cuentan con los recursos humanos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de documentación?
8. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado/sección consular se cuentan con los recursos financieros suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de documentación?

9. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado/sección consular se cuentan con los recursos materiales y tecnológicos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de documentación?
10. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la infraestructura del consulado es adecuada para proporcionar los servicios de documentación?
11. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que el SIAC es un sistema que le permite facilitar la prestación de los servicios de documentación?
12. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de documentación de manera oportuna?
13. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de documentación de manera adecuada?
14. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que los mecanismos de control (generación de informes, reportes y registros en sistema) que tiene la Dirección General de Servicios Consulares de la SRE sobre las actividades de documentación de los consulados son adecuados, es decir, no se duplican, son de sencilla elaboración y no consumen mucho de su tiempo?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Questionario para encargados de Expedición de pasaportes en territorio nacional en las Delegaciones de la SRE

1. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que se cuenta oportunamente con el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades de expedición de pasaportes en la Delegación de la SRE en el año fiscal?
2. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la normatividad actual permite proporcionar los servicios de expedición de pasaportes de manera oportuna, adecuada y suficiente?
3. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en la Delegación de la SRE se cuenta con los recursos humanos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de expedición de pasaportes?
4. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en la Delegación de la SRE se cuenta con los recursos financieros suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de expedición de pasaportes?
5. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en la Delegación de la SRE se cuenta con los recursos materiales y tecnológicos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de expedición de pasaportes?
6. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la infraestructura de la Delegación de la SRE es adecuada para proporcionar los servicios de expedición de pasaportes?
7. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que el SEPM es un sistema adecuado que le permite facilitar la expedición de pasaportes?
8. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de expedición de pasaportes de manera oportuna?

9. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de expedición de pasaportes de manera adecuada?
10. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que los mecanismos de control (generación de informes, reportes y registros en sistema) que tiene la Dirección General de Delegaciones de la SRE sobre las actividades y recursos para la expedición de pasaportes en las delegaciones, son adecuados, es decir no se duplican, son de sencilla elaboración y no consumen mucho de su tiempo)?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Entrevista para DGA coordinadoras de Protección/ Asuntos Comunitarios/ Documentación Consular

Antes de iniciar la entrevista

- *Agradecer el tiempo y la disposición*
- *Explicar cuál es el objetivo de la evaluación y para qué nos servirán las entrevistas*
- *Pedirle que sea muy conciso en sus respuestas*

Generales

1. Podría por favor decirme cuáles son sus funciones en el consulado/ embajada?
2. ¿Con cuántas personas cuenta para llevar a cabo sus tareas en el consulado?
3. ¿Cuáles son las principales actividades a las que dedican su tiempo usted y su equipo?

Planeación

4. ¿Tienen alguna participación en la definición del presupuesto con el que cuentan o éste es establecido desde oficinas centrales?
5. ¿Entregan información sobre sus metas anuales a oficinas centrales?
6. ¿Quién y cómo se definen dichas metas anuales?

Difusión

7. ¿Qué porcentaje de sus actividades son de difusión?
8. ¿Cuáles son los medios de difusión que se utilizan para los servicios de Protección/ Comunitarios/Consulares que ofrece el consulado?
9. ¿Cuentan con presupuesto para llevar a cabo actividades de difusión?
10. ¿Los contenidos (mensajes) que utilizan para la difusión son producidos en oficinas centrales o ustedes los producen en el consulado, o son producidos por algún otro actor?
11. ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso de (nombre del proceso)? (Oficinas centrales, consulados o embajadas, otros)
12. ¿A qué documentos normativos se sujeta la operación del proceso de (nombre del proceso)?

13. ¿Cuáles son las principales actividades de difusión que usted y su equipo llevan a cabo? (Entrevistas, publicar información a redes sociales, asistir a eventos, otros).
14. ¿Hay alguna actividad con la que inicie el proceso en el año, es decir, existe alguna autorización, comunicación o emisión de algún documento que detone el proceso de difusión?
15. ¿Con qué actividad termina el proceso?
16. ¿Qué insumos se requieren para iniciar el proceso?
17. ¿Quién produce dichos insumos?
18. ¿Utiliza algún sistema de información para llevar a cabo este proceso? ¿Cuál?

FODA

19. ¿Cuáles considera las principales fortalezas de la difusión en su área?
20. ¿Cuáles considera las principales debilidades de la difusión de las actividades comunitarias/ consulares/ de protección en el consulado?
21. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el desarrollo del proceso de (nombre del proceso)?
22. Control
23. ¿Cuántos informes se reciben al año por cada responsable de área temática en una RME? ¿Con qué frecuencia debe recibirlos?
24. Cada cuánto tiempo debe cargar/ revisar información en algún sistema para dar seguimiento a los casos o a la entrega de documentación?
25. ¿Cuánto tiempo le toman estas actividades?
26. ¿Cuánto de su personal se dedica a estas actividades?
27. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el proceso de control?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Entrevista para Encargados de Servicios de protección y asistencia consular/ Asuntos Comunitarios/ Documentación en Consulados

Antes de iniciar la entrevista

- *Agradecer el tiempo y la disposición*
- *Explicar cuál es el objetivo de la evaluación y para qué nos servirán las entrevistas*
- *Pedirle que sea muy conciso en sus respuestas*

Generales

1. Podría por favor decirme cuáles son sus funciones en el consulado/sección consular de la embajada?
2. ¿Con cuántas personas cuenta para llevar a cabo sus tareas en el consulado/sección consular de la embajada?
3. ¿Cuáles son las principales actividades a las que dedican su tiempo usted y su equipo?
4. Cuáles son los principales servicios de Protección/ Asuntos Consulares/ Asuntos comunitarios que se llevan a cabo en el Consulado?

Planeación

5. ¿Tienen alguna participación en la definición del presupuesto con el que cuentan o éste es establecido desde oficinas centrales?
6. ¿Entregan información sobre sus metas anuales a oficinas centrales?
7. ¿Quién y cómo se definen dichas metas anuales?
8. Difusión
9. ¿Qué porcentaje de sus actividades son de difusión?
10. ¿Cuáles son los medios de difusión que se utilizan para los servicios de Protección/ Comunitarios/ Consulares que ofrece el consulado?
11. ¿Cuentan con presupuesto para llevar a cabo actividades de difusión?
12. ¿Los contenidos (mensajes) que utilizan para la difusión son producidos en oficinas centrales o ustedes los producen en el consulado, o son producidos por algún otro actor?
13. ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso de (*nombre del proceso*)? (Oficinas centrales, consulados o embajadas, otros)

14. ¿A qué documentos normativos se sujeta la operación del proceso de (*nombre del proceso*)?
15. ¿Cuáles son las principales actividades de difusión que usted y su equipo llevan a cabo? (Entrevistas, publicar información a redes sociales, asistir a eventos, otros).
16. ¿Hay alguna actividad con la que inicie el proceso en el año, es decir, existe alguna autorización, comunicación o emisión de algún documento que detone el proceso de difusión?
17. ¿Con qué actividad termina el proceso?
18. ¿Qué insumos se requieren para iniciar el proceso?
19. ¿Quién produce dichos insumos?
20. ¿Utiliza algún sistema de información para llevar a cabo este proceso? ¿Cuál?

FODA

21. ¿Cuáles considera las principales fortalezas de la difusión en su área?
22. ¿Cuáles considera las principales debilidades de la difusión de las actividades comunitarias/consulares/de protección en el consulado?
23. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el desarrollo del proceso de (*nombre del proceso*)?

Solicitud y selección

Solo para el caso de Servicios Consulares y Protección (no aplica para Asuntos Comunitarios)

24. Podría describir el proceso que debe seguir una persona que llega al consulado a solicitar los servicios de Protección/ Asuntos Consulares? (Si debe hacer fila o esperar, si debe llenar un formato y qué información más relevante debe poner, si debe entregar alguna carta, enviar un correo para solicitar el servicio)
25. ¿Hay algún mecanismo por medio del cual se seleccione a las personas que serán atendidas de aquellas que no cuentan con los requisitos para que se les presten los servicios?
26. ¿En caso de que sí lo haya, existen criterios para seleccionar a dichas personas? ¿Cuáles son? ¿Están explícitos en la normatividad?
27. Una vez que se decide que la persona entrega su formato, ¿qué debe hacer? (Irse a su casa y esperar a ser avisado, esperar allí a que se inicie su proceso o a que se le entregue su documentación, etc.

Entrega

28. Por favor describa (en caso de Asuntos Comunitarios) o siga describiendo (en caso de Protección o Documentación) el proceso hasta que se da por entregado o terminado el servicio.

Pedir que puntualice en lo siguiente en caso de que no lo haya mencionado ya o que abunde en lo que tiene duda.

29. ¿Cuáles son los principales actores involucrados en la entrega del servicio (documento)

30. ¿A qué documentos normativos se sujeta la entrega del servicio o documento?

31. ¿Cuáles son las principales actividades que se lleven a cabo para la entrega del servicio o documento?

32. ¿Qué insumos se requieren para iniciar el proceso de entrega del servicio o documento?

33. ¿Qué área(s) produce(n) dichos insumos?

34. ¿Con qué productos (documentos, comunicados, aviso, firmas, etc.) se puede dar por terminada la entrega del servicio o documento?

35. ¿A qué área(s) o a quién se le entregan dichos productos?

36. ¿Cuánto tiempo toma desarrollar el proceso?

37. ¿Existe algún límite de tiempo establecido en la normatividad para llevar a cabo el proceso?

38. ¿Dadas las condiciones/ características/ ubicación geográfica del consulado/ embajada/ delegación, ¿se requieren de recursos específicos o en su caso adicionales/ distintos a (personal, edificios, papelería, internet) para la realización del proceso? ¿Cuáles?

39. ¿Para la relación que sostiene con los distintos actores que ya me comentó, existen mecanismos formales, es decir, convenios o algo similar? ¿En todos los casos o solo en algunos?

40. ¿Cuáles son los principales medios por los cuales se comunica con sus aliados estratégicos (teléfono, correo, reuniones, comunicados oficiales, entre otros)?

41. ¿Cuáles considera las principales fortalezas que existen para la entrega del servicio o documentación?

42. ¿Cuáles considera las principales debilidades que existen en el proceso de entrega del servicio o documentación?

43. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la entrega de servicios o documentación?

Control

44. ¿Cuántos documentos debe elaborara para informar a oficinas centrales sobre sus actividades? ¿Con qué frecuencia debe entregarlos?
45. ¿Cada cuánto tiempo debe cargar información en algún sistema para dar seguimiento a los casos o a la entrega de documentación?
46. ¿Cuánto tiempo le toman estas actividades?
47. ¿Cuánto de su personal se dedica a estas actividades?
48. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el proceso de control?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Entrevista para Encargados de Asuntos Comunitarios en Resto del Mundo (IME Global)

Antes de iniciar la entrevista

- *Agradecer el tiempo y la disposición.*
- *Explicar cuál es el objetivo de la evaluación y para qué nos servirán las entrevistas.*
- *Pedirle que sea muy conciso en sus respuestas.*

Aspectos Generales

1. ¿Qué actividades específicas de asuntos comunitarios (IME Global) se realiza en el consulado/ embajada?
2. ¿Cuántas personas integran el área que atiende asuntos comunitarios? ¿Cuántas pertenecen al SEM? ¿Cuántas son locales? ¿Cuántos años de experiencia tienen los integrantes del equipo?
3. ¿Cuáles son sus funciones como titular de asuntos comunitarios (IME Global)?
4. ¿Con que otras áreas se coordinan para llevar a cabo las actividades específicas de asuntos comunitarios (IME Global)?

Planeación

5. Pensando en la MIR ¿Cómo se realiza la entrega a oficinas centrales de la información relevante para la medición del cumplimiento de metas?
6. ¿Tienen alguna participación en la definición de las metas?

Difusión

7. ¿Cómo se hace la difusión de las actividades IME Global? ¿Qué actividades específicas realiza el área para realizar o apoyar la difusión? ¿Cuánto presupuesto se tiene disponible para esta actividad?
8. Además del material para difusión realizado en oficinas centrales ¿Se realiza algún tipo de contenido adicional en el área?

Entrega

9. Retomando las actividades específicas de asuntos comunitarios (IME Global) se realiza en el consulado/ embajada (primera pregunta) ¿Cuál de ellas se realiza con mayor frecuencia?
10. OPCIONAL: Pensando en esta actividad y sólo para profundizar ¿Qué tareas son necesarias realizar dentro del área para la entrega del (producto específico) al connacional?
11. OPCIONAL: Además de estos actores (mencionar los ya identificados). ¿Qué otros actores están involucrados?
12. OPCIONAL: Además de la normatividad (lineamientos y guías) definidas en oficinas centrales y la normativa general del SRE ¿Existen alguna normativa adicional que aplique?
13. ¿Considera que los recursos humanos/materiales/financieros son suficientes para realizar las distintas actividades de asuntos comunitarios (IME Global)?
14. En el desarrollo de las actividades de asuntos comunitarios (IME Global) ¿Se utiliza algún sistema informático para su seguimiento?
15. ¿Cuáles considera las principales fortalezas que existen para la entrega de los servicios IME Global?
16. ¿Cuáles considera las principales debilidades que existen en el proceso de entrega de los servicios IME Global?
17. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la entrega de los servicios IME Global?

Control

18. ¿Cómo se hace del conocimiento de oficinas centrales de los avances de los servicios IME Global? ¿Considera que son adecuados?

Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

| | |
|---|---|
| Nombre o denominación de la evaluación | Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios, y asistencia consulares” |
| Nombre o denominación del programa evaluado | E002 “Atención, protección, servicios, y asistencia consulares” |
| Ramo | 05 – Relaciones Exteriores |
| Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa | <ul style="list-style-type: none"> • J00 Instituto de los Mexicanos en el Exterior • 211 Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior • 212 Dirección General de Servicios Consulares • 611 Dirección General de Delegaciones |
| Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa | Embajador Jacob Prado González |
| Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación | 2017 |
| Instancia de Coordinación de la evaluación | SHCP |
| Año de conclusión y entrega de la evaluación | 2018 |
| Tipo de evaluación | Procesos |
| Nombre de la instancia evaluadora | Perma Consultores, S.C. |
| Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación | Rafael Mier Sáinz Trápaga |
| Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación | <p>Alejandro Ramírez Rosales</p> <p>María Lilia Bravo Ruiz</p> <p>Horacio Sánchez Bárcenas</p> <p>Cinthya Cadena Rios</p> <p>Sergio Valverde Villalobos</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Martín Issaí Ramírez Baca</p> <p>Arturo Rojo Siliceo Hernández</p> <p>Ana Elena Valdés Zariñana</p> |
| Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación) | |
| Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación) | |
| Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación | |
| Forma de contratación de la instancia evaluadora | Invitación a Cuando Menos Tres Personas Electrónica Nacional |
| Costo total de la evaluación con IVA incluido | |
| Fuente de financiamiento | Recursos fiscales |

Anexo XV. Glosario

APF: Administración Pública Federal

ASM: Aspectos Susceptibles de Mejora

CEPE: Centro de Emisión de Pasaportes en el Exterior

CIAM: Centro de Información y Asistencia a Mexicanos

CIC: Comité de Ingresos Consulares

Comunicación interna y externa: *“proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa)”⁵³.*

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

Control: *“actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno)”.*

CPM: Certificaciones Mensuales de Producción

DAEFRG: Dirección de Asuntos Económicos, Financieros y Red Global

DDIMEG: Dirección de Difusión e IME Global

DE: Dirección Ejecutiva del IME

DEA: Dirección de Enlace Administrativo del IME

DECDC: Dirección de Educación, Cultura y Desarrollo Comunitario

DGA: Direcciones Generales Adjuntas

DGAPI: Dirección General Adjunta de Programas Institucionales

DGAVDIMEG: Dirección General Adjunta de Vinculación, Difusión e IME Global

DGBIRM: Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales

⁵³ Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Febrero 2018.

DGD: Dirección General de Delegaciones

DGPME: Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior

DGPOP: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

DGSC: Dirección General de Servicios Consulares

DGSERH: Dirección General de Servicio Exterior y Recursos Humanos

DGSERH: Dirección General del Servicio Exterior y Recursos Humanos

DGTII: Dirección General de Tecnologías de la Información e Innovación

DSPD: Dirección de Salud y Promoción Deportiva

Entrega: *“proceso en el que se realiza la entrega de lo producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios o beneficiarios”⁵⁴.*

Evaluación externa: *“proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los términos de referencia, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen y realiza el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)”⁵⁵.*

IMAR: Informe Mensual de Actos y Recaudaciones

IME: Instituto de Mexicanos en el Exterior

INE: Instituto Nacional Electoral

INEA: Instituto Nacional para la Educación de los Adultos

LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

LFTAIP: Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública

⁵⁴ Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Febrero2018.

⁵⁵ Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Febrero2018.

LOAPF: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

LSEM: Ley del Servicio Exterior Mexicano

Macroproceso: *“a un proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del programa presupuestario que sirve para la generación de entregables del mismo programa, y que requiere de los productos generados por un conjunto de procesos”⁵⁶.*

MGOSRE: Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores

MIR: Matriz de Indicadores para Resultado

Monitoreo: *“proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH, primordialmente”⁵⁷.*

OIC: Órgano Interno de Control

PAE 2017: Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2017 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y de los Fondos de Aportaciones Federales

PASH: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda

Planeación: *“proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son*

⁵⁶ Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Febrero2018.

⁵⁷ Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Febrero2018.

los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa”⁵⁸.

PND: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Pp: Programa presupuestario

Producción de entregables: *“proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos”⁵⁹.*

PSRE: Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018

RAC: Responsables de Atención Comunitaria

RENAPO: Registro Nacional de Población

RISRE: Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores

RME: Representaciones de México en el Exterior

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño

SEDENA: Secretaría de la Defensa Nacional

SEDESOL: Secretaría de Desarrollo Social

Seguimiento a destinatarios: *“actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados sus componentes o entregables (por sus destinatarios o beneficiarios) para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios”⁶⁰.*

⁵⁸ Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Febrero2018.

⁵⁹ Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Febrero2018.

⁶⁰ Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Febrero2018.

Selección de destinatarios: *“proceso en el que se determina quiénes recibirán los componentes o entregables de un Pp en función de su población o área de enfoque objetivo”⁶¹.*

SEM: Servicio Exterior Mexicano

SEP: Secretaría de Educación Pública

SEPM: Sistema de Expedición de Pasaporte Mexicano

SFP: la Secretaría de la Función Pública

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SIAC: Sistema Integral de Administración Consular

SIC: Sistema Informático de Comunidades

SIGEPP: Sistema de Gestión Programático-Presupuestaria

SIPC: Sistema Integral de Protección Consular

SRE: Secretaría de Relaciones Exteriores

SSAN: Subsecretaría para América del Norte

Términos de Referencia: Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares” elaborados por la Subsecretaría para América del Norte de la Secretaría de Relaciones Exteriores con base en el Modelo de Términos de Referencia emitidos por la SHCP

UR: Unidades Responsables

⁶¹ Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares”. Febrero 2018.