

Informe Final de la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”

TERCER ENTREGABLE



Resumen Ejecutivo

La presente evaluación de procesos del Programa presupuestario (Pp) P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en ámbito multilateral” tiene como objetivo mejorar su funcionamiento, gestión y organización, mediante un análisis y valoración de su operación.

El Pp P005 tiene como objetivo central *“Participar activamente en los foros multilaterales, a fin de promover los intereses de México mediante su presencia en la toma de decisiones multilaterales y la participación activa y el cumplimiento de los compromisos de México en los esfuerzos de la comunidad internacional en torno a la democracia, los derechos humanos, el desarrollo sustentable, el desarme y no proliferación y la paz y seguridad internacionales”*.

A través de sus acciones y objetivos, el Pp P005 se encuentra alineado al Objetivo Sectorial 2. “Contribuir activamente en los foros multilaterales en torno a temas de interés para México y el mundo” del Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018.

Asimismo, sus acciones se encuentran vinculadas a las estrategias transversales del Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018, asociadas al Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018, así como, al Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018 y al Programa Nacional para la Igualdad y No Discriminación 2014-2018.

En cuanto a la contribución del Pp P005 al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, éste se encuentra alineado a la Meta Nacional V. “México con Responsabilidad Global” mediante el Objetivo 5.1 “Ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo”. Lo anterior, derivado de que el Pp P005 busca fortalecer la participación de México foros, mecanismos y organismos multilaterales.

En el diagnóstico del Pp P005 se define su población potencial y objetivo como el Estado Mexicano; esto debido a que las acciones que realiza son de carácter político y tienen un alcance a nivel nacional y general. Asimismo, funciona como un vínculo para la interlocución política de los temas globales entre las distintas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; así como las Organizaciones de la Sociedad Civil, y los foros, mecanismos y organismos multilaterales en los que participa México. Por ello no es posible establecer un límite o segmentación particular de un grupo poblacional específico.

A partir del análisis de los documentos normativos del Pp P005; así como de las entrevistas a profundidad realizadas a los responsables del mismo, se identificaron seis procesos principales en su operación para el logro de sus objetivos:

1. Planeación
2. Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales
3. Producción de entregables
4. Entrega
5. Seguimiento
6. Control

Adicionalmente, se identificó el proceso transversal de comunicación interna y externa, el cual no se analiza de manera específica, debido a que se encuentra inmerso en todos los procesos operativos del Pp P005. De igual manera, 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 normativo del Pp P005 se identificó que se cuenta con documentos a nivel institucional en los que se definen las atribuciones y estructura orgánica de las Unidades Responsables de la operación. Sin embargo, estos documentos no se encuentran actualizados y no reflejan la estructura operativa real.

De igual manera, el Pp P005 no cuenta con normatividad relativa a su operación, es decir, no existen manuales de procedimientos o guías para la operación y desarrollo de las actividades sustantivas realizadas por las Unidades Responsables.

Es importante señalar que, por el contexto internacional en el que opera el Pp P005, éste se rige por los reglamentos, lineamientos y directrices que establezcan los distintos foros y organismos multilaterales en los que participa México.

Entre los principales hallazgos de los procesos analizados se encuentran los siguientes:

Debido a que el Pp P005 opera en un contexto dinámico, los productos generados dentro del proceso de planeación no reflejan la operación real durante el ejercicio fiscal correspondiente.

En el proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales es donde se realiza el vínculo entre la Cancillería y las Organizaciones de la Sociedad

Civil interesadas en participar en temas de la agenda multilateral. Este proceso es transversal a la operación del Pp P005, toda vez que interviene tanto en la producción de entregables como en la entrega, seguimiento y control de los servicios otorgados.

Respecto al proceso de producción de entregables, este resulta de vital importancia al proveer de información a las delegaciones y representantes de México que asisten a las reuniones ante los foros y organismos multilaterales. Sin embargo, presenta un cuello de botella, pues para la elaboración de sus productos se requiere de la participación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y, en su caso, de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Dentro del proceso de entrega se identificó que siempre existe representación de México ante los foros y organismos de los cuales es miembro. Asimismo, la participación del Estado Mexicano se enriquece con la inclusión de funcionarios de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y expertos de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Es importante señalar que la participación de México está supeditada al pago de cuotas o aportaciones a los organismos multilaterales, el cual no siempre se realiza en tiempo y forma por cuestiones de disponibilidad de recursos presupuestarios; esto puede representar un riesgo en el logro de los objetivos.

A través del proceso de seguimiento, el Pp P005 da continuidad a los compromisos adquiridos por México en los foros y organismos multilaterales. Asimismo, los informes de seguimiento presentados a los distintos organismos multilaterales se alimentan de información proporcionada por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y Organizaciones de la Sociedad Civil, lo que fortalece la transparencia de los mismos.

Finalmente, en el proceso de control es donde se recopila la información relativa a los compromisos adquiridos por México, así como el reporte de avances de metas.

El Pp P005 asegura la participación y posicionamiento de México en los temas de interés para los organismos multilaterales. La participación de expertos de dependencias de la APF y OSC, así como el compromiso del equipo de trabajo de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (SAMDH), permiten contar con elementos técnicos suficientes que sustentan adecuadamente dicha participación. Sin embargo, la inexistencia de un documento normativo sobre la operación del Pp, la escasez de personal con el que se cuenta para llevar a cabo la operación del Pp, los retrasos en los pagos de las cuotas y aportaciones a los organismos multilaterales y la

cambiante agenda de participación en los foros de los organismos multilaterales, representan importantes debilidades en la operación y amenazas para el logro del propósito del programa.



Contenido

GLOSARIO	1
Introducción	3
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
Contexto en el que opera el Pp P005.....	5
Descripción general del Pp P005.....	5
Antecedentes del Pp P005	8
Identificación y caracterización del problema que busca solventar el Pp P005	8
Área de enfoque el Pp P005.....	9
Tipos de apoyo	9
Actores involucrados.....	10
Resultados de evaluaciones anteriores.....	11
Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos del Pp P005.....	13
Normatividad aplicable al Pp	13
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..	24
Alcance y Enfoque Metodológico de la Evaluación de Procesos	31
Metodología utilizada para el desarrollo de la Evaluación	33
Análisis de gabinete	33
Diseño metodológico del trabajo de campo	34
Estrategia de trabajo de campo	35
Cronograma de actividades.....	40
Descripción y valoración de los procesos y subprocesos del Pp.....	41

1. Planeación	41
2. Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales..	51
3. Producción de entregables.....	81
4. Entrega	94
5. Seguimiento	108
6. Control.....	119
Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp	129
Hallazgos y resultados	133
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	136
Conclusiones, valoración global de la operación del Pp y recomendaciones.....	142
Conclusiones	142
Valoración global del Pp.....	144
Recomendaciones	149
Anexos.....	157
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp	157
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp	160
Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp.....	162
Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp	182
Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp ...	185
Anexo VI. Análisis FODA la operación del Pp	186
Anexo VII. Valoración global cuantitativa	192
Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos.....	197
Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp.....	209
Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis	213

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo.....	214
Anexo XII. Bases de datos.....	216
Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador ..	217

GLOSARIO

APF	Administración Pública Federal
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CPDJP	Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal
DG	Dirección General
DGDHD	Dirección General de Derechos Humanos y Democracia
DGTG	Dirección General para Temas Globales
DGONU	Dirección General para la Organización de las Naciones Unidas
DGPOP	Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
DGPTI	Dirección General de Planeación y Tecnologías de la Información
DGVOSC	Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
MGOSRE	Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
RME	Representaciones de México en el Exterior
ONU	Organización de Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAE	Programa Anual de Evaluación
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNDH	Programa Nacional de Derechos Humanos
Pp	Programa presupuestario

RISRE	Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores
RME	Representaciones de México en el Exterior
SAMDH	Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Desarrollo Humano
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SEM	Servicio Exterior Mexicano
SICOP	Sistema de Contabilidad y Presupuesto
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
UR	Unidad Responsable

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 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 crean 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, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en conjunto con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), emitieron 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), con el objetivo de dar a conocer las evaluaciones que se llevarán a cabo en el ejercicio fiscal. El PAE 2017, establece que el

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

Pp (Pp) P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral” 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 P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral” 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 P005

Descripción general del Pp P005

El Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral” forma parte de la estructura programática de la SRE y se encuentra a cargo de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (SAMDH).

La principal acción que lleva a cabo el Pp es construir posiciones consensuadas, es decir, establecer la posición de México en los diversos foros y organismos multilaterales en los que participa. Derivado de ello, el Pp identifica su área de enfoque como el Estado Mexicano, ya que las acciones del Pp tienen un alcance general y nacional.

Por lo anterior, el Pp establece como propósito “El Estado Mexicano promueve iniciativas en el ámbito multilateral que se encuentran en línea con sus intereses”, a partir del cual el Pp contribuye a diversos objetivos de planeación nacional y sectorial. Se identificó que el Pp se encuentra alineado a la Meta V del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) “*México con Responsabilidad Global*” y su Objetivo 5.1 “*Ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo*”. Asimismo, el Pp se vincula al Objetivo Sectorial 2 del Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018 (PSRE) “*Contribuir activamente en los foros multilaterales en torno a temas de interés para México y el mundo*”, y a las estrategias transversales del Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018 (PROIGUALDAD); y al Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018 (PNDH).

PND		PSRE	
Objetivo	Estrategias	Objetivo Sectorial	Estrategias
Objetivo 5.1. Ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo.	Estrategia 5.1.6. Consolidar el papel de México como un actor responsable, activo y comprometido en el ámbito multilateral, impulsando de manera prioritaria temas estratégicos de beneficio global, compatibles con el interés nacional.	2. Contribuir activamente en los foros multilaterales entorno a los temas de interés para México y el mundo	2.1 Lograr la participación activa y propositiva en la definición de reglas con organismos, fondos y programas en torno a asuntos globales
			2.2 Fortalecer la relación con organismos, fondos y programas multilaterales, armonizando las políticas públicas y el marco jurídico nacionales

PND		PSRE	
Objetivo	Estrategias	Objetivo Sectorial	Estrategias
			2.3 Promover los más altos estándares de derechos humanos en los foros multilaterales pertinentes
			2.4 Difundir las obligaciones internacionales de México en materia de derechos humanos y fortalecer su implementación
	<p>Estrategia 5.1.7 Impulsar una vigorosa política de cooperación internacional que contribuya tanto al desarrollo de México, como al desarrollo y estabilidad de otros países, como elemento esencial del papel de México como actor global responsable.</p>		2.5 Fortalecer la coordinación institucional para atender solicitudes de mecanismos internacionales sobre presuntas violaciones a los derechos humanos
			2.6 Contribuir a la atención de los grandes retos al desarrollo de los mecanismos multilaterales, desde una perspectiva integral destacando el enfoque preventivo
			2.7 Participar activamente en los esfuerzos globales para hacer frente a los retos a la paz y la seguridad internacional

Estrategia	Líneas de acción
<p>Estrategia Transversal III</p> <p>Perspectiva de Género</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de género. • Armonizar la normatividad vigente con los tratados internacionales en materia de derechos de las mujeres.

PSRE	PROIGUALDAD	
Objetivo Sectorial	Objetivo Transversal	Estrategia
2. Contribuir activamente en los foros multilaterales entorno a los temas de interés para México y el mundo	1. Alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres	1.1 Armonizar la legislación nacional con las convenciones y tratados internacionales de derechos humanos de las mujeres, de acuerdo con el Artículo 1º Constitucional
	6. Incorporar las políticas de igualdad de género en los tres órdenes de gobierno y fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional	6.5 Orientar y promover las capacidades institucionales para cumplir con la Política Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres

PSRE	PNDH
Objetivo Sectorial	Objetivo
2. Contribuir activamente en los foros multilaterales entorno a los temas de interés para México y el mundo	3. Garantizar el ejercicio y goce de los derechos humanos.
	4. Fortalecer la protección de los derechos humanos.
	5. Generar una adecuada articulación de los actores involucrados en la política de estado de derechos humanos.
	6. Sistematizar información en materia de derechos humanos para fortalecer las políticas públicas.

PSRE	PRONAIND
Objetivo Sectorial	Objetivo
2. Contribuir activamente en los foros multilaterales entorno a los temas de interés para México y el mundo	4. Fortalecer el conocimiento de la situación de discriminación en el país para incidir en su reducción

PSRE	PRONAIND
Objetivo Sectorial	Objetivo
	Objetivo 6. Promover la armonización del orden jurídico nacional con los estándares más altos en materia de igualdad y no discriminación.

Antecedentes del Pp P005

Si bien, el Pp existe desde 2008 como Pp, éste ha sufrido diversos cambios desde su creación. El último cambio tuvo lugar para el ejercicio 2016 , ya que en la estructura programática del Presupuesto de Egresos de la Federación 2016 se fusionaron los programas presupuestarios P003 “Coordinación de la política exterior de México en materia de derechos humanos y democracia”, P008 “Foros, publicaciones y actividades en materia de equidad de género” y R099 “Cuotas, Apoyos y Aportaciones a Organismos Internacionales” con el P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el Sistema de Naciones Unidas y demás foros multilaterales que se ocupan de temas globales”; creando así el nuevo Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”.

Identificación y caracterización del problema que busca solventar el Pp P005

Dentro del Diagnóstico del Pp, se señala la problemática que se busca solventar como “la falta de una presencia activa y constante de México en los foros multilaterales, propicia un aislamiento progresivo del país respecto del resto de la comunidad internacional, y un distanciamiento respecto de las principales decisiones que se toman en estos foros”². Derivado de lo anterior, el Árbol de Objetivos del Pp establece como objetivo “Participar activamente en los foros multilaterales, a fin de promover los intereses de México mediante su presencia en la toma de decisiones multilaterales y la participación activa y el cumplimiento de los compromisos de México en los esfuerzos de la comunidad internacional en torno a la democracia, los derechos humanos, el desarrollo sustentable, el desarme y no proliferación y la paz y seguridad internacionales”.

² Diagnóstico para el Programa Presupuestario “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”. Julio 2015.

Área de enfoque el Pp P005

El Pp P005 es un programa de política pública con impacto nacional. Este programa no está orientado a la atención de las necesidades de un grupo específico de población ya que beneficia a todos los mexicanos. Por este motivo su área de enfoque está definida como el Estado Mexicano, entendiéndose como el total de su población, territorio y sus instituciones de gobierno. El Pp constituye un vínculo y un apoyo para la participación en foros y organismos multilaterales por parte de las dependencias de la APF y organizaciones de la sociedad civil.

Tipos de apoyo

Para el logro de sus objetivos, el Pp P005 genera los siguientes cinco componentes:

1. Posiciones gubernamentales consensuadas en foros, organismos y mecanismos multilaterales, acorde con los intereses nacionales definidos.
2. Negociación intergubernamental atendida en los foros, organismos y mecanismos multilaterales.
3. Compromisos cumplidos derivados de instrumentos y estándares internacionales de Derechos Humanos con enfoque transversal.
4. Obligaciones financieras que posibilitan la representación y/o participación de México en foros, organismos y mecanismos multilaterales, cumplidas.
5. Espacios de diálogo generados con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en foros, organismos y mecanismos multilaterales.

En lo que respecta a las posiciones consensuadas y negociaciones intergubernamentales, los funcionarios de las distintas Unidades Responsables (UR) son los responsables de elaborar los lineamientos y materiales de apoyo a fin de que los representantes de México ante los foros y organismos cuenten con los elementos necesarios para realizar su trabajo. De igual manera, las DG son las responsables de dar seguimiento a los acuerdos, recomendaciones y compromisos adquiridos, derivados de las reuniones multilaterales.

Es importante señalar que, para garantizar la participación de México en los distintos foros y organismos multilaterales, se deben de gestionar los pagos de cuotas a éstos últimos.

Actores involucrados

En el Pp P005 están involucradas 5 UR: la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y las Direcciones Generales que la integran la Dirección General para Temas Globales (DGTG), la Dirección General para la Organización de las Naciones Unidas (DGONU), la Dirección General de Derechos Humanos y Democracia (DGDHD), y la Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil (DGVOSC), que son las encargadas de generar los Componentes contenidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Conforme a lo establecido en el Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores³ (MGOSRE), el principal objetivo de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos es *“diseñar, coordinar y promover la política exterior de México en los foros multilaterales que aborden los temas de naturaleza transversal enfocados al desarrollo humano sustentable y a la seguridad humana, en aquellos que impulsan el fortalecimiento del multilateralismo y en los que se tratan los temas de derechos humanos y democracia, así como dar seguimiento a las acciones de vinculación nacional e internacional entre las Secretaría y las organizaciones de la sociedad civil”*⁴.

Del análisis de la operación del Pp, se identificó que las Direcciones Generales, si bien coadyuvan al objetivo superior de ampliar y fortalecer la política exterior en el ámbito multilateral, operan con cierto nivel de independencia, por lo que sus procesos no se encuentran del todo vinculados entre sí.

De igual modo, para el desarrollo de las actividades sustantivas del Pp, las UR deben mantener una constante comunicación interinstitucional entre la Cancillería, Representaciones de México en el Exterior (RME) y dependencias y entidades de la APF, a efecto de determinar las posiciones internacionales que adoptará el Gobierno de México en los foros, organismos y mecanismos multilaterales; así como identificar los avances en las recomendaciones, acuerdos y compromisos adquiridos por México.

A fin de alcanzar posicionamientos en común o para definir apoyos para las candidaturas ante los foros y organismos multilaterales es necesaria la opinión de expertos y/o académicos en temas

³ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Diario Oficial de la Federación. 14 de enero de 2011.

⁴ Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores. 14 de enero de 2014.

específicos para la construcción de las posiciones del país, así como para la negociación con gobiernos de terceros países.

Actores nacionales e internacionales involucrados en el Pp

Actores Nacionales		Actores Internacionales
<p>Internos del Pp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos • Dirección General para Temas Globales • Dirección General para la Organización de las Naciones Unidas • Dirección General de Derechos Humanos y Democracia • Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil 	<p>Externos del Pp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misiones de México en el Exterior • Dependencias y entidades de la APF • Dirección General de Coordinación Política (SRE) • Organizaciones de la Sociedad Civil • Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Foros y Organismos multilaterales • Gobiernos de terceros países

Resultados de evaluaciones anteriores

Si bien el Pp P005 ha sido sometido a cuatro evaluaciones desde su creación, las primeras tres evaluaciones se llevaron a cabo previo a la fusión de los programas presupuestarios P003, P005, P008 y R099. Por lo que, únicamente, la evaluación en materia de Diseño realizada en el ejercicio de 2016 evalúa al nuevo Pp P005.

Dentro de los principales hallazgos de dicha evaluación se identificó que el Pp cuenta con una justificación teórica y vinculación con los documentos rectores de planeación nacional; identifica claramente el problema que busca solventar, así como sus causas y efectos. El Pp cuenta con un diagnóstico en el que se detalla la problemática, objetivos específicos, área de enfoque, así como los árboles de problemas y objetivos. Asimismo, se encontraron áreas de oportunidad en la MIR 2016 en cuanto a su lógica vertical y horizontal.

Finalmente, se realizó un análisis de complementariedades y coincidencias con otros Pp de la APF, del que se identificó que el Pp P005 presenta complementariedad con el Pp P002 “Diseño, conducción y ejecución de la política exterior” de la propia SRE.

Derivado de dicha evaluación en materia de Diseño, las UR responsables del Pp se comprometieron a solventar cuatro Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), de los cuales un se vincula con el diseño del PP, mientras que los restantes lo hacen a los indicadores de la MIR.

Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos del Pp P005

Normatividad aplicable al Pp

Derivado del contexto internacional en el que opera el Pp P005, las actividades sustantivas que realiza se encuentran regidas por los distintos tratados, convenciones, estatutos, protocolos y convenios suscritos por el Estado Mexicano ante los diversos foros y organismos multilaterales en los que participa⁵.

Paralelamente, el Pp se norma por la Ley del Servicio Exterior Mexicano y su Reglamento, Ley Sobre la Celebración de Tratados, Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores⁶ (RISRE) y MGOSRE. De dichos documentos se desprenden los Manuales de Organización de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, así como de cada Dirección General que la integran. De estos últimos se derivan los Manuales de Procedimientos de la Dirección General para el Sistema de las Naciones Unidas y Dirección General para Temas Globales⁷.

En este apartado se hace una descripción de las funciones de las UR involucradas en la operación del programa según estos documentos normativos, como un primer acercamiento a la descripción global de la operación del Pp005.

El RISRE establece de manera general las atribuciones de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos; así como de las cuatro Direcciones Generales. Lo anterior, conforme a lo señalado en los artículos 8, 27, 28, 29 y 30 del RISRE.

Como se señaló anteriormente, el MGOSRE establece los objetivos de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y sus funciones, entre los que se encuentran los siguientes:

- Coordinar y dar seguimiento a las actividades que en organismos multilaterales realicen las unidades administrativas y las representaciones diplomáticas a su cargo, de conformidad con las políticas que dicte el Secretario.

⁵ A la fecha de la presente evaluación se identificaron 643 tratados internacionales celebrados por México en el ámbito multilateral. <https://aplicaciones.sre.gob.mx/tratados/>

⁶ Secretaría de Relaciones Exteriores. Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Diario Oficial de la Federación. 30 de septiembre de 2013.

⁷ Es importante señalar que, únicamente, las Direcciones Generales para el Sistema de las Naciones Unidas y para Temas Globales cuentan con manuales de procedimientos publicados.

- Elaborar los proyectos de programas y de presupuesto que le correspondan para que sean considerados en la formulación del anteproyecto de programas y presupuesto anual de la Secretaría.
- Coordinar las acciones en el exterior de las dependencias y entidades gubernamentales y facilitarles la cooperación, información y opiniones que soliciten, de conformidad con las instrucciones que emita el Secretario.
- Presidir el Comité de Candidaturas que coordina las acciones de la Secretaría en materia de candidaturas internacionales del Gobierno de México.

Adicionalmente, la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos cuenta con un Manual de Organización⁸ propio en el que se señalan su visión, misión, estructura orgánica, organigrama, objetivos y funciones. Sin embargo, este documento fue elaborado en el ejercicio de 2006, por lo que no se encuentra actualizado conforme al RISRE y MGOSRE.

Dirección General para Temas Globales

Con base en el MGOSRE, la DGTG tiene como objetivo *“Coordinar, con las áreas competentes, la posición de México en los foros multilaterales internacionales, así como difundir en dichos foros las políticas, estrategias y programas de México sobre los temas globales de la agenda internacional, entre ellos: el medio ambiente y recursos naturales; la cooperación internacional contra la delincuencia organizada; el problema mundial de las drogas; el terrorismo; la responsabilidad de proteger; la Seguridad Humana; la salud pública; la protección de los refugiados y la asistencia humanitaria”*. Asimismo, entre las principales funciones de la DGTG se encuentran las siguientes:

- Participar en la negociación y, cuando corresponda, en la coordinación y seguimiento de los tratados y acuerdos interinstitucionales que estén dentro del ámbito de sus respectivas competencias.
- Planear y coordinar las actividades del programa de trabajo de la Dirección General.
- Promover, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal competentes, el apoyo internacional para fortalecer los esfuerzos que el Gobierno de México realiza para alcanzar el desarrollo sustentable.

⁸ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Organización de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos. Junio de 2006.

- Proponer y concertar las acciones encaminadas a establecer la posición de México en los temas de la nueva agenda internacional.
- Someter a la consideración del Secretario propuestas conducentes para la atención de peticiones relacionadas con los temas de su competencia que formulen a la Secretaría las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como las organizaciones no gubernamentales, con pleno respeto de las leyes mexicanas.
- Ser el enlace entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y las organizaciones no gubernamentales, para proporcionarles información sobre las acciones y contenidos de la política exterior que soliciten, con apego a lo dispuesto por las leyes mexicanas.
- Coordinar, con la Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil (DGVOSC), la atención a las organizaciones no gubernamentales, en los temas de su competencia
- Coordinar y proporcionar los lineamientos para la realización de las actividades de las representaciones de México en el exterior, en las reuniones relacionadas con los temas de su competencia, así como la oportuna acreditación y actuación de las delegaciones de México en cada caso.
- Coordinar, con las áreas de la Cancillería y las dependencias de la Administración Pública Federal dentro del ámbito de su competencia, las estrategias y lineamientos que normen la actuación de México en los órganos, comisiones y comités en Foros Multilaterales Internacionales.
- Supervisar y coordinar las labores de las representaciones de México en las reuniones de negociación de tratados, convenios, acuerdos internacionales convocados por los Foros Multilaterales Internacionales, en los temas de la competencia de esta Dirección General.

Asimismo, la DGTG tiene un Manual de Organización⁹ en el que se señala la misión, visión, estructura orgánica, organigrama, objetivos y funciones. Sin embargo, dicho manual no se ha actualizado desde su elaboración en 2004. De igual manera, la Dirección General cuenta con un Manual de Procedimientos¹⁰ el cual únicamente se encuentra conformado por tres procedimientos:

⁹ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Organización de la Dirección General para Temas Globales. Junio de 2004.

¹⁰ Secretaría de Relaciones Exteriores. Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos. Manual de Procedimientos de la Dirección General para Temas Globales. Mayo 2013.

1. Seguimiento a los trabajos de la Comisión de Estupefacientes, derivado de tres instrumentos jurídicos multilaterales en materia de drogas. (PR-DGTG-01)
2. Atención a las notas diplomáticas en materia de drogas remitidas por la Oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito o la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes dirigidas al gobierno de México. (PR-DGTG-02)
3. Seguimiento a los trabajos de la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal (CPDJP) para dar cumplimiento a la Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada Transnacional (Convención de Palermo) y sus tres protocolos complementarios. (PR-DGTG-03)

El procedimiento denominado “Seguimiento a los trabajos de la Comisión de Estupefacientes, derivado de tres instrumentos jurídicos multilaterales en materia de drogas. (PR-DGTG-01)”, tiene como propósito, *“Establecer las actividades para dar seguimiento a los trabajos de la comisión de estupefacientes del Comité Económico y Social. Presentar opciones de política exterior e influir en el diseño de programas de cooperación internacional en materia de drogas”*, es del ámbito de responsabilidad de la DGTG.

Este procedimiento está compuesto de 32 actividades, de las cuales no se identifican las que requieran de toma de decisiones; sin embargo, las actividades que se describen en él son de suma importancia para alcanzar el propósito para el cual esta formulado.

La aplicación adecuada de este procedimiento implica que en la Comisión de Estupefacientes se plantee la situación actual del país y su postura en materia de drogas, así como su adecuada participación en la Comisión, con base en la información recabada de las dependencias del país que tienen injerencia en la materia.

El procedimiento denominado “Atención a las notas diplomáticas en materia de drogas remitidas por la Oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito o la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes dirigidas al gobierno de México. (PR-DGTG-02)”, tiene como propósito *“Establecer las actividades necesarias para atender los requerimientos de información en materia de drogas solicitados al Gobierno de México por la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) o la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes (JIFE)”*. Esto, dentro del ámbito de responsabilidad de la DGTG.

Este procedimiento está compuesto de 13 actividades, de las cuales no se identifican actividades que requieran toma de decisiones. Sin embargo, las actividades que se describen en él son de suma importancia para alcanzar el propósito para el cual esta formulado.

La aplicación correcta de este procedimiento permitirá que México, a través de las dependencias del país a quienes compete dar respuesta a las consultas o solicitudes recibidas, dé respuesta satisfactoria, clara y suficiente a la UNODC o a la JIFE.

El procedimiento denominado “Seguimiento a los trabajos de la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal (CPDJP) para dar cumplimiento a la Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada Transnacional (Convención de Palermo) y sus tres protocolos complementarios. (PR-DGTG-03)” tiene como propósito *“Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita conocer en forma ordenada y sistemática, las actividades de la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal (CPDJ) en cumplimiento a la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Trasnacional (Convención de Palermo) y sus tres protocolos complementarios para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas especialmente mujeres y niños, contra el tráfico ilícito de migrantes por tierra, mar y aire, y contra la fabricación y el tráfico de ilícitos de armas de fuego, sus piezas, componentes y municiones”*.

Este procedimiento está compuesto de 32 actividades, de las cuales no se identifican actividades que requieran de toma de decisiones. Sin embargo, las actividades que se describen en él son de suma importancia para alcanzar el propósito para el cual esta formulado.

La aplicación adecuada de este procedimiento implica que en la CPDJP se formule, plantee, se dé seguimiento, se instrumente y se evalúen las acciones de política exterior que permitan dar cumplimiento a los compromisos de México en la Convención de Palermo y sus tres protocolos complementarios, así como asegurar que los intereses de nuestro país en materia de combate a la delincuencia organizada queden reflejados en la CPDJP. Lo anterior con base en la información recabada por las dependencias del país que tienen injerencia en la materia.

Dirección General para la Organización de las Naciones Unidas

El MGOSRE establece que la DGONU tiene como objetivo *“Asegurar la participación de México en las actividades de la Organización de las Naciones Unidas y Organismos de su competencia, a fin de*

que se ajusten a los objetivos y principios de Política Exterior de México y los principios establecidos en la carta de las Naciones Unidas”.

Entre las principales funciones de la DGONU se encuentran las siguientes:

- Establecer y difundir las estrategias y los lineamientos generales que normen la actuación de México en la Organización de las Naciones Unidas, los organismos y mecanismos internacionales especializados y en otros foros o mecanismos de alcance mundial, en conjunto con las unidades administrativas de la Secretaría y las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal competentes.
- Contribuir al diseño y propuestas en la instrumentación de las estrategias de política exterior en las instancias internacionales de su competencia, en conjunto con las unidades administrativas de la Secretaría y de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal involucradas y con otras instancias nacionales cuando corresponda.
- Llevar a cabo la preparación para la participación de México en las reuniones convocadas por los mecanismos de la Organización de las Naciones Unidas y organismos y mecanismos internacionales especializados.
- Elaborar propuestas y concertar las acciones encaminadas a establecer la posición de México en los temas de carácter político, jurídico, social, económico, administrativo, presupuestal, humanitario y de desarme que se examinen en la Organización de las Naciones Unidas.
- Coordinar las acciones de la Secretaría en materia de candidaturas internacionales del Gobierno de México.
- Revisar y controlar las labores de las representaciones de México en el exterior, ante los órganos de la Organización de las Naciones Unidas y organismos y mecanismos internacionales especializados de su competencia; así como la oportuna acreditación y actuación de las delegaciones de México en cada caso.
- Establecer los mecanismos de coordinación, información y consulta con la Organización de las Naciones Unidas y los organismos y mecanismos internacionales especializados, así como con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en las materias de su competencia.

- Contribuir en la negociación de tratados, convenios y acuerdos internacionales promovidos por la Organización de las Naciones Unidas, los organismos y mecanismos internacionales especializados y otras instancias internacionales que sean de interés para el país.
- Llevar a cabo el seguimiento a la labor de la Organización de las Naciones Unidas, los organismos y mecanismos internacionales especializados y de otros foros y organismos internacionales, así como contribuir al eficaz desempeño de las funciones de los organismos que tengan representación en México.
- Coordinar con la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, la realización de trámites necesarios para cumplir con los pagos de contribuciones, aportaciones y cuotas de México ante los organismos internacionales en materia de su competencia, así como apoyar a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en cumplimiento de sus compromisos con organismos internacionales, en conjunto con las representaciones de México en el exterior.
- Establecer los mecanismos de promoción de temas de su competencia y coordinar con la Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil, un diálogo efectivo entre la Secretaría y las organizaciones de la sociedad civil interesadas, con miras a mantener informadas de las actividades que lleva a cabo la Dirección General y tener en cuenta sus observaciones y sugerencias en la definición y ejecución de la política exterior de México.

Adicionalmente, la DGONU tiene un Manual de Organización¹¹, el cual fue elaborado en el ejercicio 2006. Es importante señalar que la Dirección General se encuentra elaborando una actualización del mismo.

Asimismo, la Dirección General cuenta con un Manual de Procedimientos¹², en el que se señala un único procedimiento denominado “Gestión para el pago de cuotas y aportaciones a organismos internacionales”. Dicho procedimiento tiene como propósito *“Establecer las actividades para gestionar ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto el pago de cuotas*

¹¹ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Organización de la Dirección General para el Sistema de las Naciones Unidas. Noviembre de 2006.

¹² Secretaría de Relaciones Exteriores. Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos. Manual de Procedimientos de la Dirección General para el Sistema de las Naciones Unidas. Agosto 2008.

o aportaciones a los organismos internacionales, responsabilidad de la Dirección General para el Sistema de las Naciones Unidas de la Secretaría de Relaciones Exteriores”.

Este procedimiento está compuesto de 35 actividades, de las cuales cuatro requieren de toma de decisiones y son de trascendencia para que el procedimiento se cumpla correctamente.

Con base en la solicitud recibida por esta Dirección General, a través de una Nota diplomática, se realizan las actividades encaminadas para el pago de las cuotas o aportaciones correspondientes, las cuales están sujetas a la disponibilidad de recursos. Una vez que se cuenta con toda la documentación y se cumple con la justificación para el pago solicitado, la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto informa a la DGONU¹³ la fecha en la que se procederá a realizar el pago solicitado.

La gestión no oportuna o mal elaborada del pago de las cuotas o aportaciones correspondientes, limita la presencia y participación de México en los distintos organismos internacionales. Es importante señalar que el Manual de Procedimientos no especifica a qué organismos internacionales se puede realizar el pago, por tanto, es aplicable a cualquier organismo internacional que solicite el pago a México de cuotas obligatorias o contribuciones voluntarias.

Dirección General de Derechos Humanos y Democracia

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

“Ampliar la influencia de México en los foros multilaterales de derechos humanos para incidir en la agenda internacional, a fin de promover la protección internacional de los derechos humanos y el impulso a la democracia.

Construir los consensos y acuerdos necesarios en torno a las principales líneas de la política exterior en derechos humanos y democracia, mediante su consideración y discusión con entidades gubernamentales y actores no gubernamentales, a fin de consolidar una política de Estado en la materia.

¹³ El Manual de Procedimientos señala un nombre distinto al actual para la Dirección General para la Organización de las Naciones Unidas. Sin embargo, para conservar la consistencia con la información presentada en el Manual, se hace referencia al nombre de la UR establecido en el documento.

Impulsar la política de apertura a la supervisión internacional en materia de derechos humanos y democracia, mediante la cooperación con los mecanismos internacionales correspondientes, incluyendo los organismos jurisdiccionales a los que México se encuentra sometido.

Fortalecer los estándares internacionales de protección mediante el desarrollo de una estrategia integral y procurar la implementación a nivel interno de los tratados internacionales de protección de la persona humana de los que México es parte, mediante la promoción de reformas legislativas y la difusión del conocimiento de dichos tratados y estándares”.

Dentro de las funciones que señala dicho Manual General de Organización se encuentran las siguientes:

- Diseñar propuestas al Secretario y coordinar la política exterior de México en materia de derechos humanos y democracia.
- Impulsar el desarrollo de la política exterior de México en materia de derechos humanos y democracia, en coordinación con las demás áreas competentes de la Secretaría.
- Ser el mecanismo de coordinación de los trabajos de las áreas competentes de la Secretaría con otras dependencias de la Administración Pública Federal, en la definición e instrumentación de la acción internacional de México acerca de la promoción de los derechos humanos, de la democracia, la promoción de la equidad de género, la lucha contra la discriminación y la atención a grupos vulnerables, entre otros.
- Atender y procesar las quejas y denuncias presentadas en contra del Estado Mexicano ante organismos internacionales de derechos humanos y llevar la representación del Gobierno de México en los litigios o procedimientos derivados de los mismos, en coordinación con la Consultoría Jurídica, así como promover la adopción de las medidas necesarias para resolver, conforme a derecho dichas quejas o denuncias.
- Dar atención a las solicitudes de información provenientes de organizaciones no gubernamentales nacionales o internacionales, relativas a la política exterior de México en materia de derechos humanos o sobre los casos individuales objeto de atención internacional.

- Fomentar una relación efectiva entre la Secretaría y las organizaciones de la sociedad civil interesadas, con miras a tomar en cuenta sus observaciones y sugerencias en la definición y ejecución de la política exterior de México en los temas competencia de la Dirección General, en coordinación con la Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Llevar a cabo en coordinación con la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, los trámites necesarios para cumplir con los pagos de contribuciones, aportaciones y cuotas de México ante los organismos internacionales; así como apoyar a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en cumplimiento de sus compromisos con los mismos, en coordinación con las representaciones de México en el exterior.

De igual manera, la DGDHD cuenta con un Manual de Organización¹⁴ propio, el cual se actualizó a 2014. En dicho documento se señala la misión, visión, estructura orgánica, objetivos y funciones. Sin embargo, los objetivos y funciones presentan algunas diferencias en comparación con el MGOSRE.

Es importante señalar que la Dirección General no cuenta con un Manual de Procedimientos para la realización de las actividades sustantivas y la generación de los componentes que le corresponden.

Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil

En el MGOSRE se establece que la DGVOOSC tiene como objetivo *“Impulsar, fomentar y promover, a nivel nacional e internacional, proyectos de cooperación con las organizaciones de la sociedad civil sobre temas de política exterior con apego a las leyes mexicanas”*. En cuanto a las funciones de la Dirección General se presentan las más importantes:

- Fungir como enlace de la Secretaría con las organizaciones de la sociedad civil.
- Impulsar y fomentar el acceso a la información, al diálogo, a la consulta y al análisis, en temas de política exterior a las organizaciones de la sociedad civil, a través de foros y eventos públicos, material de divulgación, grupos de análisis de la sociedad civil, redes de

¹⁴ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Organización de la Dirección General de Derechos Humanos y Democracia. Mayo de 2014.

medios electrónicos y publicaciones impresas y actividades de formación dirigidas a organizaciones de la sociedad civil.

- Propiciar el diálogo como una modalidad, a fin de conocer la opinión de las organizaciones de la sociedad civil y difundirlas en las unidades administrativas correspondientes de la Secretaría, para su utilización en la formulación de la política exterior.
- Instruir a las organizaciones de la sociedad civil en su vinculación con los organismos, foros e instancias internacionales en donde participe México, así como en su integración a delegaciones internacionales, de conformidad con el acuerdo por el que se establecen los lineamientos para la participación de las organizaciones de la sociedad civil en temas de política exterior.
- Presentar propuestas de acciones de vinculación en las actividades derivadas de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, en conjunto con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Proporcionar información y mecanismos de interlocución sobre las acciones y contenidos de la política exterior a las organizaciones no gubernamentales internacionales y las dependencias de la Administración Pública Federal y entidades federativas.
- Llevar a cabo las publicaciones impresas y electrónicas sobre temas de política exterior y la información relacionada con la celebración de eventos y foros nacionales e internacionales de interés para las organizaciones de la sociedad civil, previa aprobación de la Comisión Editorial, por conducto de la Dirección General de Acervo Histórico Diplomático.

La Dirección actualizó su Manual de Organización en el año 2014, en el que se identifica su visión, misión, estructura orgánica, organigrama, objetivo y funciones.¹⁵ Sin embargo, los objetivos y funciones presentan algunas diferencias en comparación con el MGOSRE.

Asimismo, la Dirección General no cuenta con un Manual de Procedimientos donde se describan detalladamente los procesos que se realizan para la generación de sus componentes.

¹⁵ Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Organización de la Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil. Julio de 2014.

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

En este apartado, con base en la revisión normativa y con la información obtenida en reuniones con el área contratante, se describe brevemente la operación del Pp y se identifican los principales procesos involucrados en la misma.

Como se mencionó anteriormente, el Pp no cuenta con un manual, reglas o lineamientos de operación, es decir, no existe un documento en el cual se describa la operación del programa o los procesos necesarios para lograr sus objetivos. La normatividad entregada por la UR corresponde a la organización y funciones de las Direcciones Generales involucradas en la operación del P005 de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, la cual no permite un realizar una descripción profunda de los procesos operativos.

Los procesos operativos identificados se describen a continuación:

Planeación

La operación del Pp P005 inicia con la revisión de los calendarios de foros y organismos multilaterales en los que participa México por parte de las DG. A partir de estos, se realiza una agenda de las actividades de las DG y éstas se consolidan en un calendario o agenda de la Subsecretaría. Con base en este calendario, se elabora un proyecto de presupuesto considerando el número de reuniones, el lugar en donde se llevarán a cabo, el tipo de participación que tendrá México y el nivel de los funcionarios participantes. Este proyecto se hace llegar a la DGPOP mediante la Coordinación Administrativa de la Subsecretaría.

Adicionalmente se establecen las metas de los indicadores que integran la MIR con base en el calendario y posteriormente se elabora un Plan de Trabajo para el ejercicio fiscal, en el que se describen los objetivos y líneas de acción para el desarrollo de sus actividades sustantivas.

Promoción de la participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

Los organismos multilaterales en algunos temas, exigen al gobierno mexicano la participación de la sociedad civil en los foros multilaterales o en el seguimiento a las recomendaciones y/o compromisos. Para ello, la Dirección General de Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil (DGVOSC) lleva a cabo actividades de promoción de la participación de la sociedad civil, a través de

las cuales se generan espacios de diálogo entre las dependencias de la APF y organizaciones de la sociedad civil, se promueve su participación en la elaboración de contenidos y en los foros multilaterales, así como en el seguimiento de los acuerdos, y se otorga a dichas organizaciones, información sobre la política exterior en los temas correspondientes.

Cabe mencionar que este proceso no está determinado en del Modelo de Procesos establecido en los términos de referencia correspondientes a esta evaluación, sin embargo, éste representa un proceso clave para contar con suficiencia de participación de la sociedad civil, sin la cual, en algunos temas, México no podría participar.

Producción de entregables

Una vez definido el calendario y las metas, las DG correspondientes hacen contacto con las dependencias de la APF y/o con las OSC correspondientes al tema y a la reunión que se va a preparar. Éstas solicitan información para elaborar los contenidos y materiales de apoyo. Recibida la información necesaria, se lleva a cabo la elaboración de los contenidos y del material de apoyo que se utilizará en los foros multilaterales para posicionar a México en el tema correspondiente.

Asimismo, en los casos que lo ameritan, se realizan consultas bilaterales con socios estratégicos con la finalidad de sumar apoyos en el contexto de los organismos y mecanismos multilaterales. A partir de lo anterior, se busca generar acuerdos y entendimientos sobre temas de interés para México, así como el apoyo a candidaturas mexicanas a distintos organismos multilaterales.

Paralelamente, se prepara la logística para asegurar la asistencia de los participantes de la Subsecretaría en los foros multilaterales. Las DG solicitan los recursos, ya sea para el pago de cuotas o aportaciones a organismos internacionales, así como los gastos en los que incurren los funcionarios de la Subsecretaría integrantes de las delegaciones mexicanas participantes en las reuniones en el ámbito multilateral. Es importante señalar que la liquidación de las obligaciones financieras con los organismos multilaterales posibilita la representación y/o participación de México en los mismos.

Entrega

Una vez que se cuenta con las posiciones gubernamentales consensuadas derivadas de reuniones intersecretariales así como con las negociaciones intergubernamentales, las delegaciones mexicanas acuden a los foros u organismos multilaterales para promover las iniciativas trabajadas y las candidaturas en el ámbito multilateral para representar los intereses del país.

Control

A partir de la participación de México en los foros, mecanismos y organismos multilaterales, los representantes elaboran un informe de participación, señalando los acuerdos, compromisos y recomendaciones que se derivan de las reuniones.

Seguimiento

Adicionalmente, las DG se encargan de dar seguimiento a los compromisos adquiridos por México en los diversos foros y organismos multilaterales. Para ello, se llevan a cabo reuniones de trabajo a nivel nacional e internacional. De igual manera, se elaboran informes sobre el grado de cumplimiento de obligaciones derivadas de instrumentos y estándares internacionales, los cuales son presentados a los distintos organismos internacionales.

Ver Cuadro 1 Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp.

Evaluación y Monitoreo

El Pp P005, a través de la DGPOP, contrata a la empresa o institución que llevará a cabo la evaluación establecida en el Programa Anual de Evaluación y le da seguimiento a los trabajos de la misma, recibe el informe, lo revisa y gestiona los pagos a los consultores. Se establecen los aspectos susceptibles de mejora y se da seguimiento a los mismos.

Adicionalmente, la misma DGPOP carga la información entregada por las áreas responsables sobre los avances de las metas establecidas en la MIR trimestralmente en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).

Aunque este proceso se lleva a cabo para el Pp P005, no se analizará en esta evaluación debido a las razones establecidas en el apartado de Alcance y Enfoque Metodológico de la Evaluación de Procesos.

Cabe mencionar que el Pp P005 no realiza de manera especial un proceso de Comunicación interna y externa, sino que en todos los procesos operativos del programa se lleva a cabo dicha comunicación como parte de las actividades de los mismos. Por este motivo, no se analiza como un proceso adicional, sino que se menciona y describe dicha comunicación dentro de cada uno de los procesos analizados.

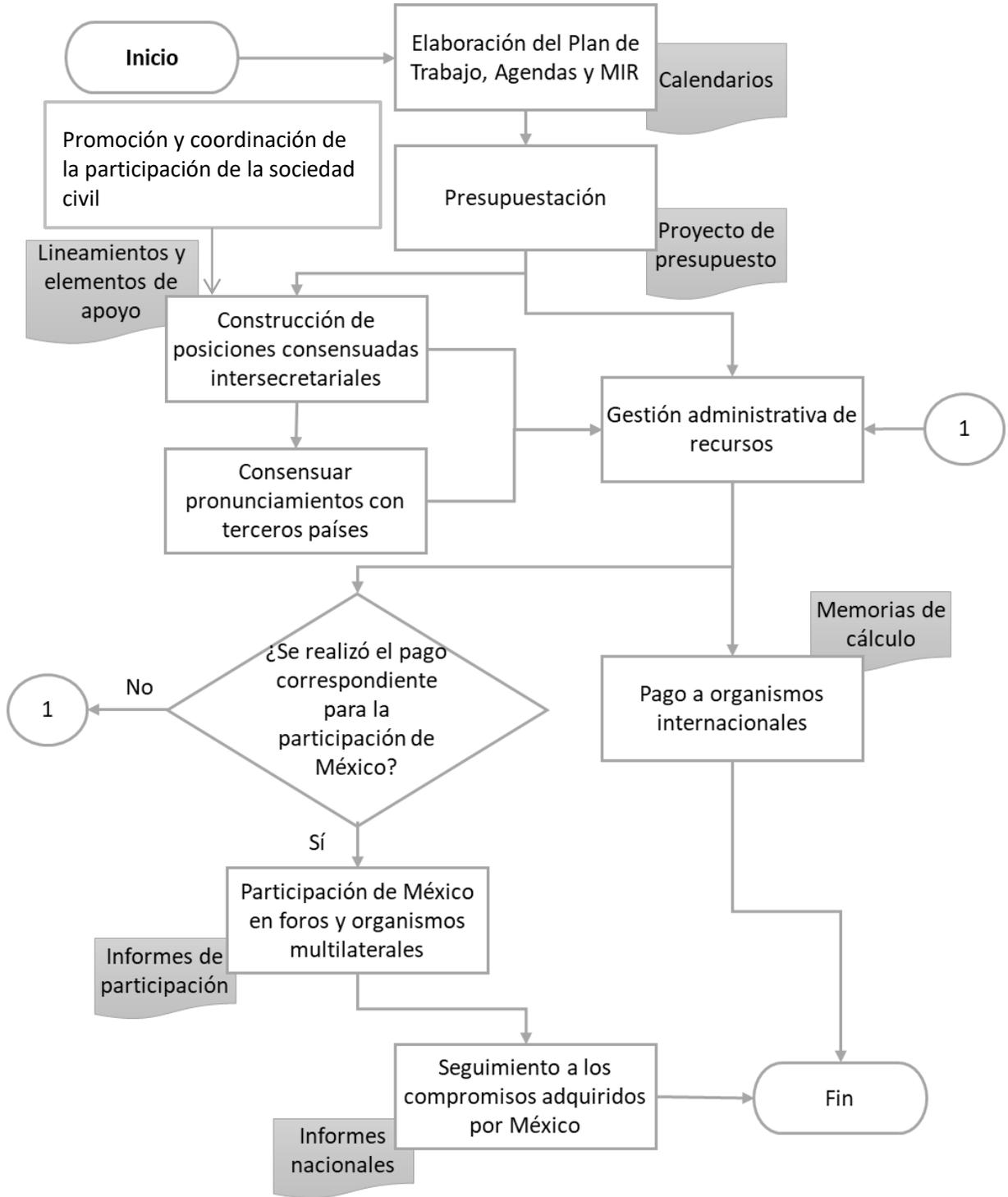
Cuadro 1. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Planeación	1.1.	<p>Elaboración de Calendarios y Plan de Trabajo</p> <p>Cada DG realiza una revisión de los calendarios de los organismos internacionales y foros multilaterales, a partir de los cuales se hace la planeación de la participación de México en los eventos. Asimismo, se elabora la MIR del Pp.</p>
	1.2.	<p>Presupuestación</p> <p>Cada DG solicita a DGPOP presupuesto conforme a lo establecido en su Plan de Trabajo para el ejercicio.</p>
Comunicación interna y externa		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	<p>Construcción de posiciones consensuadas, registro y apoyo a candidaturas</p> <p>Se solicita a otras dependencias de la APF información sobre los temas a trabajar. Además, se realizan reuniones intersecretariales con la finalidad de fijar la posición de México ante los organismos y foros multilaterales.</p>
	3.2.	<p>Preparación de la logística para asegurar la asistencia a las reuniones</p> <p>Se determina el nivel de participación definitivo, es decir, se define la persona que asistirá a la reunión, el tipo de participación que tendrá y se llevan a cabo los preparativos administrativos para asegurar la asistencia en el caso de que acuda algún funcionario de la Subsecretaría.</p>
Entrega	4.1	<p>Pago a organismos internacionales</p> <p>Se gestiona el pago de cuotas o aportaciones a organismos internacionales para garantizar la presencia de México.</p>

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
	4.2.	<p>Participación de México en foros multilaterales</p> <p>Se promueven los intereses de México en temas multilaterales, a partir de las posiciones gubernamentales consensuadas o/y de las negociaciones intergubernamentales atendidas.</p>
Seguimiento	5	<p>Seguimiento a los compromisos adquiridos por México</p> <p>Elaboración de Informes Nacionales y de informes de avances de recomendaciones</p>
Control	6	<p>Elaboración de informes sobre la participación de México en foros multilaterales y reportes del pago de cuotas</p> <p>Los integrantes de las delegaciones mexicanas, incluyendo a los representantes de las OSC que acuden a las reuniones elaboran un informe de participación, en el que se describan las actividades llevadas a cabo durante la reunión y los acuerdos y compromisos adquiridos por México. Asimismo, también se elaboran reportes sobre el pago de cuotas y/o aportaciones a organismos multilaterales.</p>
Evaluación y Monitoreo	7	<p>Evaluación</p> <p>Se lleva a cabo la contratación, coordinación y supervisión de la evaluación establecida por el PAE para el año fiscal correspondiente.</p> <p>Monitoreo</p> <p>Se recibe la información de las áreas responsables con respecto al avance de las metas establecidas en la MIR y se carga en el PASH trimestralmente.</p>

Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos Promoción de la participación de la sociedad civil	2	Se promueve, a través de reuniones, asesoramiento o información, la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la elaboración de contenidos, participación en los foros y seguimiento de las recomendaciones y compromisos con organismos multilaterales.

Figura 1. Diagrama general de operación del Pp P005



Alcance y Enfoque Metodológico de la Evaluación de Procesos

La evaluación de procesos pretende mejorar la operación de los programas brindando información sobre las características de sus procesos operativos, sus atributos y la articulación de los mismos, así como los principales cuellos de botella y buenas prácticas detectadas en la operación.

La lógica de operación de los programas presupuestales no es necesariamente la misma lógica institucional con la que se realizan los manuales de organización de las dependencias o sus áreas administrativas. Por estos motivos, no siempre es posible la identificación de los procesos en la normatividad de los programas, sobre todo cuando éstos no cuentan con manuales, guías, lineamientos o reglas de operación. Este es el caso del Pp P005, de reciente creación en el 2016, a partir de la fusión de tres programas presupuestarios.

Como se mencionó anteriormente, el contexto internacional en el que opera el Pp P005 implica que éste se sujete a los acuerdos, compromisos, normatividad y reglamentos de los organismos multilaterales. Sin embargo, el Pp no cuenta con un documento único que dé guía a su operación y sólo algunos de sus procedimientos están establecidos en los manuales de procedimientos de las distintas áreas administrativas involucradas en la operación del Programa.

Esta situación se refleja en el bajo grado de consolidación operativa del Pp P005, que tiene las siguientes características:

- No existen documentos que normen los procesos del Programa
- Los procesos no están estandarizados, por lo que no es posible afirmar que sean del conocimiento de todos los operadores
- No se cuenta con un sistema de monitoreo distinto a los indicadores establecidos en la MIR, los cuales están enfocados a la producción de los componentes y no involucran todos los productos generados por el Programa.
- No se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

En este sentido, la construcción conceptual y el análisis de los procesos operativos estarán fundamentados, en mayor grado, en la información obtenida de las entrevistas a los actores involucrados en los procesos operativos del Pp P005. Para validar los procesos identificados y detectar procesos adicionales, se llevarán a cabo reuniones de trabajo con actores clave de las

Direcciones Generales involucradas, para la validación de los procesos identificados y la identificación de procesos adicionales o características faltantes.

También se llevarán a cabo algunas entrevistas a profundidad con al menos dos autoridades que conozcan de forma completa el proceso operativo del programa, con la finalidad de lograr una descripción de la operación más profunda y así identificar actores y procesos adicionales.

Así, en función del bajo grado de consolidación operativa del programa, de su complicado contexto normativo y de las limitaciones del tiempo de entrega de la evaluación, el equipo evaluador, en acuerdo con la unidad administrativa contratante estableció el siguiente alcance para la evaluación de procesos:

Con respecto a la producción de componentes: Se analizará el proceso productivo de todos los componentes del programa.

Con respecto a los procesos operativos detectados: Únicamente se analizarán los **procesos críticos o indispensables para el logro del propósito del programa**. Así, se llevará a cabo el análisis de los siguientes procesos: Planeación, Promoción de la participación de la sociedad civil, Producción de entregables, Entrega, Control y Seguimiento. El proceso de Evaluación y Monitoreo no será analizado por los siguientes motivos:

- No es indispensable para el logro del propósito del programa.
- Cuenta con normatividad que establece la forma como debe llevarse a cabo el proceso y éste es conocido por todos los responsables del mismo.
- La información derivada del análisis de proceso en la práctica, no es crítica para aportar al logro de los objetivos del programa.

Metodología utilizada para el desarrollo de la Evaluación

La presente evaluación se realiza con un carácter cualitativo que incluye análisis de gabinete y entrevistas a profundidad y semiestructuradas a actores clave dentro de la SRE para la operación del Programa. Estas dos técnicas permiten generar evidencia empírica suficiente para valorar a profundidad la forma en que se ejecutan los procesos y subprocesos que integran la operación del Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”, así como su contexto institucional y organizacional dentro de la SRE.

En razón del límite temporal y presupuestal para realizar la presente evaluación, no es posible desarrollar observación directa en las misiones de México en el extranjero. Derivado de lo anterior, los procesos y subprocesos evaluados se circunscriben a la operación del Pp P005 en la Ciudad de México.

Análisis de gabinete

Como parte de la evaluación se realiza análisis de gabinete, que es parte sustantiva para el desarrollo de toda la evaluación. De forma específica, el análisis de documental fue parte integral para la generación de los siguientes elementos del Producto 1 de la evaluación de Procesos del Pp P005:

- Contexto en que opera el Pp;
- Análisis documental y normativo del Pp;
- Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos;
- Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos;
- Estrategia y plan de trabajo de campo, y
- Técnicas de investigación a utilizarse e instrumentos de levantamiento de información

Las fuentes de información utilizadas fueron a los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable al P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros;
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral” atiende;
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”;

- Evaluación en materia de Diseño del Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”;
- MIR 2017 del P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”;
- Sistemas de información que apoyan la ejecución de los procesos y subprocesos identificados del Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”;
- Evaluaciones externas realizadas previamente al P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”;
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora con los que cuenta el Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”; e
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral” por la Auditoría Superior de la Federación y el Órgano Interno de Control.

Diseño metodológico del trabajo de campo

La descripción de los procesos operativos para cada componente deberá realizarse entre las unidades responsables de la producción del componente y el equipo evaluador, en reuniones de trabajo con la participación de personal con conocimiento del proceso operativo completo.

Se realizarán entrevistas a profundidad y semiestructuradas con actores clave que intervienen en la ejecución de los procesos y subprocesos que integran la operación del Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral” dentro de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

El objetivo de las entrevistas consiste 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 componentes, el estado que guarda la ejecución de los procesos y subprocesos involucrados en la producción de dichos componentes del Pp P005, 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:

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- Oportunidad: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- Suficiencia: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- Pertinencia: un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.

Estrategia de trabajo de campo

Justificación de las técnicas de investigación a utilizar

El enfoque cualitativo busca 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 es inductivo y utilizando información documental e información que proveen los actores.

Para el caso específico del Pp P005, que no cuenta con documentos normativos específicos para guiar su operación, la descripción de las unidades de análisis (procesos operativos), debe construirse desde la revisión y estudio de la información obtenida en entrevistas. Inicialmente deberán aplicarse entrevistas a profundidad para tener una visión general de la operación e identificar procesos, actores y áreas participantes. Posteriormente deberán aplicarse entrevistas semiestructuradas, que permitirán caracterizar los procesos, valorar sus atributos y determinar sus fortalezas y debilidades.

Muestra y los criterios utilizados para su selección

En función de que la entrega de los componentes del programa no se realiza a beneficiarios ni se lleva a cabo en espacios geográficos distintos, no se llevará a cabo un muestreo de puntos de entrega, ni de beneficiarios. Sin embargo, se llevarán a cabo las entrevistas mencionadas en todas las áreas sustantivas involucradas en la operación del Pp P005.

Para el levantamiento de las entrevistas, se seleccionarán informantes clave de las áreas involucradas en la operación de los procesos del Pp P005 dentro de las oficinas centrales de la SRE, que son las siguientes:

- Dirección General de Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil
- Dirección General de Derechos Humanos y Democracia
- Dirección General para la Organización de las Naciones Unidas
- Dirección General para Temas Globales
- Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán

Los instrumentos de recolección deberán incluir entrevistas a profundidad y entrevistas semiestructuradas. En las primeras, las preguntas serán generales, permitiendo al actor entrevistado describir, desde su punto de vista, la operación de los procesos en los que está involucrado. Las entrevistas semiestructuradas se realizarán una vez que se cuente con la información de la descripción de procesos obtenida de las entrevistas a profundidad.

Para el levantamiento de información se utiliza la siguiente ficha de datos:

Entidad:	
Nombre:	
Cargo:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	

Se utilizan los siguientes temas guía y preguntas de referencia para las entrevistas:

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)

- ¿Qué se entiende por planeación estratégica para los operadores del Pp?
- ¿Cuáles son las actividades o acciones de planeación estratégica del Pp que se realizan?
- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Pp?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Pp?
- ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los componentes o entregables del Pp?
- ¿La planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Pp?
- ¿Qué se entiende por planeación operativa y cuáles son las diferencias con la planeación estratégica?

Producción de componentes o entregables

- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de componentes o entregables que permitan al Pp atender a su población o área de enfoque objetivo?
- ¿El Pp tiene mecanismos para estimar la producción o generación necesaria de componentes o entregables, de acuerdo con la posible demanda o requerimientos de su población o área de enfoque objetivo? ¿Es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los componentes o entregables del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Las actividades de generación de componentes o entregables que otorga el Pp están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las instancias involucradas?

Entrega

- ¿Los componentes o entregables del Pp son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los componentes o entregables para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino? ¿Son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes? [cuando aplique]
- ¿La logística de distribución se actualiza? [cuando aplique] ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Pp? [cuando aplique]
- ¿Los puntos de entrega de los componentes o entregables son cercanos a los beneficiarios o área de enfoque a atender y son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

Control

- ¿El Pp cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen a la población o área de enfoque que deba ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables? ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Pp?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Pp? (cuando aplique)

Seguimiento

- ¿El Pp tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los destinatarios o beneficiarios que permitan identificar si los componentes o entregables generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?

- ¿Existen procedimientos estandarizados que permitan verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del destinatario o beneficiario? [cuando aplique]
- En caso de que los componentes o entregables involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el Pp cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable? ¿El seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿El Pp tiene mecanismos para identificar si se cumple con su Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes estos mecanismos?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del destinatario o beneficiario de los componentes o entregables del Pp respecto de los componentes que ofrece el Pp? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp son utilizadas para la mejora continua del Pp?

Cronograma de actividades

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

Actividad	Semana							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Reunión de presentación con las áreas administrativas involucradas en la operación del P005 y agenda de entrevistas								
Entrevistas a actores clave								
Análisis de la información								
Descripción de procesos								
Congruencia con normatividad FODA								
Valoración de procesos Cuellos de botella y buenas prácticas Valoración de la operación								
Recomendaciones								

Descripción y valoración de los procesos y subprocesos del Pp

1. Planeación

El proceso de planeación consiste en todas aquellas actividades encaminadas a definir la agenda anual y presupuesto requerido por las áreas administrativas para cumplir con los objetivos de la MIR del Pp P005, así como con los objetivos de los programas sectoriales y nacionales a los que está alineado. El producto más importante de esta planeación consiste en la elaboración de un calendario anual de actividades, en el cual se registran los foros, reuniones o eventos en los que se tendrá la presencia de una delegación del estado mexicano. Con base en este calendario y en las condiciones requeridas para la participación de México en estos foros, se define el presupuesto requerido.

1.1. Principales actores

Los actores involucrados en la planeación son los integrantes de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, la DGONU, DGTG, DGDHD, DGVOSC, DGPOP y Dirección General Adjunta de Organización, Soporte Operativo y Contabilidad (DGAOSOC).

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, 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.

1.3. Descripción del proceso

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

- a) En agosto previo al ejercicio fiscal correspondiente, la DGPOP solicita a la Subsecretaría un anteproyecto de presupuesto.
- b) La Subsecretaría solicita a las DG el presupuesto programado para dicho año fiscal.
- c) Las DG, con base en la información con la que cuentan en ese momento sobre la agenda de los organismos multilaterales, llevan a cabo la programación y presupuestación de

actividades, elaboran el presupuesto programado y lo envían a la Subsecretaría, cuya área administrativa consolida un presupuesto para todas sus DG.

- d) Un mes antes de iniciar el ejercicio fiscal correspondiente, la Subsecretaría solicita a cada DG que actualice y detalle su agenda de eventos con los temas prioritarios y nivel de participación requerido.
- e) Las DG, a través de sus correspondientes Direcciones de Área, solicitan información a las misiones en el extranjero y las embajadas sobre las agendas de los organismos multinacionales en los temas y eventos de su competencia y envían a las Direcciones de Área información sobre su informe anual y su plan de trabajo anual en las últimas semanas del año.
- f) Las Direcciones de Área priorizan la información y generan una agenda interna considerando también agenda preestablecida de compromisos adquiridos con las agencias internacionales. En esta agenda se define, entre las Direcciones de Área y la DG correspondiente, el nivel de participación, es decir, los lineamientos que llevará a cabo la delegación mexicana (observación, presentación de un tema, coyunturas, voto de un tema, entre otras) en cada uno de los foros establecidos en la agenda, la prioridad del tema para México, el nivel de invitación (tipo de participantes que asistirán al foro) y el presupuesto.
- g) La DG correspondiente recibe las agendas de las Direcciones de Área y consolida un calendario en el que se especifica los eventos, temas, fechas, prioridad, tipo de personal (Presidente, Canciller, Subsecretarios, personal de la SRE, etc.) que asistirá y tipo de acciones que llevará a cabo.
- h) Con la información contenida en el calendario, cada DG estima la cantidad de lineamientos, posiciones, propuesta de candidaturas y participaciones que llevará a cabo y envía dicha información a los asesores del Subsecretario. Éstos son quienes se encargan de establecer las metas de la MIR con esta información y reportar los avances conforme avanza el año.

Durante el año van surgiendo nuevos temas y eventos por lo que cada Dirección General actualiza su calendario conforme se presentan estos.

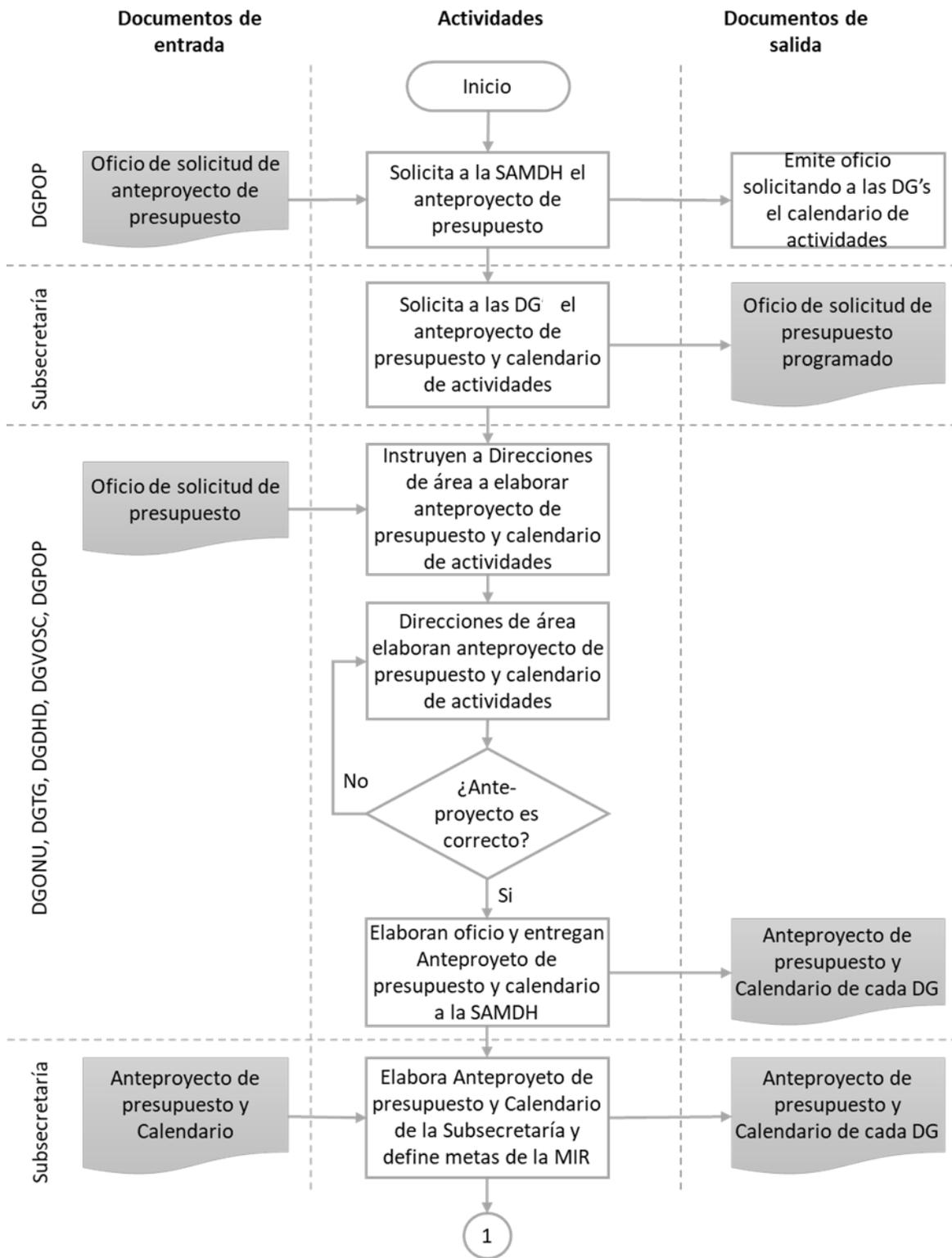
Cada DG, dentro del proceso de planeación y presupuestación, contribuye a la definición del plan anual de trabajo, del programa operativo anual, así como del presupuesto anual. Cabe mencionar que los entrevistados mencionaron que su principal guía es el calendario y que el plan anual de trabajo no siempre es conocido por todos.

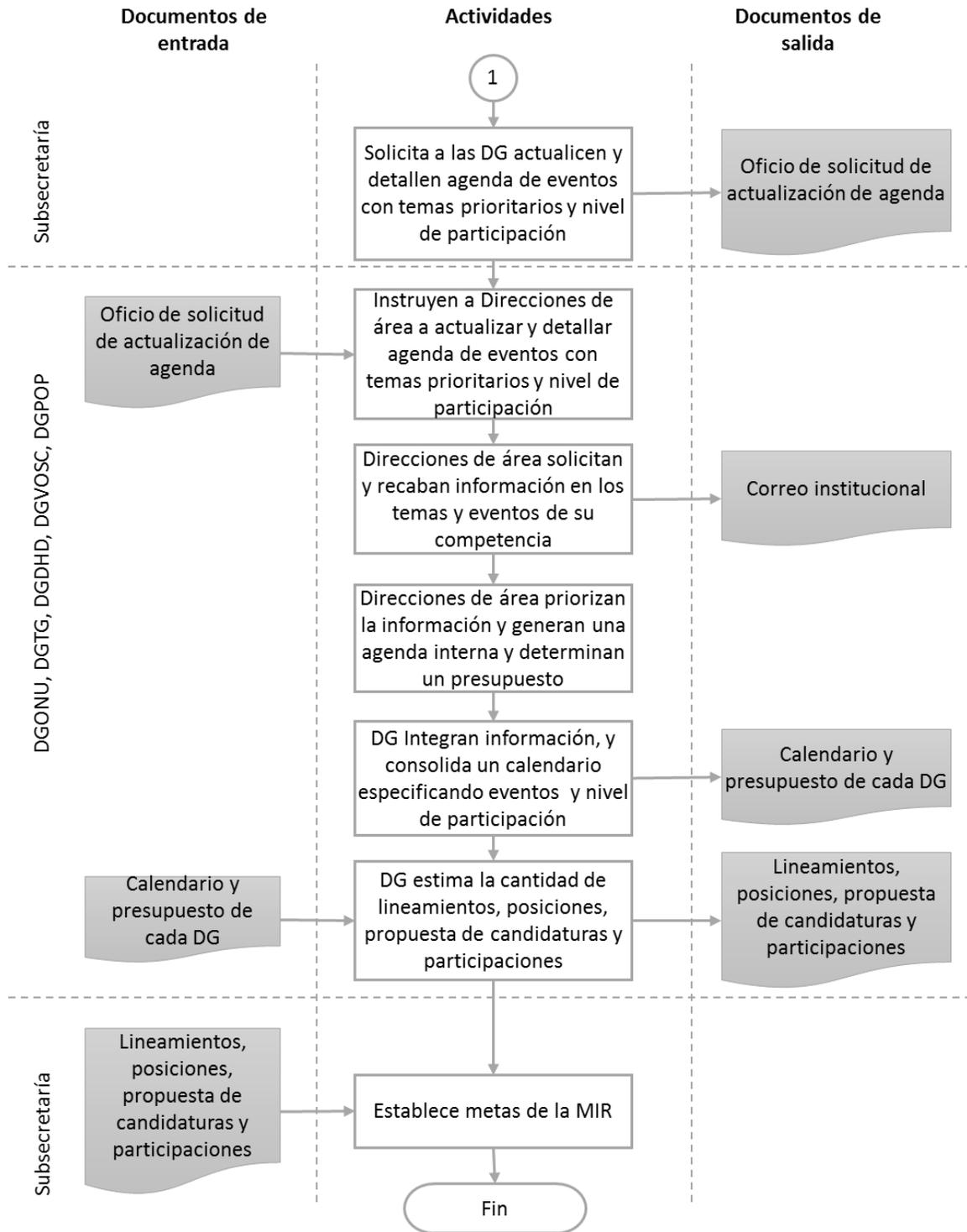
Proceso de planeación

Cuadro de entradas y salidas

No.	Proveedor	Entrada	Proceso	Responsable del proceso	Salidas	Cliente
1	Organismos multilaterales RME	Plan de trabajo de organismos y/o fechas de celebración de reuniones o foros internacionales	Etapa 1	DG	Calendario de actividades	Subsecretaría
2	DG	Calendario de Actividades	Etapa 2	DG	Presupuesto	DGPOP

Diagrama de flujo del proceso de planeación





1.4. Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso de planeación inicia con la solicitud de la DGPOP a las DG de un anteproyecto de presupuesto, mismo que es elaborado por las mismas con base en un calendario inicial de actividades cinco meses antes de iniciar el año fiscal. 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.

El proceso de planeación se articula con el proceso de seguimiento y el proceso de evaluación y monitoreo (no analizado en este documento) en tanto que el primero provee de las fechas de eventos y acciones para dar seguimiento a los compromisos adquiridos en los foros multilaterales, y el segundo provee de recomendaciones sobre mejoras a los elementos de diseño y/o operación del Pp. También se articula con el proceso de producción de entregables, el cual recibe como insumos los productos (calendario y presupuesto) que se generan en la planeación.

No se identificó algún manual de procedimientos en el que establezcan los límites del proceso de planeación. Se cuenta con cuatro procedimientos no actualizados, pero no se cuenta con un apartado específico que denote cómo se tiene que hacer la planeación en cada una de las DG.

La presentación del calendario se hace en formato libre por cada área, éste no se publica, pero se comparte dentro de las áreas.

Las DG realizan la planeación y presupuestación con base en la experiencia acumulada del personal de las Direcciones de Área, y es entregada a la Subsecretaría cuando ésta la solicita. Sin embargo, no se tiene un manual de organización para su elaboración.

1.5. Insumos

El calendario de eventos que publican los organismos multilaterales, las invitaciones y comunicados de los mismos, los compromisos o acuerdos definidos en el marco de los foros multilaterales, en informes de labores, en planes de trabajo de misiones y embajadas, son los insumos necesarios para iniciar la planeación.

La agenda definitiva de los organismos multinacionales no se recibe de manera oportuna para elaborar el anteproyecto de presupuesto. Esto genera importantes limitaciones en la planeación y presupuestación de las actividades que se llevan a cabo a lo largo del año fiscal ya que sólo se toman en cuenta en el anteproyecto los eventos que hasta ese momento tienen fecha definida.

No existen estándares ni límites de tiempo para recibir las invitaciones y/o para programar eventos por parte de los organismos multilaterales, que se introducen a la agenda de trabajo de cada área y al calendario de las DG. Se llega a recibir invitaciones hasta con un día de anticipación previo a un evento.

1.6. Productos

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

- Calendario consolidado de actividades para la Subsecretaría
- Plan anual de trabajo
- Presupuesto
- Metas de la MIR

La planeación es básica para la elaboración de los procesos siguientes; no obstante, por la experiencia del equipo de trabajo, se llegan a realizar las actividades del siguiente proceso aun cuando no se haya calendarizado y presupuestado la participación de una delegación mexicana en reuniones, o foros internacionales.

En este proceso no existe duplicidad de productos; existen productos, definidos como calendarios internos, que por la naturaleza y nivel de participación no se consideran en el Calendario de actividades de las DG, pero éstos aportan elementos para el reporte de metas alcanzadas en la MIR del Pp.

1.7. Recursos

Tiempo

Como se mencionó anteriormente, la definición del calendario definitivo de participación en los foros de organismos multilaterales se lleva a cabo después de tener que enviar a la SHCP el anteproyecto de presupuesto, lo cual genera que la presupuestación no sea acertada y que al definirse más detalladamente el calendario se deba reasignar los recursos a las reuniones prioritarias.

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

El personal de cada DG tiene el perfil adecuado y el dominio general de los temas de su competencia. Para llevar a cabo las actividades definidas en este proceso se cuenta con el personal suficiente, no obstante, la mayoría de los actores entrevistados señalaron que la cantidad de personal es insuficiente para llevar a cabo todas las actividades del Pp.

Recursos financieros

No se requieren recursos financieros para llevar a cabo el proceso de planeación.

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 actuales son suficientes y pertinentes para su formulación, se cuenta con equipos de cómputo y medios de comunicación suficientes y adecuados y garantizan la realización de un plan anual de trabajo adecuado, el calendario consolidado y la programación del presupuesto que permita realizar las actividades planeadas.

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

1.8. Sistemas de información

No se utilizan sistemas de información específicos para la planeación, los productos se comparten vía correo electrónico. Para el caso del establecimiento de metas de la MIR, se utiliza el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (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. Este portal aplicativo, funciona como una fuente de información útil para el sistema de monitoreo a nivel central. Sin embargo, dicho sistema no automatiza el proceso de planeación ni ninguno de sus subprocesos, ni sirve como mecanismo de control interno para el mejor desarrollo de los procesos.

1.9. Coordinación

Para la generación de los calendarios de cada área, la coordinación con los organismos multilaterales se lleva a cabo a través de las misiones o embajadas, que otorgan algunos insumos para ello. La comunicación con dichas misiones y embajadas, se lleva a cabo por correo electrónico o vía telefónica. Los entrevistados señalaron como adecuada dicha coordinación.

La coordinación entre las DG y la Subsecretaría para la entrega de los calendarios y las contribuciones a la definición de las metas de la MIR se lleva a cabo por medio de los asesores del Subsecretario, quienes se encargan de recabar la información de las distintas áreas y consolidarla. La comunicación entre los mismos se lleva a cabo vía correo electrónico o vía telefónica. Los entrevistados señalaron que dicha coordinación es adecuada.

1.10. Evaluación de la pertinencia

La presupuestación se hace con cinco meses de antelación en comparación con la definición completa de la agenda de los organismos multilaterales, por lo que el presupuesto asignado no siempre es suficiente para atender las necesidades de todas las reuniones y actividades que se tienen a lo largo del año. En este sentido, la planeación es poco pertinente. El contexto político internacional, influido por factores externos, en ocasiones obliga a llevar a cabo reuniones emergentes.

El proceso de planeación permite a la Subsecretaría conocer las metas anuales de la MIR, sin embargo, estas metas no son conocidas por el personal de todas las áreas involucradas en la operación del programa. Además, las metas establecidas en la MIR, sobre todo aquellas que se refieren a los eventos realizados, solo reflejan una parte del trabajo realizado, es decir, están subestimadas, ya que a lo largo del año se celebran eventos no planeados, para los que también hay que producir herramientas, lineamientos y otros elementos, así como enviar representantes a dichos eventos.

La planeación permite conocer los entregables correspondientes a los eventos que se llevarán a cabo durante el año.

Se debe de contar con lineamientos, herramientas y personal que apoye con la elaboración adecuada de la planeación de cada una de las áreas, y generar mecanismos para que las metas reflejen las actividades que realizan a lo largo del año, considerando la celebración de reuniones no

programadas a inicios del año y que surgen durante el mismo. Es posible hacer estimaciones de estas actividades tomando en cuenta las diferencias entre las actividades planeadas y las realizadas en años pasados.

Los productos que se elaboran en este proceso, son adecuados y oportunos y sirven de base para la continuidad del siguiente proceso, para los casos de las actividades planeadas, permiten tener los insumos adecuados y a tiempo para el desarrollo de las siguientes actividades, no obstante, se tienen que establecer un mecanismo para atender la realización de las actividades no planeadas, los recursos humanos, materiales y financieros que se utilizarán para su realización.

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, ni las metas de la MIR, ni comenzar los trabajos para generar los productos de la DG de forma oportuna, aun cuando el calendario se va actualizando paulatinamente a lo largo del año.

Cabe mencionar que el proceso de planeación no está institucionalizado. Algunos de sus procedimientos, como la elaboración del programa de trabajo, no es de utilidad para la mayoría de las áreas que operan el Pp, ya que según la mayoría de los actores entrevistados, basta con el calendario para iniciar y guiar la operación. Por otro lado, la consolidación del calendario representa el procedimiento más representativo de la planeación; éste es el que dispara el resto de los procesos operativos del Pp y todos los operadores participan en su elaboración y lo utilizan como insumo. Este procedimiento es el que permite llevar a cabo los preparativos para los posicionamientos.

1.12. Opinión de los actores

La mayoría de los actores entrevistados consideran que el proceso de planeación no se lleva a cabo de manera formal, todos reportaron que este proceso no se sujeta a ningún procedimiento establecido en sus manuales y que no está institucionalizado ni estandarizado.

Algunos actores entrevistados no conocen el plan de trabajo, aunque saben que éste debe generarse de manera anual.

Todos los actores entrevistados reportaron conocer y utilizar el calendario consolidado.

2. Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

La mayoría de los organismos multilaterales con los que México tiene relación, exigen la participación de la sociedad civil tanto en el posicionamiento del mismo en temas internacionales, como en el seguimiento a las recomendaciones derivadas de acuerdos o compromisos adquiridos por México en los eventos multilaterales.

La DGVOSC impulsa la participación de la sociedad civil en temas de la política exterior de México. Dentro de esta evaluación, se delimita su trabajo en los temas multilaterales. Al respecto, la DGVOSC es un área de facilitación política que ayuda a la sociedad civil a participar en la agenda multilateral, en temas en los que la sociedad civil a lo largo del tiempo ha incrementado su participación: derechos humanos, cambio climático, drogas, tráfico de armas, desarme, desarrollo y cooperación internacional para el desarrollo, entre otros.

En razón de lo anterior, la DGVOSC ejerce la función de facilitar la participación de la sociedad civil en las prioridades de la agenda multilateral del año de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y facilita el diálogo de las OSC con las otras DG.. La DGVOSC usa como insumos la información del calendario de la Subsecretaría, los calendarios de los organismos multilaterales y los intereses de las OSC para planear su trabajo. Con esta información empalma los intereses de participación de las OSC con la demanda de la misma en los diversos temas.

2.1. Principales actores

El proceso de promoción y participación de la sociedad civil en la agenda multilateral de la política exterior se desarrolla a nivel federal e involucra a actores internos y externos. Dentro de los actores internos se encuentra el personal de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la SRE, específicamente la DGVOSC, DGTG, DGONU y DGDHD. Dentro de los actores externos se encuentran, por un lado, las dependencias y entidades de la APF, por el otro, la sociedad civil organizada, que en este caso puede incluir organizaciones de la sociedad civil debidamente constituidas, así como colectivos de personas organizadas alrededor de un tema relacionado con la agenda multilateral de México.

2.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

Las facultades bajo las cuales la DGVOSC llevan a cabo sus funciones están delimitadas por el MGOSRE del 2011. En éste se determina que la DGVOSC debe "impulsar, fomentar y promover, a

nivel nacional e internacional, proyectos de cooperación con las organizaciones de la sociedad civil sobre temas de política exterior con apego a las leyes mexicanas". Al respecto, dentro de sus principales facultades se encuentran las de ser el enlace de la SRE con la sociedad civil; generar vinculación e interlocución entre éstas, así como propiciar el intercambio de información, diálogo y participación de la sociedad civil en foros y eventos nacionales e internacionales, así como integrar informes de la labor de fomento en las actividades de la sociedad civil en política exterior.

Aunado a lo anterior, los Lineamientos para la Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Temas de Política Exterior establece como compromisos de la SRE de promover la participación de la sociedad civil en la formulación de la política exterior, informar a la sociedad civil sobre temas de política exterior, invitar a la misma a presentar opiniones y propuestas en temas de política exterior, invitar hasta dos representantes de la sociedad civil a participar con las delegaciones mexicanas que asistan a foros internacionales de carácter multilateral e informar de los resultados de estos foros, entre otros.

2.3. Descripción del proceso

El proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales se divide en cuatro subprocesos, que a continuación se detallan:

i. Planeación

Las actividades de este subproceso involucran la generación de un plan anual de trabajo, metas para la MIR del componente "espacios de diálogo generados con OSC en foros, organismos y mecanismos multilaterales", y un proyecto de presupuesto. Para estos tres productos se utilizan los siguientes insumos:

- El calendario de trabajo de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos para el siguiente año.
- Minutas de trabajo del proceso de seguimiento a temas con sugerencias, compromisos o recomendaciones a cumplir por parte de México con acompañamiento de la sociedad civil en foros multilaterales.
- Las metas de la MIR del año actual sobre "Porcentaje de delegaciones en foros multilaterales con participación de la sociedad civil" y sobre el "Porcentaje de espacios de diálogo en política exterior en temas multilaterales con participación de la sociedad civil".
- El presupuesto de DGVOOSC del año corriente y la agenda de prioridades del siguiente año.

Respecto al plan anual de trabajo, éste comienza a elaborarse en diciembre y termina a finales de enero. Comienza con la revisión del calendario que les envía la Subsecretaría, así como los temas que tendrán continuidad el año siguiente para definir las acciones que pueden realizar en temas multilaterales para promover la participación de la sociedad civil. Posteriormente se desarrolla el plan anual de trabajo y éste es compartido a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y a las DGTG, DGONU y DGDHD. En caso de existir retroalimentación, el plan es modificado y posteriormente socializado dentro de la DGVOSC, la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y las DGTG, DGONU y DGDHD. El plan de trabajo se actualiza conforme surgen temas a lo largo del año con las otras áreas de la Subsecretaría.

Respecto a las metas para la MIR del Pp, la DGVOSC construye sus metas respecto al "Porcentaje de delegaciones en foros multilaterales con participación de la sociedad civil" y sobre el "Porcentaje de espacios de diálogo en política exterior en temas multilaterales con participación de la sociedad civil" con base en las actividades del año anterior y de su plan anual de trabajo, tratando de aumentar la meta en términos cuantitativos. Dicha información se comienza a estimar al mismo tiempo que el plan anual de trabajo y se envía cuando un asesor de la Subsecretaría solicita la información vía correo electrónico.

Referente al presupuesto, la DGVOSC presenta a solicitud de la Subsecretaría un anteproyecto de presupuesto entre junio y julio. Para su conformación la DGVOSC revisa sus prioridades para el siguiente año con un calendario preliminar que les envía la Subsecretaría, revisan el presupuesto del año en curso y con base en esto diseñan el proyecto, que es posteriormente enviado a la Subsecretaría. Cuando el presupuesto ha sido aprobado, la Subsecretaría les informa el monto.

ii. Facilitación

Posterior a dicha fase de planeación, la DGVOSC ejerce un papel de interlocución durante todo el año para promover la apertura de espacios de diálogo y participación de la sociedad civil en los temas multilaterales de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos. Para ello utiliza los siguientes insumos:

- Plan anual de trabajo DGVOSC.
- Presupuesto DGVOSC.
- Calendario de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos al que se le agrega información nueva a lo largo del año.

- Información sobre temas multilaterales en los que la sociedad civil tiene interés por medio de correos electrónicos, llamadas o reuniones (minutas).

El subproceso de facilitación puede comenzarse por dos vías que se explican a continuación:

Con base en el plan anual de trabajo, el calendario de la Subsecretaría y los temas de interés que le comparte la sociedad civil (por medio de correos electrónicos, llamadas o reuniones (minutas), la DGVOSC identifica los temas de política multilateral en los que pueda haber coincidencias y se comunica con las DGONU, DGTG y DGDHD que llevan el tema para saber si hay interés en contar con participación de la sociedad civil en asistir a eventos de organismos multilaterales, brindar información para elaborar material que sirva a las delegaciones de México o participar en la elaboración de informes sobre los temas de interés, por medio de correos electrónicos, llamadas, mensajes, etc. De la misma forma, estas DG pueden comunicarse con la DGVOSC en caso de que ellas tengan interés de contar con la participación de la sociedad civil.

Con base en el plan anual de trabajo, el calendario de la Subsecretaría y los temas de interés que le comparte la sociedad civil, la DGVOSC genera un banco de información sobre la agenda multilateral de posible interés para las OSC, la cual se publica en internet. El banco se actualiza conforme surge información de los organismos multilaterales y de las demás DG de la Subsecretaría. Este banco sirve para que la sociedad civil con interés en algún tema se acerque a la DGVOSC para solicitar información o participar en un tema. En este caso la DGVOSC contacta a la DG correspondiente de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos para comunicar que existe interés de la sociedad civil en participar en el tema.

En caso de que exista interés de contar con participación de la sociedad civil, la DGONU, DGTG y DGDHD, o la DGVOSC a solicitud de las primeras, hacen una consulta con la cabeza de sector (dependencia o entidad de la APF) correspondiente en el nivel nacional, en la que se analiza si hay coincidencias con sociedad civil y el nivel de participación que puede tener. En caso de que la opinión sea positiva, la DG correspondiente comunica a DGVOSC el nivel de participación que se puede ofrecer a la sociedad civil en el tema, que puede ser variado: dar información, pedir opinión sobre los entregables que genere la DG que lleva el tema, solicitar insumos para los entregables de la DG e incluso pedir la participación de la sociedad civil en el foro.

La DGVOSC organiza reuniones de trabajo entre las DG y las OSC conforme al nivel de participación que se definió para proveer insumos a las áreas de la SRE para su producción de entregables y se

hacen minutas con los acuerdos a los que se lleguen. Los productos dependen del nivel de participación: En el caso de opinión o retroalimentación, las OSC proveen información que ayuda a las áreas a generar sus entregables. Para ello se hacen convocatorias donde se estipula lugar, fecha, horario, programa y posteriormente se levanta la minuta con los resultados y compromisos. En sí mismo, que exista una participación de la sociedad civil para la generación de productos de las DG de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos ya se considera un entregable para la DGVOSC para su reporte de metas, independientemente del nivel de participación.

En el caso de que se decida que habrá participación de la sociedad civil en un evento multilateral, la DGVOSC hace una convocatoria pública y abierta en la que solicita a las organizaciones interesadas que definan quienes asistirán (máximo dos lugares) e informa a la DG de la Subsecretaría que lleva el tema del resultado de la convocatoria y los participantes. En el caso de que el organismo multilateral tenga requisitos específicos sobre la institucionalidad de la sociedad civil, la DGVOSC orienta a los participantes para registrarse formalmente ante las autoridades. Asimismo, la DGVOSC compromete a los participantes de la sociedad civil a generar un reporte de su participación. El acompañamiento de la sociedad civil a foros multilaterales, es otro entregable para DGVOSC que reporta en sus metas. Es importante señalar que lo concerniente al nivel, tipo y límites de la participación de la sociedad civil que acompaña al gobierno mexicano durante un foro de un organismo multilateral es decidido por la DG de la Subsecretaría que lleva el tema. Asimismo, la DG encargada del tema, realiza el trámite de acreditación de los participantes de la sociedad civil dentro de la delegación mexicana que asista al foro. Referente a los gastos de traslado y viáticos, éstos corren por cuenta de los participantes de la sociedad civil. De forma extraordinaria, la DGVOSC o las otras DG de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos pueden facilitar que se les otorguen pasajes aéreos.

iii. Seguimiento

Posterior a la facilitación, la DGVOSC hace un trabajo de seguimiento a la participación de México en los foros multilaterales en donde existe acompañamiento de la sociedad civil en la delegación mexicana. Para ello utiliza los siguientes insumos:

- Reporte de participación de participantes de la sociedad civil
- Reporte de las misiones en el exterior

- Compromisos, recomendaciones, convenios y otros, a los que México debe dar seguimiento, derivados del foro multilateral.

El subproceso de seguimiento se desarrolla de la siguiente forma:

DGVOSC solicita información a la DGONU, DGTG y DGDHD sobre reportes de las misiones acerca de resultados de los foros multilaterales y compromisos a los que México debe dar seguimiento en los que hay acompañamiento de la sociedad civil

Los representantes de la sociedad civil que acompañan a la representación de México entregan un informe sobre la participación de México que entregan a DGVOSC, quien organiza una reunión informativa en la que los miembros de la sociedad civil informan al resto que no asistieron sobre los acontecimientos y resultados del foro.

Cuando existen compromisos, obligaciones o recomendaciones como resultado de la participación de México en el foro, por medio de la DGVOSC, la sociedad civil, la DGONU, DGTG, la DGDHD y las dependencias y entidades de la APF pueden convocar reuniones de seguimiento para revisar avances de cumplimiento. Como resultado de las reuniones se toman minutas con acuerdos, que con frecuencia son sobre provisión de información del avance en los compromisos por parte de la dependencia o entidad de la APF encargada.

La DGVOSC da seguimiento al compromiso de envío de información de avances en el cumplimiento, por parte de la dependencia o entidad de la APF.

En los casos donde no existe acompañamiento de la sociedad civil en un foro de un organismo multilateral, la DG de la Subsecretaría que lleva el tema puede buscar a la sociedad civil directamente para dar el seguimiento sin mediación de la DGVOSC. Cuando esto llega a suceder, la DGVOSC procura insertarse en este seguimiento.

iv. Control

Como parte de su proceso, la DGVOSC, cuenta con un subproceso de control sobre la participación de la sociedad civil en temas multilaterales y acompañamiento de las delegaciones en los foros multilaterales. Para ello utiliza los siguientes insumos:

- Minutas de las reuniones del subproceso de facilitación y seguimiento
- Reporte de participación de la sociedad civil en foros multilaterales

El subproceso de control se desarrolla de la siguiente forma:

La DGVOSC genera una matriz de Excel en donde se captura la participación de la sociedad civil con la DGONU, DGTG y DGDHD para su producción de entregables (sin importar el nivel de participación), las reuniones de seguimiento que se realizan, así como el acompañamiento que hace sociedad civil dentro de las representaciones mexicanas a los foros multilaterales cuando éste sucede.

Cuando la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, por medio de un asesor, solicita el avance en metas (que en el caso de DGVOSC una es trimestral y otra semestral), la DGVOSC prepara un informe con los avances y lo envía al asesor por oficio y correo electrónico.

A finales del mes de noviembre y la primera quincena de diciembre, la DGVOSC empieza el proceso de generación del informe anual de labores que se desarrolla por temas con la información acumulada de su matriz de actividades realizadas en el año. El informe es homologado por el Director Adjunto y revisado por la Directora General para luego ser compartido a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y la DGONU, DGTG y DGDHD.

Diagrama PEPSU de alto nivel. Subproceso 1. Planeación

No.	Proveedor	Entrada	Proceso	Responsable del proceso o subproceso	Salidas	Cliente
1	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos	El calendario de trabajo de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos para el siguiente año	Preparación del plan anual de trabajo	DGVOSC	Plan anual de trabajo	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, DGONU, DGTG, DGDHD y DGVOSC
2	DGVOSC	Las metas del año actual de la MIR	Preparación de metas de la MIR	DGVOSC	Metas para la MIR	
3	DGVOSC	El presupuesto del año corriente y la agenda de prioridades del siguiente año	Preparación de proyecto de presupuesto	DGVOSC	Proyecto de presupuesto	

Diagrama PEPSU de alto nivel. Subproceso 2. Facilitación

No.	Proveedor	Entrada	Proceso	Responsable del proceso o subproceso	Salidas	Cliente
1	DGVOSC	Plan anual de trabajo y presupuesto de DGVOSC	1) Comunicación entre DGVOSC y la DGONU, DGTG y DGDHD para saber si existe interés en que sociedad civil participe en un tema del calendario de foros multilaterales	DGVOSC	1) Información provista por sociedad civil y minutas con la participación en la producción de entregables de DGONU, DGTG y DGDHD	DGONU, DGTG y DGDHD
2	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos	Calendario de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos al que se le agrega información nueva a lo largo del año	2) Consulta de DGVOSC, DGONU, DGTG o DGDHD con dependencia o entidad de la APF para determinar conveniencia y nivel de participación		2) Envío de información de los participantes de la sociedad civil que acompañarán a la delegación mexicana que participa en foros de organismos multilaterales	
3	OSC	Información sobre temas multilaterales en los que la sociedad civil tiene interés	3) DGVOSC organiza reuniones entre sociedad civil y DGONU, DGTG o DGDHD según el nivel de participación 4) En caso de acompañamiento de sociedad civil a un foro de organismo multilateral, DGVOSC organiza convocatoria y envía información de los participantes a la DGONU, DGTG o DGDHD.			

Diagrama PEPSU de alto nivel. Subproceso 3. Seguimiento

No.	Proveedor	Entrada	Proceso	Responsable del proceso o subproceso	Salidas	Cliente
1	OSC	Reporte de participación de participantes de la sociedad civil	1) Sociedad civil que acompaña delegación mexicana prepara un informe de participación y lo presenta a otras organizaciones	DGVOSC	1) Minutas de reuniones de seguimiento	Sociedad civil, Subsecretaría para asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, DGONU, DGTG y DGDHD
2	Misiones de México en el Exterior	Reporte de las Misiones de México en el Exterior	2) Cuando existen compromisos, obligaciones o recomendaciones	DGVOSC	2) Envío de documentos comprometidos en minutas de reuniones	Sociedad civil, Subsecretaría para asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, DGONU, DGTG y DGDHD
3	Misiones de México en el Exterior	Compromisos, recomendaciones, convenios, etc., a los que México debe dar seguimiento derivados del foro multilateral	, por medio de la DGVOSC se convocan reuniones de seguimiento. 3) La DGVOSC da seguimiento a que se cumpla el compromiso de las reuniones de seguimiento	DGVOSC		Sociedad civil, Subsecretaría para asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, DGONU, DGTG y DGDHD

Diagrama PEPSU de alto nivel. Subproceso 4. Control

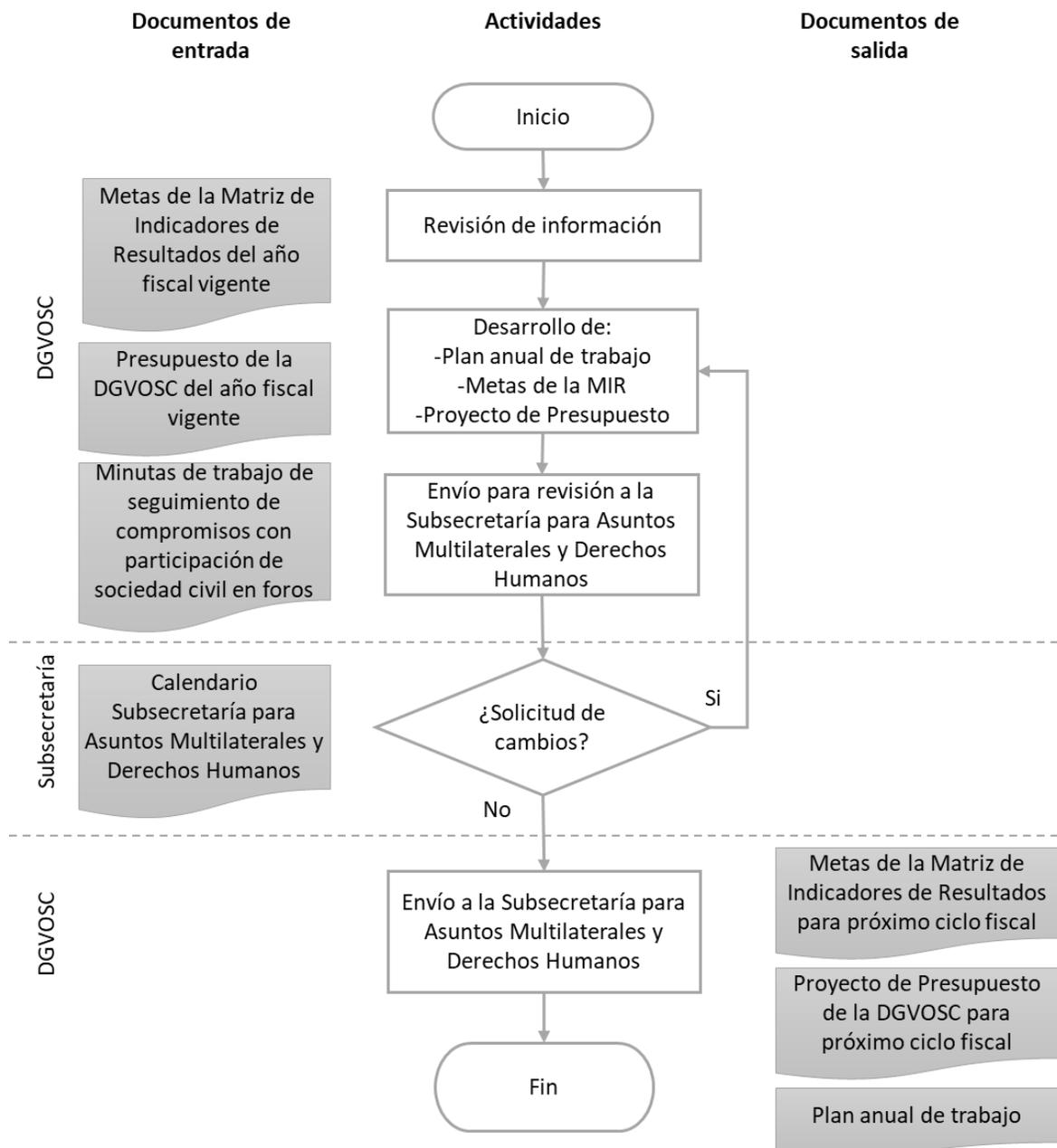
No.	Proveedor	Entrada	Proceso	Responsable del proceso o subproceso	Salidas	Cliente
1	DGVOSC	Minutas de las reuniones del subproceso de facilitación	1)Preparación y llenado de una matriz de Excel con el avance de actividades	DGVOSC	1)Reporte de avances de la MIR	Subsecretaría para asuntos Multilaterales y Derechos Humanos,
2	OSC	Reporte de participación de la sociedad civil en foros multilaterales	2)Preparación de avances de metas de la MIR 3)Generación de informe anual de actividades		3)Informe anual de trabajo	DGONU, DGTG y DGDHD

**Diagrama de flujo del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros,
organismos y temas multilaterales**

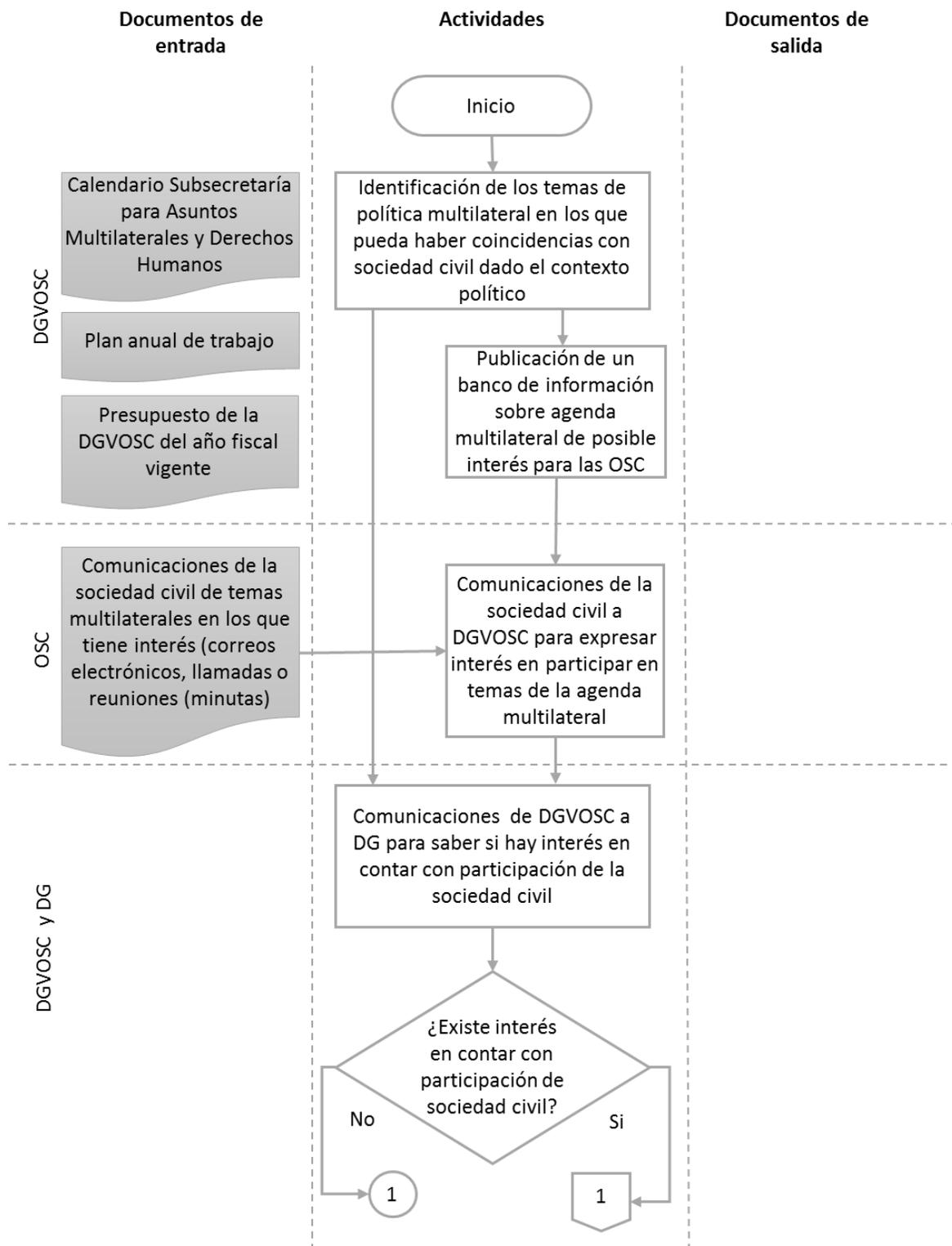
Subprocesos del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

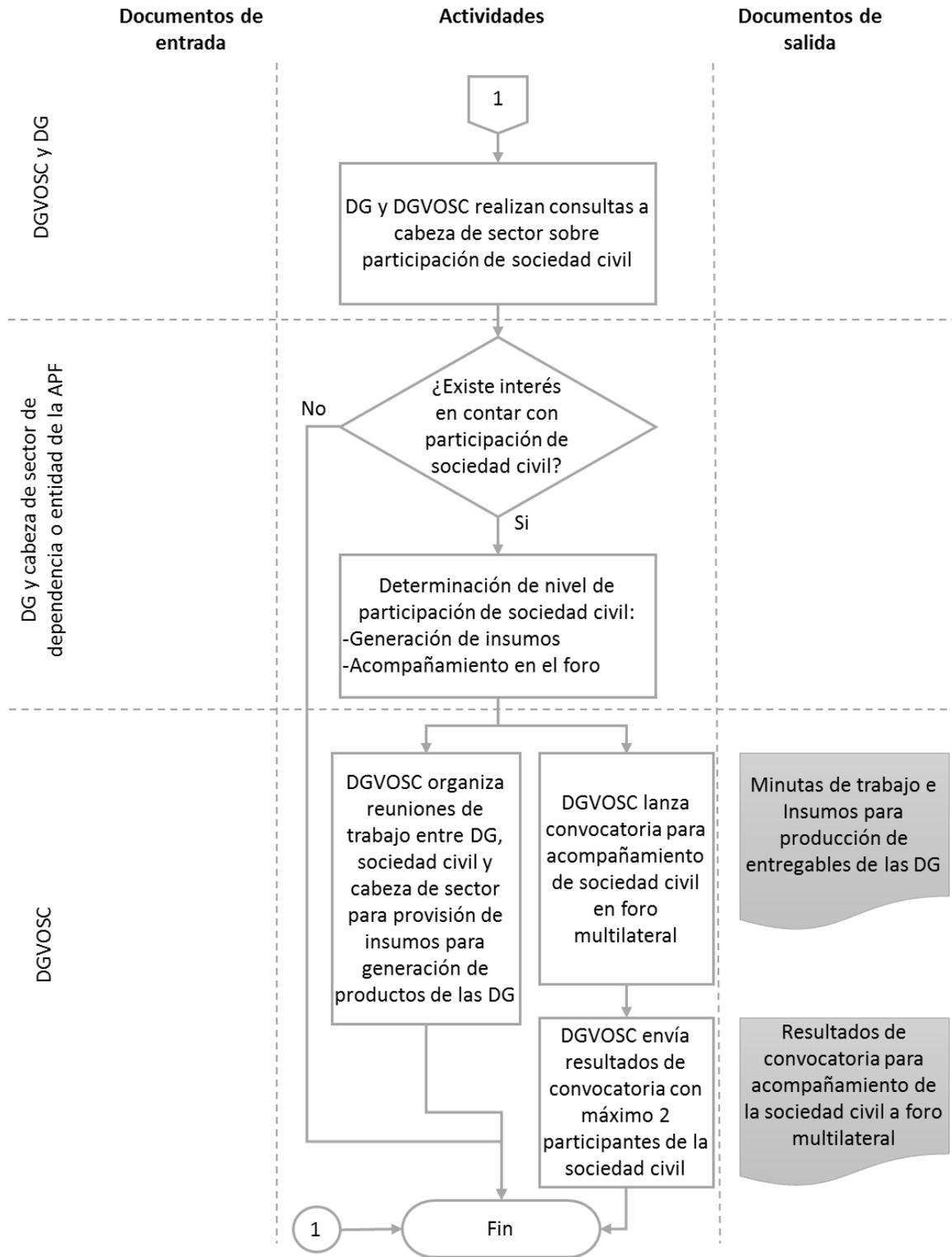


- i. Subproceso de planeación del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

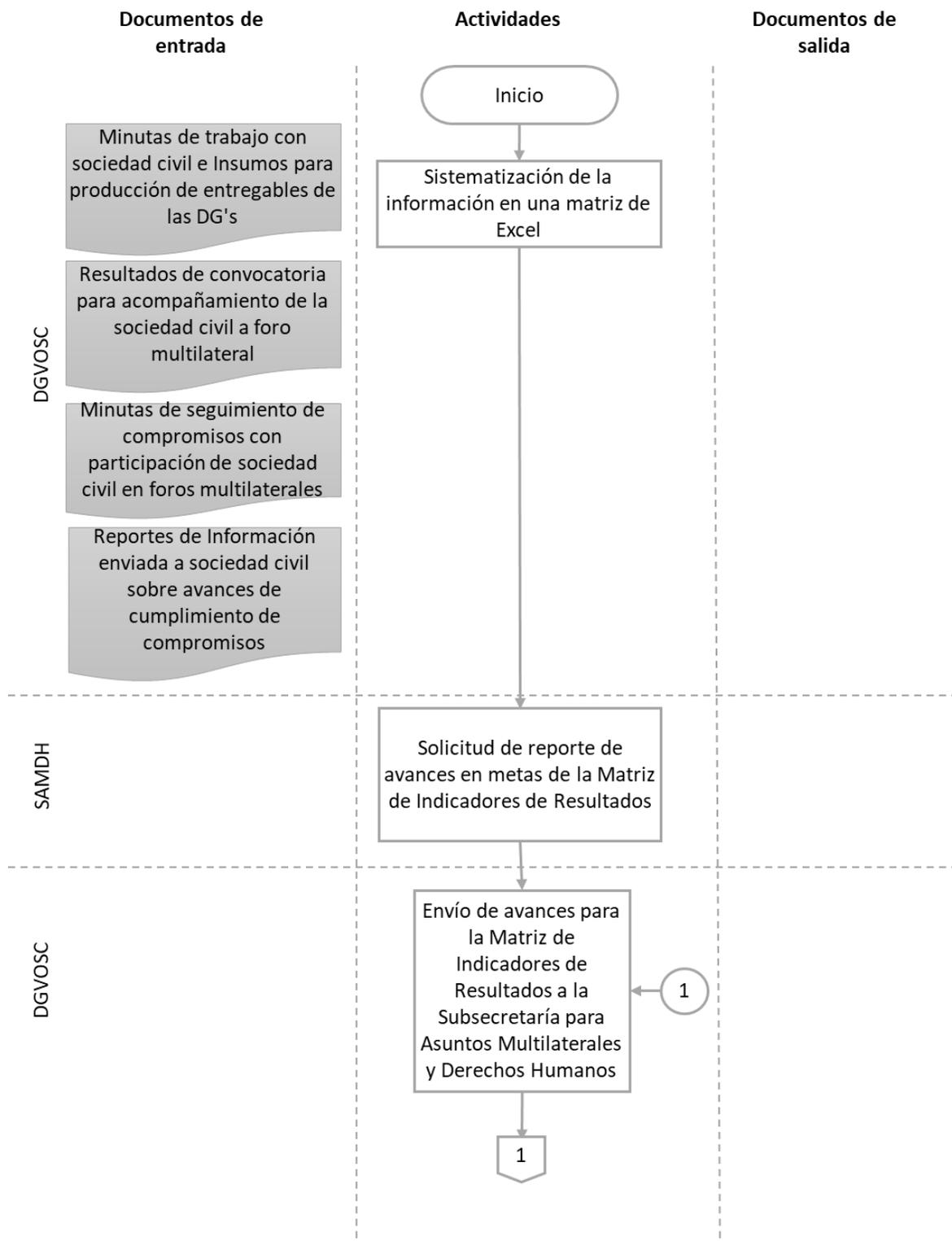


- ii. Subproceso de facilitación del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

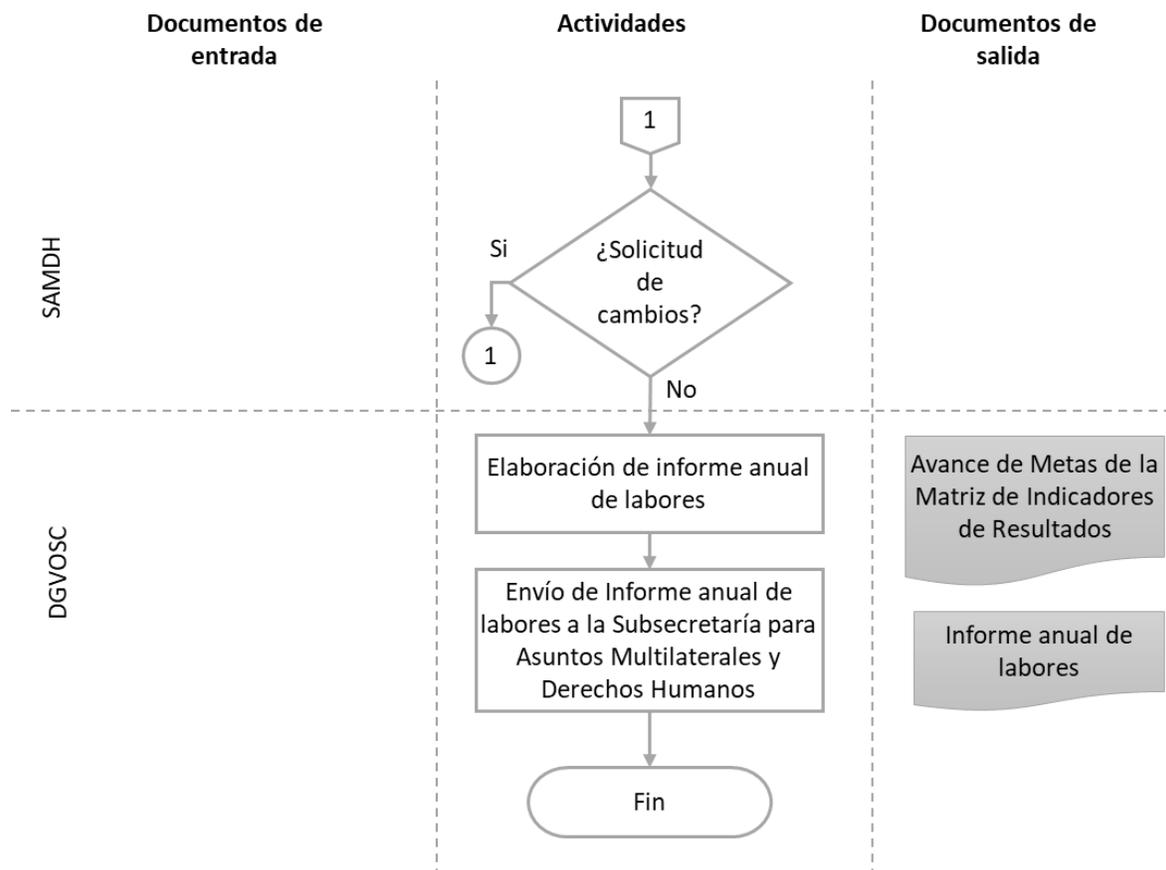




- iii. Subproceso de seguimiento del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales



- iv. Subproceso de control del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales



2.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos.

i. Planeación

El subproceso para definir el plan de trabajo, metas para la MIR y el presupuesto inicia con:

- La revisión del calendario que les envía la Subsecretaría, así como los temas que tendrán continuidad el año siguiente para definir las acciones que pueden realizar en temas multilaterales para promover la participación de la sociedad civil
- La revisión de actividades del año anterior y el plan anual de trabajo
- La revisión del presupuesto del año en curso y de sus prioridades para el siguiente año con base en un calendario preliminar que les envía la Subsecretaría.

El subproceso termina con:

- La publicación y socialización del plan anual de trabajo dentro de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos
- El envío de las metas anuales para la MIR al asesor de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos
- El envío del proyecto de presupuesto a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos

No existen manuales de procedimientos que definan los límites y la secuencia de actividades de los responsables en la ejecución de este subproceso. Al respecto, se utiliza el manual interno de organización, que delimita las funciones de la Subsecretaría y sus DG. No obstante, dicho manual se encuentra desactualizado.

El subproceso de planeación se articula al interior de la DGVOOSC con el subproceso de facilitación, de tal forma que esta DG pueda abrir espacios de diálogo y participación en temas multilaterales a lo largo del año; y al exterior con el proceso de planeación y producción de entregables de las DGONU, DGTG y DGDHD, en tanto que el plan anual de trabajo de DGVOOSC sirve a estas DG para conocer los temas y foros multilaterales en los que existe interés en participar por parte de la sociedad civil a lo largo del año y poder integrarla cuando se estime conveniente. En este caso el producto no resulta indispensable para la planeación y producción de entregables de la DGONU, DGTG y DGDHD, pero es útil.

ii. Facilitación

El subproceso de facilitación inicia con la identificación por parte de DGVOOSC o de la DGONU, DGTG y DGDHD de los temas de política multilateral que llevan, en los que pueda haber coincidencias con la sociedad civil para su participación.

El subproceso termina con dos acciones dependiendo del tipo de participación que tuvo la sociedad civil en la construcción del posicionamiento, participación en las reuniones o seguimiento a las acciones comprometidas.

- 1) La celebración de reuniones de trabajo organizadas por la DGVOOSC en la que participa la sociedad civil con alguna de las DG(DGONU, DGTG o DGDHD) y la dependencia o entidad de la APF especialista en el tema, conforme al nivel de participación que se definió

previamente, para proveer de insumos a las DG de la Subsecretaría para su producción de entregables. Los insumos que provee la sociedad civil varían acorde al nivel de participación y pueden reflejarse en minutas, compromisos, reportes, documentos de trabajo, entre otras.

- 2) El envío de información a alguna de las DG(DGONU, DGTG o DGDHD) sobre los participantes de la sociedad civil que acompañarán a la delegación de México en el foro del organismo multilateral. Lo relacionado con la acreditación, el nivel, tipo y límites de la participación de la sociedad civil que acompaña al gobierno mexicano durante un foro de un organismo multilateral es decidido y operado por la DG de la Subsecretaria que lleva el tema.

No existen manuales de procedimientos que definan los límites y la secuencia de actividades de los responsables en la ejecución de este subproceso. Al respecto, se utilizan el manual interno de organización, que delimita las funciones de la Subsecretaría y sus DG. En el caso específico de que exista acompañamiento de la sociedad civil en los foros de los organismos multilaterales, los Lineamientos para la Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Temas de Política Exterior establecen que la SRE invitará hasta dos representantes de la sociedad civil.

El subproceso de facilitación se articula al interior de la DGVOSC con los subprocesos de control y de seguimiento, de tal forma que la DGVOSC pueda, por una parte, reportar avances en sus actividades y metas, y por la otra, dar seguimiento a los resultados y compromisos de un foro multilateral en donde hubo acompañamiento de la sociedad civil; y al exterior con el proceso de producción de entregables de la DGONU, DGTG y DGDHD, en tanto que la sociedad civil participa, conforme al nivel definido, en la producción de los entregables de dichas DG, e incluso en el acompañamiento de la delegación de México en el foro del organismo multilateral. En este caso, el producto resulta indispensable para la producción de entregables en los casos en los que el organismo multinacional lo marque como necesaria la participación de la sociedad civil, sin embargo, no es así en otro caso. La participación de la sociedad civil en la producción de entregables puede mejorar sustancialmente el contenido de éstos en cuanto a calidad y suficiencia.

iii. Seguimiento

El subproceso de seguimiento inicia con:

- Los representantes de sociedad civil que acompañan a la representación de México entregan un informe sobre la participación de México a DGVOSC, quien organiza una

reunión informativa en la que los miembros de la sociedad civil informan al resto que no asistieron sobre los acontecimientos y resultados del foro.

El subproceso termina con:

- Cuando existen compromisos, obligaciones o recomendaciones como resultado de la participación de México en el foro en donde asistió la sociedad civil, la DGVOSC da seguimiento a que se cumplan los acuerdos de las minutas de las reuniones respecto al envío de información de avances en el cumplimiento por parte de la dependencia o entidad de la APF y las DG de la Subsecretaría a las organizaciones de la sociedad civil.

No existen manuales de procedimientos que definan los límites y la secuencia de actividades de los responsables en la ejecución de este subproceso. Al respecto, se utiliza el manual interno de organización, que delimita las funciones de la Subsecretaría y sus DG.

El subproceso de seguimiento se articula hacia el interior de la DGVOSC con los procesos de control y planeación, de tal forma que la DGVOSC pueda, por un lado, capturar la información de sus actividades resultado de estos subprocesos y por el otro, obtener información para su nuevo plan anual de trabajo; y al exterior con el proceso de seguimiento y planeación del Pp, en el cual socializa la información que le envía la dependencia o entidad de la APF con la sociedad civil y con la DG que lleva el tema dentro de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos. En este caso el producto es indispensable dentro del proceso de seguimiento del Pp cuando el organismo multilateral marque como necesaria la participación de sociedad civil. En caso contrario, resulta útil para proveer información a las DG de la Subsecretaría que llevan el tema, quienes están obligadas a dar seguimiento con las dependencias y entidades de la APF sobre los compromisos adquiridos por México. No obstante, dentro del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales si es indispensable para mantener el vínculo de confianza y colaboración con la sociedad civil.

iv. Control

El subproceso de control inicia con:

- El vaciado de información en una matriz de Excel por parte de la DGVOSC del resultado de la participación de la sociedad civil con la DGONU, DGTG y DGDHD para su producción de entregables, los resultados de las reuniones de seguimiento, así como el acompañamiento

que hace sociedad civil dentro de las representaciones mexicanas a los foros multilaterales cuando este sucede.

El subproceso termina con:

- El envío del avance de metas para la MIR por parte de DGVOSC a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos.
- El envío del informe anual de actividades por parte de la DGVOSC a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos.

No existen manuales de procedimientos que definan los límites y la secuencia de actividades de los responsables en la ejecución de este subproceso. Al respecto, se utiliza el manual interno de organización, que delimita las funciones de la Subsecretaría y sus DG. En el caso del informe anual de actividades, éste tampoco se menciona como una obligación, pero se desarrolla como una buena práctica.

El subproceso de control se articula hacia el interior de la DGVOSC con el subproceso de planeación, de tal forma que la DGVOSC pueda tener información para estimar sus nuevas metas anuales y generar su plan anual de trabajo; y al exterior con el proceso de control del Pp en el cual se reporta el avance de metas de la MIR del Pp con dos indicadores para el componente "Espacios de diálogo generados con OSC en foros, organismos y mecanismos multilaterales". En este caso el producto resulta indispensable para las metas de la MIR del Pp dentro de un componente específico.

2.5. Insumos

Los insumos necesarios para el proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales son los siguientes:

- i. Planeación
 - El calendario de trabajo de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos para el siguiente año.
 - Las metas de la MIR del Pp del año actual de la DGVOSC sobre "Porcentaje de delegaciones en foros multilaterales con participación de la sociedad civil" y sobre el "Porcentaje de espacios de diálogo en política exterior en temas multilaterales con participación de la sociedad civil".
 - El presupuesto de DGVOSC del año corriente y la agenda de prioridades del siguiente año

Al respecto se considera que los insumos que provee la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos por medio de correo electrónico son adecuados y se entregan de forma oportuna para que la DGVOSC pueda generar su planeación, la cual es flexible en tanto que se van agregando eventos nuevos en el calendario de la Subsecretaría a lo largo del año. En cuanto a los otros dos insumos, estos son internos y la DGVOSC dispone de ellos para poder generar sus nuevas metas y proyecto de presupuesto para el año siguiente. En razón de lo anterior, se considera que son adecuados, suficientes y oportunos.

ii. Facilitación

- Calendario de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos al que se le agrega información nueva a lo largo del año
- Plan anual de trabajo que genera la DGVOSC
- Presupuesto autorizado de la DGVOSC

Al respecto se considera que los insumos que provee la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos por medio de correo electrónico son adecuados y se entregan de forma oportuna para que la DGVOSC pueda modificar su planeación, la cual es flexible en tanto se van agregando eventos nuevos en el calendario de la Subsecretaría a lo largo del año. En cuanto a los otros dos insumos, estos son internos. En cuanto al plan anual de trabajo, la DGVOSC puede modificarlo para integrar nuevos foros. Respecto al presupuesto, éste es considerado suficiente para la operación de reuniones, eventos y conferencias que la DGVOSC realiza para la facilitación. En razón de lo anterior, se considera que todos los insumos son adecuados y oportunos.

iii. Seguimiento

- Reporte de las misiones en el exterior sobre participación en foros multilaterales.
- Compromisos, recomendaciones, convenios, y otros, de organismos multilaterales a los que México debe dar seguimiento.
- Reporte de participación de la sociedad civil en foros multilaterales.
- Compromisos de seguimiento entre las DG y la sociedad civil cuando existe acompañamiento en foros multilaterales (minutas de reuniones).

Los reportes que entregan las misiones, los compromisos, recomendaciones y convenios de organismos multilaterales a los que México debe dar seguimiento, los reportes de participación de la sociedad civil y los compromisos que se hacen en las reuniones de trabajo entre la sociedad civil

y las DG de la Subsecretaría (minutas) son adecuados y se entregan de forma oportuna para que la DGVOSC pueda desarrollar el subproceso de seguimiento con la sociedad civil, las dependencias o entidades de la APF que deben dar cumplimiento y las DG de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos que llevan el tema.

iv. Control

- Información provista por sociedad civil y minutas que genera la DGVOSC de las reuniones del subproceso de facilitación y seguimiento.
- Reportes de participación de la sociedad civil en foros multilaterales.

Finalmente, con respecto a las minutas que genera la DGVOSC del subproceso de facilitación y seguimiento, así como los reportes de participación de la sociedad civil en foros multilaterales, éstos se consideran adecuados y se entregan de forma oportuna para que la DGVOSC pueda vaciar la información en su matriz de avances para desarrollar el subproceso de control que le permite reportar sus avances en la MIR y desarrollar su informe anual de labores.

2.6. Productos

i. Planeación

- Plan anual de trabajo
- Metas de la MIR
- Proyecto de Presupuesto DGVOSC

Respecto a los productos del subproceso de planeación, se considera que éstos son adecuados y se desarrollan de forma oportuna para que la DGVOSC pueda usarlos de forma interna en el siguiente subproceso, así como para que la DGONU, DGTG y la DGDHD puedan incorporarlos en su planeación. Para el desarrollo de uno de los productos del subproceso (el plan anual de trabajo), normalmente se hace uso de mecanismos informales de coordinación, tales como correos electrónicos, llamadas y reuniones para allegarse de la información. En el caso de los otros dos productos, la misma DGVOSC utiliza la información con que cuenta. Respecto a su importancia, los productos generados son insumos indispensables para el subproceso de facilitación dentro de la DGVOSC, así como son insumos importantes para la planeación de la DGONU, DGTG y DGDHD, de tal forma que desde su planeación puedan conocer los temas multilaterales del calendario del Pp en los que pueden proponer la participación de la sociedad civil en donde se considere que existen coincidencias y puede existir un diálogo productivo.

ii. Facilitación

- Insumos y minutas de participación de la sociedad civil en reuniones con DGONU, DGTG o DGDHD para la producción de entregables para foros multilaterales.
- Envío de información a DGONU, DGTG o DGDHD de los participantes de la sociedad civil que acompañarán a la delegación mexicana que participa en foros de organismos multilaterales.

Referente a los productos del subproceso de facilitación, se pondera que éstos son adecuados y oportunos para que la DGVOSC pueda usarlos de forma interna en los siguientes subprocesos de seguimiento y control, así como para que las DGONU, DGTG y la DGDHD puedan incorporar la información que se genera, conforme al nivel de participación definido, en los procesos de producción de entregables del Pp. Para el desarrollo de los productos del subproceso se hace uso de mecanismos de coordinación, tales como correos electrónicos, llamadas, oficios, consultas y reuniones para definir la conveniencia de que participe la sociedad civil, su nivel de participación y en dado caso su acompañamiento en los foros multilaterales. Respecto a su importancia, los productos generados son insumos indispensables para el subproceso de facilitación dentro de la DGVOSC, así como son insumos importantes para enriquecer la producción de entregables y la entrega que genera la DGONU, DGTG y DGDHD para el Pp.

iii. Seguimiento

- Minutas de reuniones de seguimiento
- Documentos comprometidos en minutas de reuniones de seguimiento

Concerniente a los productos del subproceso de seguimiento, se considera que éstos son adecuados y oportunos para que la DGVOSC pueda usarlos de forma interna en el subproceso de control, para su reporte de metas, su informe anual de actividades, su subproceso de planeación y para mantener una relación de confianza y colaboración con la sociedad civil.

Asimismo, se considera que son adecuados y oportunos para que la DGONU, DGTG y la DGDHD puedan incorporar la información que se genera dentro del proceso de seguimiento del Pp cuando existe un compromiso o recomendación que cumplir por parte de México posterior a su participación en un foro multilateral, y dentro del proceso de planeación, en tanto el cumplimiento de un compromiso puede llevar varios años.

Para el desarrollo de los productos del subproceso se hace uso de mecanismos informales de coordinación, tales como correos electrónicos, llamadas, oficios, consultas y reuniones. Respecto a

su importancia, los productos generados son insumos indispensables para el subproceso de control dentro de la DGVOSC para alimentar su informe anual de actividades, así como son insumos importantes para el seguimiento que realiza la DGONU, DGTG y DGDHD sobre los compromisos o recomendaciones que cumplir.

iv. Control

- Reporte de avances de la MIR
- Informe anual de trabajo de la DGVOSC

En cuanto a los productos del subproceso de control, se estima que éstos son adecuados y oportunos para que la DGVOSC pueda usarlos de forma interna para medir el avance de su operación, y de forma externa para la medición de avance en metas de la MIR del Pp, respecto al componente de "Espacios de diálogo generados con organizaciones de la sociedad civil (OSC) en foros, organismos y mecanismos multilaterales".

Para el desarrollo de los productos del subproceso, se hace uso de la información que produce la DGVOSC y para su transmisión a la Subsecretaría se utilizan mecanismos de coordinación informales correos electrónicos. Respecto a su importancia, los productos generados son insumos indispensables para el subproceso de control dentro de la DGVOSC para alimentar su informe anual de actividades, así como son insumos indispensables para el proceso de control del Pp en cuanto proveen información para avances de metas de la MIR.

Productos proceso del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

Proceso	Subproceso (optativo)	Productos
Promoción y participación de la	1. Subproceso de planeación	1) Plan anual de trabajo 2) Metas de la MIR

Proceso	Subproceso (optativo)	Productos
sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales		3) Proyecto de Presupuesto DGVOSC
	2. Subproceso de facilitación	1) Insumos y minutas de participación de la sociedad civil en reuniones con DGONU, DGTG o DGDHD para producción de entregables para foros multilaterales. 2) Envío de información a DGONU, DGTG o DGDHD de los participantes de la sociedad civil que acompañarán a la delegación mexicana que participa en foros de organismos multilaterales
	3. Subproceso de seguimiento	1) Minutas de reuniones de seguimiento 2) Documentos comprometidos en minutas de reuniones de seguimiento
	4. Subproceso de control	1) Reporte de avances de la MIR 2) Informe anual de trabajo de la DGVOSC

2.7. Recursos

Tiempo

En cuanto al tiempo de desarrollo de los subprocesos del proceso, no existen manuales de procedimientos, políticas o documentos normativos que establezcan límites temporales para la generación de los productos de cada subproceso dentro del proceso. Para la realización del proceso y los subprocesos la DGVOSC se rige por la inercia institucional en cuanto a tiempos.

En el caso del subproceso de planeación, el proyecto de presupuesto se realiza entre junio y julio, y el plan anual de trabajo y las metas de la MIR en diciembre y enero. Referente al subproceso de facilitación, éste se realiza durante todo el año conforme al calendario de eventos de la

Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y se ajusta al ritmo de trabajo de la DGONU, DGTG y DGDHD para la producción de entregables y entrega de los mismos, que tiene como fecha límite lo establecido por los organismos multilaterales.

En cuanto al subproceso de seguimiento, éste se realiza posterior a la participación de México en los foros multilaterales y no tiene un plazo establecido para su realización. Finalmente, en el caso del subproceso de control, la DGVOSC alimenta continuamente su matriz de Excel para poder generar sus reportes de avance de la MIR cuando le son solicitados por el asesor de la Subsecretaría, quien normalmente da un periodo de dos semanas para la entrega.

Por otra parte, se considera que a pesar de que los productos que se generan son adecuados y se desarrollan con oportunidad, el personal es insuficiente por lo que, por un lado, las jornadas laborales son más largas y, por el otro, no se puede profundizar más en el desarrollo de los productos.

Recursos humanos

Actualmente, la DGVOSC cuenta con una directora general, un director general adjunto y ocho jefes de departamento. Al respecto, el personal de la DGVOSC señaló que ha visto reducido su personal con el paso del tiempo al igual que el resto de la Subsecretaría.

En el caso de la estructura operativa actual, una subdirección se transformó en una de las ocho jefaturas de departamento y existe una Dirección General Adjunta vacante. Asimismo, en la estructura normativa solamente existen dos plazas, la de la Directora General y la de un jefe de departamento. Se señala que el resto son contrataciones eventuales y la Dirección General Adjunta que está ocupada pertenece al SEM y en caso de que la persona se mueva, desaparece la plaza. Derivado de lo anterior, existe una petición de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales hecha en 2017 para que la DGVOSC y las otras DG presenten su organigrama ideal, el cual todavía no ha sido presentado.

Referente al perfil del personal, se considera que este es adecuado y suficiente para realizar el proceso y subprocesos de la DGVOSC. Sin embargo, se considera que la falta de subdirectores y directores de área pueden generar una carga laboral y responsabilidad mayor a los jefes de departamento con respecto a su sueldo. Asimismo, la DGVOSC señala que al ser una estructura tan compacta y sin plan de ascensos o aumento de sueldos, es complejo mantener motivado al personal y que se ha optado por contratar personal joven con ganas de aprender, puesto que conseguir

expertos es complejo por las condiciones laborales existentes. Por otra parte, señalan como una carencia el no contar con un especialista en computación que les permita un mejor manejo de la base de datos en línea que tienen.

Sobre la capacitación, la DGVOSC no cuenta con un plan de capacitación especializado para su personal. Asimismo, al no ser personal de estructura ni del servicio profesional de carrera, los cursos que ofrece la SRE no son obligatorios para el personal. Respecto a estos cursos, se considera que algunos de ellos son adecuados para el desarrollo profesional del personal, aunque por la carga laboral no es fácil que todos puedan tomarlos.

Recursos financieros

Sobre los recursos financieros, se considera que dadas las necesidades de la DGVOSC, éstos son suficientes para el desarrollo del proceso, ya que con base en la planeación que generan, priorizan sus actividades en el año para poder llevar a cabo todos sus productos. No obstante, se consideran que el proceso administrativo para la ejecución del presupuesto puede ser complejo y se señala que no se cuenta con capacitación o manuales de procedimientos para poder ejercer el presupuesto de forma más eficiente.

Infraestructura

Respecto a los espacios de trabajo, la DGVOSC opera en un edificio alternativo a la sede central de la SRE, que cuenta con espacios y equipamiento adecuado de oficina, tales como escritorios, mobiliario e iluminación. No obstante, se cuenta con una pequeña sala de juntas y con otro recinto en el edificio, el personal de la DGVOSC considera que la primera resulta insuficiente para el subproceso de facilitación y el segundo, no tiene buenas condiciones de iluminación. Esto obliga al personal a desplazar recursos y tiempo para organizar reuniones de trabajo con sociedad civil en las oficinas de la sede central de la SRE.

Insumos Tecnológicos

Con respecto a los recursos para llevar a cabo el proceso y sus subprocesos, se cuenta con equipo de cómputo y programas informáticos que fueron actualizados en el 2017. Asimismo, se cuenta con servicio de impresión y fotocopiado, papelería, servicio de telefonía, correo electrónico, programas de informática y acceso a internet (el cual se señala que es restringido).

2.8. Sistemas de información

No existe un sistema de control de gestión que permita trazar la producción de entregables y generar métricas. En el caso de la DGVOSC, ellos utilizan una matriz de Excel para llevar el registro de cada una de sus actividades. En este sentido, no existe un sistema que permita automatizar la generación de información para el proceso de control. Asimismo, un problema expuesto por la DGVOSC es la falta de capacitación en materia de manejo de los archivos, tanto físicos como electrónicos, que se considera importante para la generación, resguardo y consulta eficiente de la información que se genera.

En cuanto al registro de entrada y salida de oficios, la Subsecretaría cuenta con un sistema de registro que permite saber la procedencia de los oficios que llegan, así el destino de los oficios que salen de ésta. Adicionalmente, se cuenta con un correo oficial de la Subsecretaría por el cual se envían correos oficiales.

2.9. Coordinación

La DGVOSC trabaja de forma coordinada, por una parte, al interior de la SRE, con la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y la DGONU, DGTG y DGDHD, así como con dependencias y entidades de la APF, y por la otra, con las organizaciones de la sociedad civil que trabajan o están interesadas en temas multilaterales que lleva el Pp para los productos de los subprocesos del proceso de "Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales". Al respecto no se observa que existan mecanismos de coordinación institucionalizados, como comités o comisiones dentro del Pp. No obstante, existen mecanismos informales como reuniones de trabajo, llamadas telefónicas e intercambio de información por medios electrónicos y oficios. En cuanto a los roles dentro de esta coordinación para el proceso, la DGVOSC funge como un interlocutor entre las organizaciones de la sociedad civil y la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, la DGTG, DGONU y DGDHD y las dependencias y entidades de la APF. Esta coordinación que desarrolla la DGVOSC permite que las organizaciones de la sociedad civil puedan participar en la agenda multilateral de la SRE para enriquecerla.

No obstante lo anterior, la DGVOSC señala que al estar localizados fuera de las oficinas centrales de la SRE, se llegan a suscitar casos en donde las organizaciones de la sociedad civil acuden directamente con la DGTG, DGONU y DGDHD, lo cual no permite llevar debidamente el proceso y se pierde la rastreabilidad que ellos llevan de esa interlocución. Al respecto se señala que cuando

esto llega a suceder, ellos se insertan en el espacio de interlocución para orientar el proceso que llevan.

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

Se considera que el proceso que realiza la DGVOSC es oportuno, en la medida que revisan por una parte el calendario de la subsecretaría y por el otro los intereses de la sociedad civil en temas multilaterales para poder generar el proceso de participación de la sociedad civil. En cuanto a la articulación, se observa que la DGVOSC es proactiva en cuanto a la comunicación con las otras DG para solicitar y proveer información, así como para facilitar que el proceso de "Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales" se lleve a cabo a tiempo, conforme a las necesidades de la DGONU, DGTG y DGDHD.

Respecto a la suficiencia de los recursos, se estima que éstos son suficientes para el desarrollo del proceso, aunque existe un problema estructural de recursos humanos que se ha resuelto con mayores cargas de trabajo y contratación de personas jóvenes. En cuanto a los resultados del proceso, se considera que éstos son pertinentes en tanto que la participación de las organizaciones de la sociedad civil en temas multilaterales ha aumentado a lo largo del sexenio, como se refleja en las metas de la MIR y en el informe anual de labores de la DGVOSC. No obstante lo anterior, es posible que el proceso mejore con una mayor cantidad de recursos humanos, sueldos, un mejor control de archivo que permita a la DGVOSC organizar su información de forma homogénea y sistematizada para una operación más eficaz, así como una mejora en los procesos de coordinación en los casos donde la DGONU, DGTG y DGDHD convocan a reuniones de trabajo con la sociedad civil sin el conocimiento de DGVOSC.

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

El proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales, así como sus productos son importantes para todos los procesos del Pp (planeación, generación de entregables, entrega, seguimiento y control). No obstante, sin este proceso se podrían lograr los objetivos de generación de entregables cuando los organismos multilaterales no requieren la participación de la sociedad civil, el proceso es indispensable cuando los organismos multilaterales requieren de la participación de la sociedad civil. En el caso del proceso de control del Pp, el proceso es esencial en tanto aporta a las metas de la MIR de Pp a nivel componente.

En cuanto al seguimiento, este proceso permite darle continuidad a la participación de la sociedad civil y generar insumos que pueden usar las DGONU, DGTG y DGDHD para su labor de seguimiento con dependencias y entidades, así como para su planeación. En un sentido amplio, se considera que este proceso permite dar mayores bases de legitimidad y consenso a la política exterior mexicana en temas multilaterales al incluir a la sociedad civil.

2.12. Opinión de los actores

La DGVOSC cree que una vez tomadas en cuenta las limitaciones en cuanto a personal, salarios, presupuesto y ubicación de sus oficinas, el proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales es eficaz en la medida que a lo largo del sexenio ha logrado aumentar la participación de la sociedad civil conforme se mide en la MIR. Asimismo, piensa que el proceso es eficiente en la medida que han adoptado buenas prácticas de planeación, control y seguimiento para cumplir con sus labores de facilitación. En lo referente a la calidad del proceso y sus productos, la DGVOSC opina que ésta es suficiente, aunque con mayores recursos consideran que podría mejorarse.

3. Producción de entregables

La producción de entregables en el Pp P005 se refiere al proceso en el que se preparan los contenidos y la logística para la participación de México en organismos multilaterales, ya sea para definir una posición con respecto a algún tema o para proponer una candidatura ante dichos organismos. Este proceso tiene dos subprocesos: i) determinación del tipo de participación en cada foro o evento, el personal que asistirá y la logística del viaje, y ii) construcción de contenidos y material de apoyo para la participación de México en los foros de organismos multilaterales.

3.1. Principales actores

En el proceso de producción de entregables están involucrados distintos tipos de actores. Los organismos multilaterales establecen las reglas para las participaciones y éstas se toman como insumo para la elaboración de materiales y contenidos. Las Misiones de México en el Exterior son los enlaces con los organismos multilaterales y transmiten la información sobre las reglas y guías para la elaboración de los materiales. La DGTG, la DGONU y la DGDHD de la Subsecretaría, son los principales responsables de este proceso, según el tema que corresponda y se encargan de elaborar los lineamientos, elementos, materiales de apoyo y propuestas de candidaturas para el

posicionamiento de México en los distintos temas abordados en los foros de organismos multilaterales.

En los casos en que se tenga planeada la participación de OSC, la DGVOSC coordina la participación de dichas organizaciones para la elaboración del material que se requerirá en la participación de México en los foros multilaterales y transmite información sobre la logística requerida en la participación.

Por otro lado, las dependencias y entidades de la APF, participan en este proceso brindando la información correspondiente al tema de su competencia cuando es el caso, para la elaboración de los contenidos.

3.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de Producción de Entregables está principalmente normado por los lineamientos, reglamentos y reglas establecidas por los distintos organismos multilaterales según el tema. También según el tema, la responsabilidad de generar la información y logística para la participación recae en las distintas DG de la Subsecretaría, de acuerdo a las funciones y a los temas establecidos en el MGOSRE y en el Manual de Organización de la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, para cada una de las Direcciones Generales de dicha Subsecretaría.

En general dichas DG realizan propuestas, generan lineamientos de actuación, preparan elementos y material de apoyo y vigilan la acreditación de las representaciones mexicanas, todo esto para sustentar y/o presentar la posición de México en los distintos temas en los foros multilaterales. Las DG coordinan también las acciones en materia de candidaturas internacionales del Gobierno Mexicano, las acciones de seguimiento a los compromisos internacionales establecidos en los foros multilaterales y los trámites para cumplir con los pagos de contribuciones a dichos organismos.

En el caso de participación de la sociedad civil en la construcción de contenidos, esta participación y su regulación está reglamentada por los Lineamientos para la Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Temas de Política Exterior.

3.3. Descripción del proceso

Una vez definido el calendario de la Subsecretaría en el año e identificados los temas correspondientes, la DGTC, DGONU y DGDH, en coordinación con la DVOOSC (en caso de que participen OSC) inician el trabajo de generación de propuestas, lineamientos, elementos y

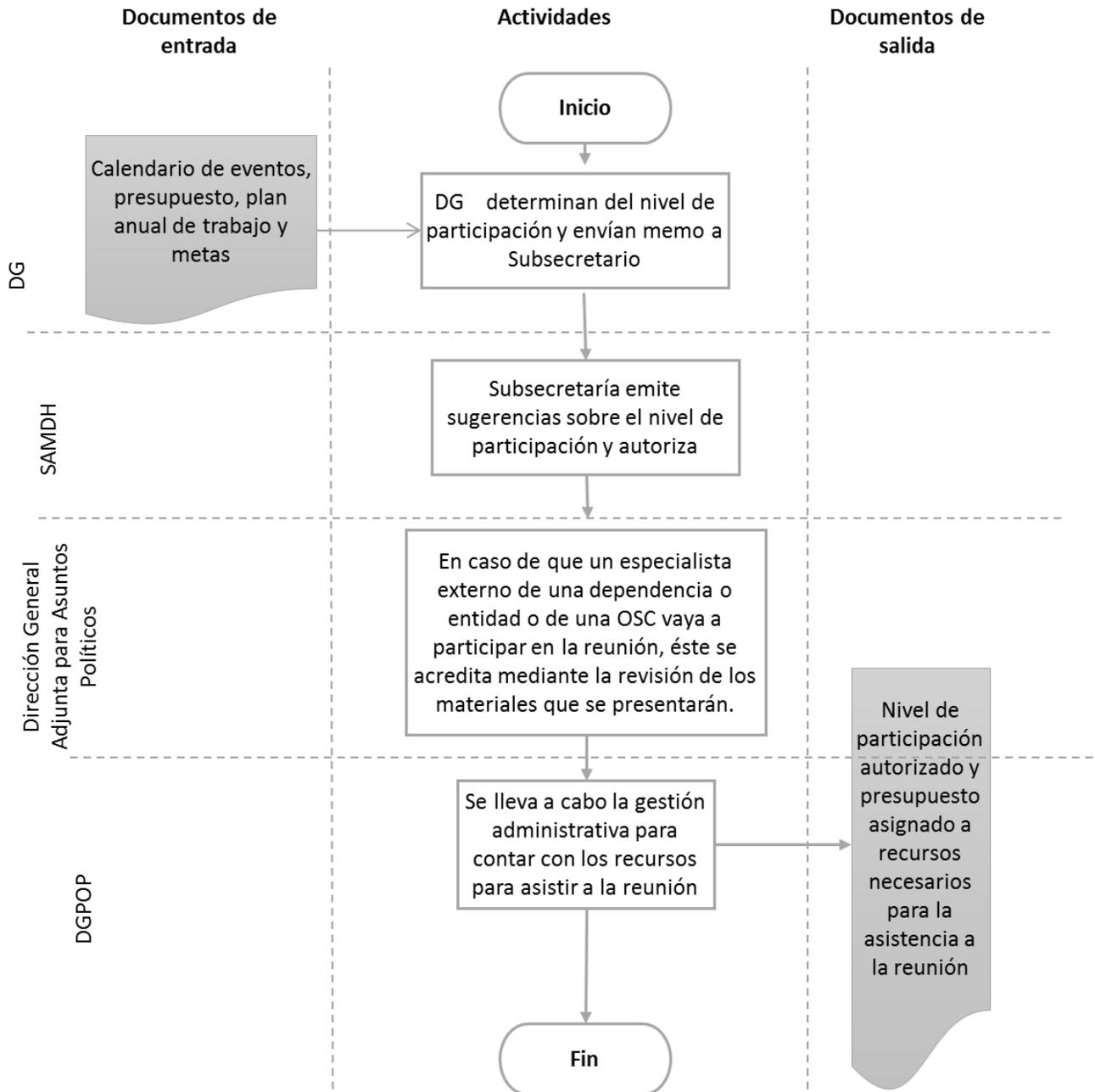
coordinación con los actores para preparar la participación de México en los foros multilaterales, en cada una de las fechas planeadas y en los temas de su competencia. A continuación se presentan las actividades específicas para cada uno de los subprocesos de producción de entregables.

- i. Determinación del nivel de participación y preparación de la logística.
 - **Determinación del nivel de participación en el foro.** Con base en el calendario de eventos de la Subsecretaría se define el nivel de participación que tendrá México en los foros multilaterales ya definidos para el año en dicho calendario. El nivel de participación implica varios elementos: la acción que se llevará a cabo en el foro y el tipo de personal que asistirá a la misma en representación del país. Estos elementos son definidos con los siguientes criterios: i) la complejidad y prioridad del tema, ii) la magnitud de la reunión, iii) la importancia política, iv) el tipo de funcionarios o personal que asistirá a la reunión (personal técnico, cancilleres, jefes de estado, entre otros). De este modo, y en ocasiones en conjunto con el Subsecretario, las DG responsables del tema correspondiente, definen el personal que integrará a la Delegación Mexicana que asista al foro, incluyendo funcionarios de la SRE o de otras dependencias, el presidente o representantes de la sociedad civil. También se define el tipo de participación que la delegación mexicana deberá tener en el foro, es decir, las acciones que deberá llevar a cabo en el mismo (observación, presentación, discusión, votación, análisis de un tema, entre otros).
 - Consideración de la participación de la sociedad civil. Cuando se decide que haya participación de la sociedad civil, las DG correspondientes de la Subsecretaría que llevan el tema, se comunican con la DGVOOSC para solicitar o en su caso avisar que se llevará a cabo una consulta con la dependencia cabeza de sector responsable del tema a nivel nacional y la sociedad civil. La DGVOOSC analiza si hay coincidencia entre la posición de la dependencia cabeza de sector y la sociedad civil y en caso afirmativo, hace contacto con las OSC involucradas en el tema. Las OSC solicitan su participación de manera anticipada, ya que generalmente éstas están previamente enteradas de la reunión de interés.. Con estos elementos, la DG que lleva el tema define el nivel de participación de las OSC que colaboren: dar información, dar opinión, dar insumos, participar en el foro y otras.
 - Autorización del nivel de participación. Las DG envían un memorándum firmado por el DG del área correspondiente y dirigido al Subsecretario, en el que se detalla la reunión, los objetivos y la recomendación del tipo y nivel de participación con su justificación. La oficina

del Subsecretario revisa y emite sugerencias sobre los participantes y/o autoriza la propuesta de participación.

- Acreditación del personal que asistirá a la reunión. En el caso de que un especialista externo de una dependencia o entidad vaya a participar y dar una presentación, las Direcciones de Área solicitan por medio de oficios y correos a la dependencia o entidad de la APF los datos del participante, los materiales de su participación (ponencia, presentación o tipo de participación que realizará), revisan los materiales con el especialista para ajustarlos al nivel de la plática y tipo de participantes en el foro y si estos son adecuados, acreditan la participación.
- Gestión administrativa. En caso de que asista personal de las oficinas centrales de la SRE, las Direcciones de Área correspondientes realizan las gestiones administrativas para el viaje, que consta de obtener la suficiencia presupuestaria para traslados, hospedaje y viáticos. En caso de no haber suficiencia presupuestaria para la asistencia de personal de las oficinas de la SRE, se cambia el nivel de participación para que asista personal de las Misiones de México en el Exterior ante el organismo multilateral correspondiente o Embajada, sustituyendo al personal de las oficinas centrales de la SRE, o se solicita a organismos multilaterales que apoyen con los gastos de viaje, y/o se solicita a la DGPOP una modificación presupuestaria.

Diagrama de flujo del subproceso de determinación del nivel de participación y preparación de logística



ii. Construcción de contenidos material de apoyo

Para la preparación de la presentación de candidaturas

- La Dirección de Candidaturas de la DGONU comunica a las demás áreas de la SRE, dependencias y entidades de la APF los términos de la convocatoria para la candidatura, para que den su opinión y sugerencias de postulación de posibles candidatos.
- La Dirección de Candidaturas recibe las postulaciones y las expone ante las otras áreas de la SRE, así como ante las dependencias y entidades de la APF correspondientes al tema.
- Se consensa un posible candidato entre las áreas de la SRE y las dependencias y entidades de la APF.
- La Dirección de Candidaturas construye el expediente con los requisitos de la convocatoria y registra al candidato.
- La Dirección de Candidaturas, por medio de comunicaciones, reúne apoyos de otros países para el candidato de México.

Para la elaboración de contenidos y material de apoyo

- Las Direcciones de Área de las DG realizan consultas internas con otras áreas de la SRE, consultas con las misiones, así como consultas externas con otras dependencias y entidades para recibir insumos y las posiciones sobre el tema por parte de otras dependencias y de OSC, para desarrollar los entregables por medio de correos electrónicos y oficios.
- Las dependencias, entidades y/o OSC envían la información solicitada. Cuando las Direcciones de Área no reciben la información con las especificaciones requeridas para producir los entregables, se hace la consulta de nuevo o se escala al superior jerárquico para que él hable a su vez con el superior de la dependencia o entidad y se pueda obtener la información oportunamente. En caso de ser necesario, las Direcciones de Área convocan a reuniones de trabajo intra-secretariales e intersecretariales para elaborar los contenidos y material de apoyo.
- En el caso de la producción de lineamientos o elementos para votaciones, las Direcciones de Área solicitan a las Misiones de México en el Exterior (y en caso de ser necesario a las embajadas), información sobre la situación política y posibles posturas de otros países aliados.
- Las Direcciones de Área realizan investigación de gabinete para el desarrollo del entregable, analizan toda la información recopilada y desarrollan los lineamientos o elementos para la participación de México en foros de organismos multilaterales.

- Cuando es necesario, las Direcciones de Área ponen a consideración de las dependencias y entidades o de las otras áreas de la SRE que proveyeron insumos, los productos generados por medio de oficios y correos electrónicos. En caso de haber comentarios, éstos son atendidos.
- Una vez revisado el producto, las Direcciones de Área los envían, por medio de correo electrónico o impresiones, a la DG respectiva para su visto bueno y autorización. En caso de existir cambios, éstos se realizan, de lo contrario el DG autoriza el producto.

3.4. Límites del proceso

El proceso inicia con la revisión del calendario por parte de las DG adscritas a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, así como con la revisión de la información enviada por misiones en el exterior.

El proceso se termina cuando se ha determinado el nivel de participación, se tienen disponibles los recursos financieros y la logística del viaje y se tienen aprobados los contenidos y material de apoyo (lineamientos, elementos para posiciones consensuadas, elementos para votaciones, elementos de participación y registro de candidatos a un organismo multilateral).

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 Producción de Entregables se articula con el Proceso de Entrega, específicamente con el subproceso de Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros multilaterales, en tanto que los productos generados en el primero son indispensables para llevar a cabo el segundo.

Diagrama de flujo para el subproceso de presentación de candidaturas

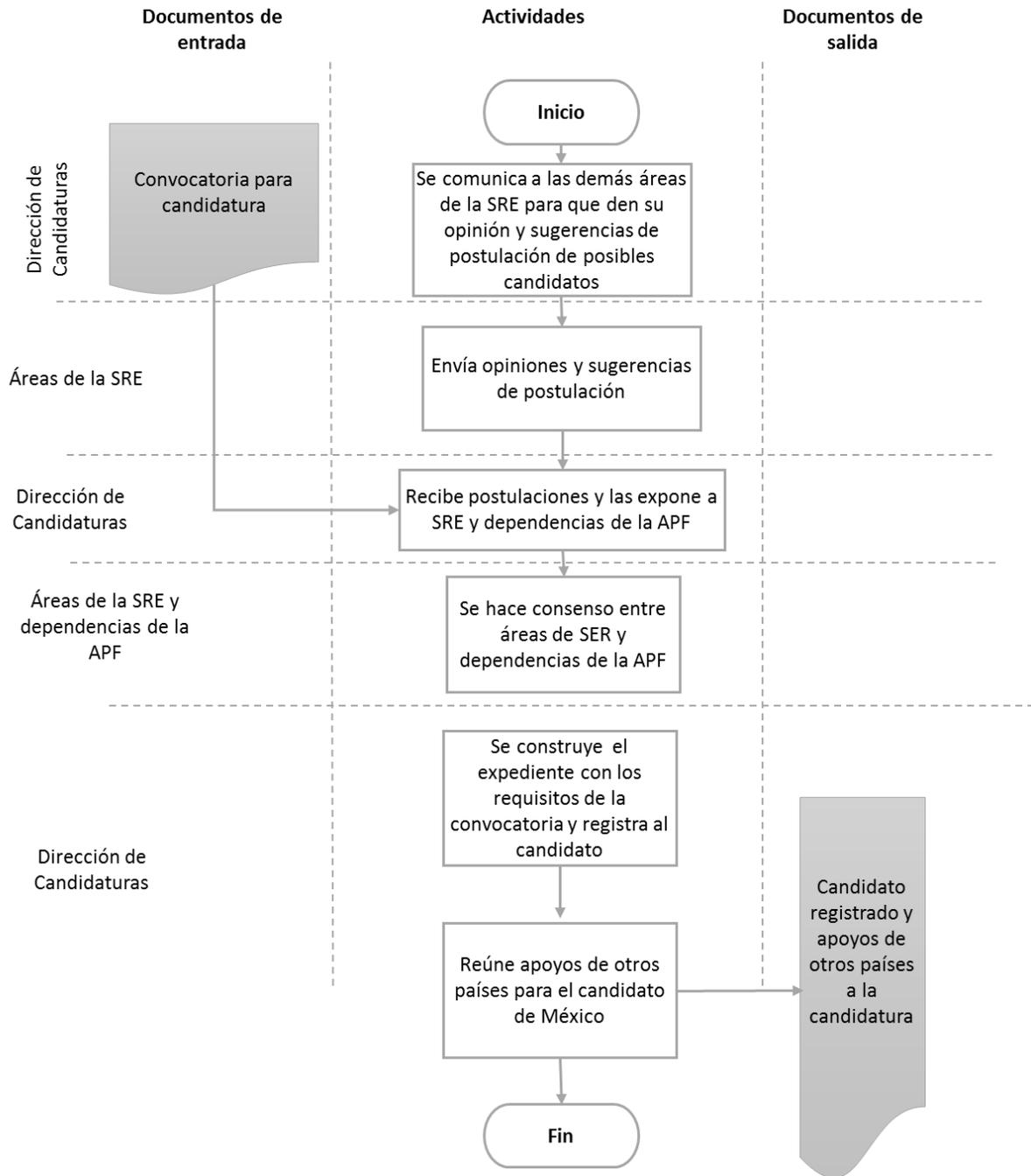
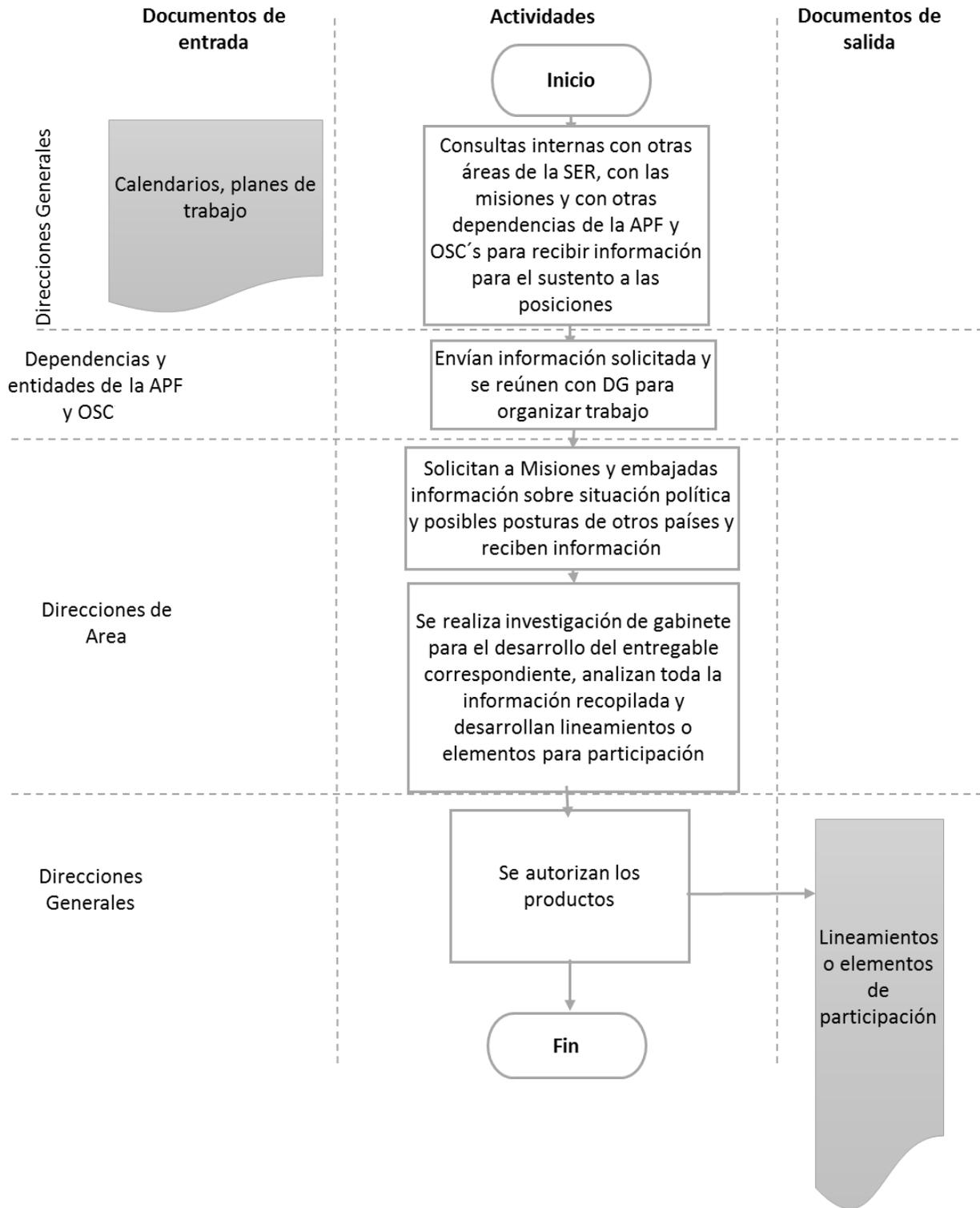


Diagrama de flujo del subproceso de generación de contenidos y material de apoyo



3.5. Insumos

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

Para preparación de candidaturas:

- Convocatoria para ocupar algún cargo en un organismo multilateral.

Los insumos para la preparación de candidaturas siempre son oportunos, adecuados y suficientes.

Para construcción de contenidos y material de apoyo:

- Calendario programado de actividades de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos.
- Invitaciones y comunicaciones diarias giradas por las misiones y embajadas vía correo electrónico o correo físico con los requerimientos de participación/candidaturas, posicionamientos o con los temas que hay que dar seguimiento.
- Información proporcionada por la sociedad civil.
- Información proporcionada por otras dependencias y entidades de la APF.

Los insumos para la construcción de contenidos y material de apoyo son suficientes y adecuados para generar los entregables. Sin embargo, éstos no siempre son oportunos, especialmente la información proporcionada por otras dependencias y entidades de la APF. Las dependencias y entidades de la APF tienen distintas capacidades de respuesta ante las solicitudes de información y en ocasiones pueden demorarse más de lo esperado.

3.6. Productos

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

Para preparación de candidaturas

- Registro de candidaturas en la página designada para ello por los organismos multilaterales correspondientes.

Para construcción de contenidos y material de apoyo

- Lineamientos.
- Elementos para posiciones consensuadas.
- Elementos para participación en eventos, foros y conferencias en organismos multilaterales.

Los productos de este proceso son los insumos indispensables para el subproceso participación de delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales del proceso de entrega, ya que por una parte permiten su participación (gestión y pago a organismos multilaterales) y por la otra, apoyan a la exposición de la posición del país sobre el tema (elementos), así como las instrucciones sobre lo que los representantes deben hacer en el foro (lineamientos). Para su entrega normalmente se usa el correo electrónico y oficios firmados por los Directores Generales. Solamente en casos excepcionales se usa la valija diplomática para su entrega.

3.7. Recursos

Tiempo

No existen documentos normativos que determinen el plazo de tiempo en el que los productos del proceso deben ser generados. Sin embargo, las fechas para la presentación de candidaturas y para las reuniones y foros son establecidas por los organismos multilaterales. Este plazo de tiempo es adecuado y suficiente.

Recursos humanos

Las DG de la Subsecretaría cuentan con personal de confianza, personal del SEM y con personal sindicalizado. Los primeros dos tipos de personal cumplen con el perfil adecuado para realizar las labores del proceso, sin embargo, el perfil del personal sindicalizado no cumple con los requerimientos para ello. Por otro lado, el personal, en todas las DG, es insuficiente para llevar a cabo la preparación de candidaturas y la construcción de contenidos y materiales de apoyo para las reuniones de todos los temas de la Subsecretaría. La estructura organizacional ha sufrido recortes importantes desde hace dos años, así como una reconfiguración de puestos y salarios a la baja. Esto ha producido jornadas laborales más largas con horarios extendidos de trabajo, lo cual podría estar provocando la alta rotación de personal. El personal de nivel directivo debe realizar las labores de análisis, investigación y redacción, que deberían estar realizando los mandos medios, en lugar de supervisar el trabajo de los mismos.

Concerniente a la capacitación, no existe un plan anual de capacitación para el personal de la Subsecretaría para estos procesos. No obstante, la SRE si cuenta con cursos de capacitación que no son obligatorios y de los cuales algunos se consideran pertinentes para las labores del proceso, como idiomas, ofimática, redacción, entre otros. Sin embargo, ante la falta de personal suficiente, el personal existente no tiene muchas posibilidades de tomar estos cursos.

Recursos financieros

Dentro del proceso de producción de entregables se llevan a cabo los preparativos para la participación de México en los foros y organismos multilaterales, para lo cual se requiere de recursos financieros para cubrir los viajes de los integrantes de la SRE pertenecientes a las delegaciones mexicanas asistentes a los foros. Sin embargo, en ocasiones estos recursos son insuficientes para atender eventos imprevistos que requieren de un alto nivel de participación. En los casos en los que el nivel de participación necesario exige la asistencia de personal de la Subsecretaría, se hacen reasignaciones del presupuesto destinado a otros eventos para poder atender la prioridad. Aún en esta situación, no se mencionó en las entrevistas con los actores clave, algún caso en el que no se haya podido atender de manera adecuada la prioridad de las reuniones.

3.8. Sistemas de información

Para la preparación y registro de candidaturas se utilizan los sistemas de información propios de los organismos multilaterales correspondientes. Sin embargo, para la construcción de contenidos y materiales de apoyo no es necesario contar con sistemas de información.

3.9. Coordinación

En la medida que los foros multilaterales han diversificado los temas que tratan y cada vez toman un enfoque más multidisciplinario y multisectorial, las DG de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos requieren trabajar en conjunto los temas. Asimismo, en algunos casos se deben coordinar con otras Subsecretarías como la de Relaciones Exteriores. Asimismo, para la producción de entregables, las DG usualmente trabajan con las dependencias y entidades de la APF especialistas en los temas, así como con la sociedad civil, quienes proveen insumos y en su caso acompañan en los foros. Sin embargo, no existen mecanismos de coordinación institucionalizados (como comités o comisiones). Los mecanismos de comunicación que se utilizan son reuniones de trabajo, llamadas telefónicas e intercambio de información por medios electrónicos. En cuanto a los roles dentro de esta coordinación, las dependencias y entidades de la APF, así como las otras Subsecretarías de la SRE y la sociedad civil, aportan insumos y las DG (salvo la DGVOSC) analizan y generan los productos. Entre los problemas que se llegan a suscitar dentro de esta coordinación es que los insumos que proveen las dependencias y entidades de la APF no lleguen con la anticipación esperada o no cuenten con la información suficiente y se deba solicitar de nuevo.

3.10. Evaluación de la pertinencia

Se considera que el trabajo que realizan es oportuno, en la medida que tratan de ser proactivos al revisar la agenda y los calendarios conforme van surgiendo los temas para poder generar sus productos y entregarlos con oportunidad a los representantes de México que participan en los foros multilaterales. Asimismo, se considera que los productos son adecuados y suficientes dados los recursos con los que cuentan. Derivado de lo anterior, se puede decir que de modo global el proceso es pertinente ya que los productos son útiles para la participación de México en foros multilaterales. No obstante, es posible que éstos mejoren con una mayor cantidad de recursos humanos, financieros, un mejor control de gestión y mejora en los procesos de coordinación para la recepción de insumos por parte de las dependencias y entidades de la APF.

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 la información, contenidos, materiales, lineamientos y logística para la participación de México en los foros multilaterales. Los productos que se generan en este proceso permiten a los participantes, integrantes de la delegación mexicana, contar con información adecuada y suficiente para: i) asistir a los lugares de las reuniones o foros, ii) atender las especificaciones normativas de los organismos multilaterales para su participación, iii) presentar el posicionamiento del país en los temas correspondientes, iv) preparar la información solicitada para las candidaturas de mexicanos para las posiciones en los organismos multilaterales.

3.12. Opinión de los actores

La mayoría del personal entrevistado involucrado en la producción de entregables destaca el compromiso del personal que genera los contenidos y lo señalan como una gran fortaleza del Pp. Sin embargo, también reconocen que la dinámica de trabajo no permite hacer carrera en la institución, debido a las altas cargas de trabajo en relación con el nivel de salarios, así como los extensos horarios de trabajo. La mayoría de los entrevistados opina que aunque tienen esta falta de personal, el proceso es eficaz, eficiente y genera recursos de buena calidad, aunque algunos de los entrevistados opinaron que este último atributo, la calidad, podría estar amenazada por la falta de personal y la alta rotación del mismo.

4. Entrega

En general, el proceso de entrega de los servicios que genera un Pp se entiende como el conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo¹⁶. Considerando que el área de enfoque del Pp P005 se define como el Estado Mexicano y que su objetivo central se define como *“Participar activamente en los foros multilaterales a fin de promover los intereses de México mediante su presencia en la toma de decisiones multilaterales y la participación activa y el cumplimiento de los compromisos de México en los esfuerzos de la comunidad internacional entorno a la democracia, derechos humanos, desarrollo sustentable, desarme y no proliferación y la paz y seguridad internacionales”*, se entiende a la entrega de servicios generados por el Pp como garantizar la participación y representación de México en foros y organismos multilaterales.

4.1. Principales actores

Los actores responsables de garantizar la participación de México en los distintos foros y organismos multilaterales es la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y sus DG, ya que dicha Subsecretaría tiene a su cargo el diseño e instrumentación de la política exterior de México ante organismos internacionales. La Dirección de Planeación y Asuntos Financieros de DGONU, es la encargada de gestionar el pago de cuotas y portaciones ante la DGPOP, así como de coordinarse con las Misiones de México en el Exterior, quienes, a su vez, mantienen contacto con el área administrativa del organismo multilateral correspondiente, mientras que las DG son las encargadas de la logística de la participación de México en las reuniones convocadas en los temas de su competencia.

Para llevar a cabo dicha participación, las DG se apoyan en las dependencias y entidades de la APF que fungen como cabezas de sector para cada tema abordado en las reuniones convocadas por los organismos y foros multilaterales. De igual manera, las RME¹⁷ participan como enlace ante los organismos y foros multilaterales; así como participantes activos en las reuniones convocadas.

¹⁶ 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.

¹⁷ Las Representaciones de México en el Exterior hacen referencia a las embajadas, consulados, misiones y oficinas de enlace de México en el Exterior.

Entre los actores que pueden participar como representantes del Estado Mexicano en las reuniones se encuentran: Presidente de la República, Canciller, personal de la Subsecretaría, representantes de la APF, representantes de las OSC, personal de Misiones de México en el Exterior y expertos. De igual manera, en las reuniones participan autoridades del organismo multilateral correspondiente y delegaciones de otros países.

4.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de entrega de los servicios que genera el Pp P005 se encuentra normado por el 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 de Derechos Humanos y Democracia, Manual de Organización de la Dirección General para el Sistema de las Naciones Unidas y Manual de Organización de la Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil. En estos documentos se especifican las atribuciones, tanto de la Subsecretaría como de las DG; por lo que esta normatividad es la base del accionar de las UR del Pp.

El subproceso de pago de cuotas o aportaciones a organismos internacionales está normado en el Manual de Procedimientos la DGONU. En él que se detallan las actividades para gestionar con DGPOP el cumplimiento de las obligaciones de México.

De igual manera, la participación de México en las reuniones se encuentra acotada por los tratados, convenios, reglamentos y directrices establecidas por los organismos correspondientes para ello.

4.3. Descripción del proceso

Para garantizar la representación de México en los foros y organismos multilaterales, el Pp P005 lleva a cabo dos subprocesos: i) Pago de cuotas a organismos multilaterales; y ii) Participación de México en foros y organismos multilaterales.

i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

La RME envía la nota diplomática presentada por el organismo multilateral, solicitando el pago de cuotas a la DGONU para su atención. La DGONU verifica si el pago solicitado es de carácter obligatorio o no; en caso afirmativo, se elaboran las memorias de cálculo correspondientes. De lo contrario, se solicita la justificación y autorización del pago.

Posteriormente, se realiza la gestión de pagos ante DGPOP; una vez que se autoriza el pago y se hace la transferencia al organismo internacional, DGONU informa a la RME la fecha de pago. Una vez que el organismo ha validado el pago, éste emite un recibo el cual es enviado por la RME a la DGONU, vía valija diplomática y correo institucional. Finalmente, el recibo de pago es integrado en el expediente del pago.

Es importante señalar que la presentación en tiempo y forma de dichos pagos o aportaciones dependen de la capacidad presupuestaria de la SRE.

Si bien para garantizar la representación de México ante los foros y organismos multilaterales es indispensable haber realizado el pago de cuotas o aportaciones, para algunos organismos únicamente se realiza el pago a fin de dar continuidad a la promoción de la presencia del país en el exterior, por lo que, en algunos casos, el trabajo sustantivo del Pp termina con dicho pago o aportación.

ii. Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales

A partir de las reuniones convocadas por foros y organismos multilaterales y las posiciones consensuadas, lineamientos y materiales de apoyo previamente generados por las DG, los representantes de México llevan a cabo la participación activa.

El Subproceso de participación de México se desarrolla bajo las normas del organismo multilateral correspondiente. El protocolo a seguir en las reuniones difiere si asisten funcionarios de alto nivel (Presidente, Canciller o Subsecretario) o bien, si son representantes de la SRE, funcionarios de otras dependencias o entidades de la APF y expertos en los temas a tratar. En cuanto al objetivo de la reunión, ésta se desarrollará de manera particular si corresponden a votaciones de candidaturas, exposición de posiciones, negociaciones, reuniones técnicas o defensa de los intereses de México.

En algunas ocasiones, en dichas participaciones se establecen acuerdos y compromisos, en otras ocasiones no es así y únicamente se presenta una postura ante un tema en específico.

Respecto al tiempo requerido para el desarrollo del subproceso de participación de México en foros y organismos multilaterales, éste es variable dependiendo del tipo de participación y de la agenda de cada evento.

Una vez que se concluyen las reuniones, los representantes elaboran informes de participación en donde se detallan los aspectos más relevantes como acuerdos, compromisos y recomendaciones que hayan derivado de las mismas.

Diagrama PEPSU de Pago de cuotas o aportaciones a organismos multilaterales

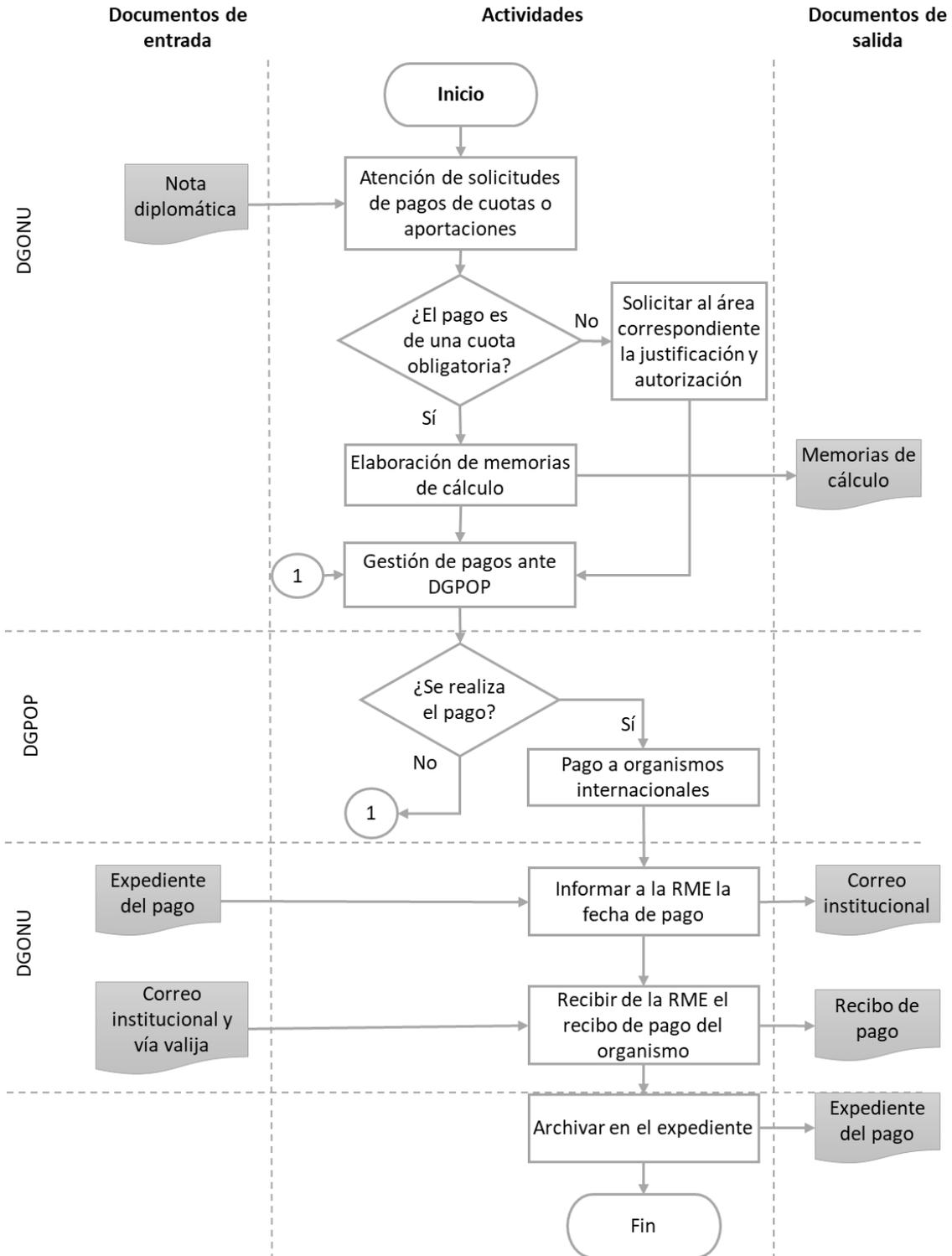
No.	Proveedor	Entrada	Proceso	Responsable del proceso	Salidas	Cliente
1	RME	Solicitud de pagos	Etapa 1	DG	Pago de cuotas o aportaciones	Organismos multilaterales

Diagrama PEPSU de Participación de México ante foros y organismos multilaterales

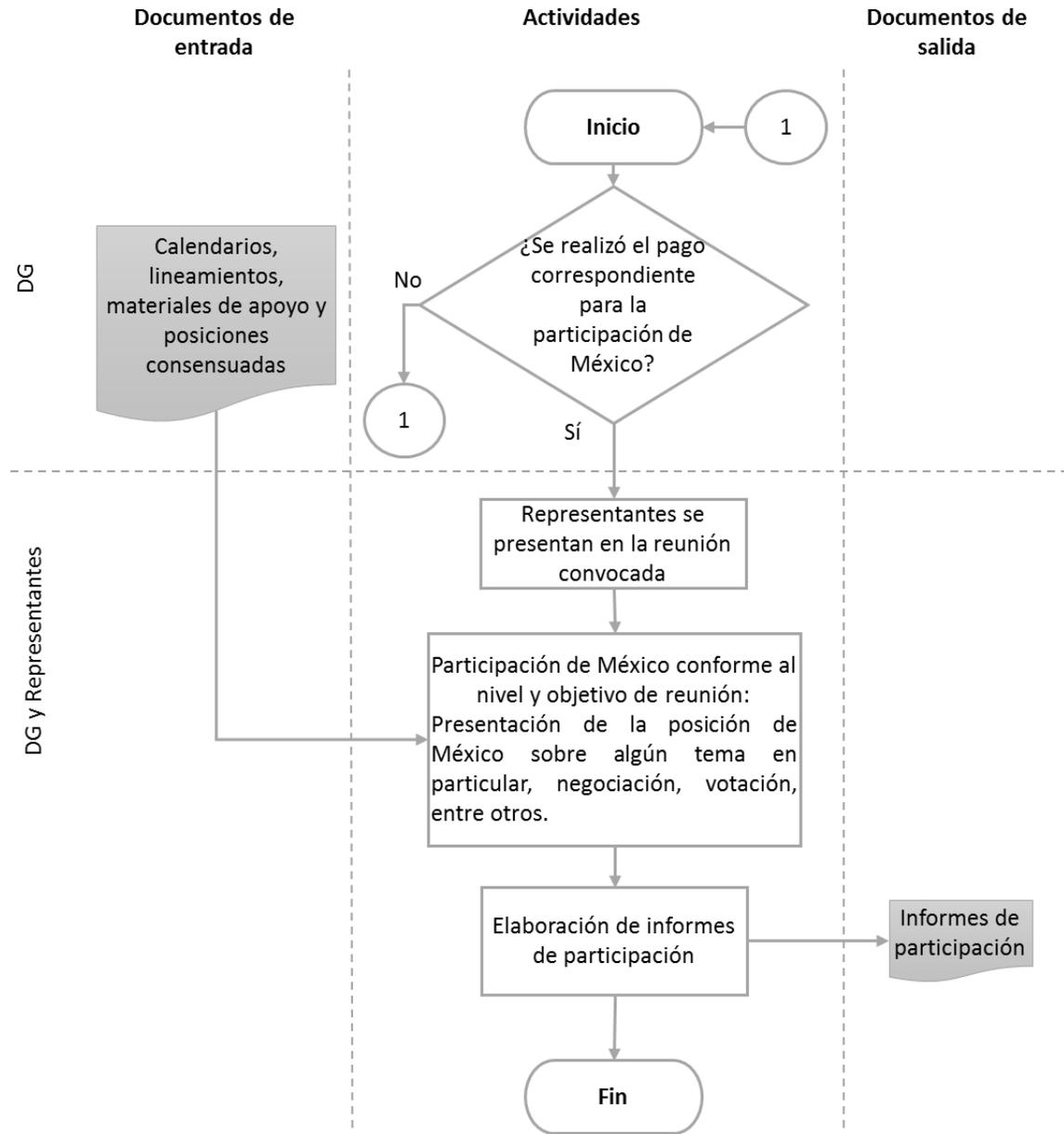
No.	Proveedor	Entrada	Proceso	Responsable del proceso	Salidas	Cliente
1	DG	Lineamientos, elementos de apoyo, posicionamientos consensuados	Etapa 1	Representantes de México en los foros y organismos multilaterales	Acuerdos, compromisos y/o informes de participación	Estado Mexicano

Diagrama de flujo del proceso de entrega

- i. Subproceso de pago de cuotas a organismos multilaterales



- ii. Subproceso de participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales



4.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

En el Procedimiento de “Gestión para el pago de cuotas y aportaciones a organismos internacionales” en el Manual de Procedimientos de la DGONU, se establecen los límites de este subproceso. El subproceso de pago de cuotas o aportaciones a organismos multilaterales inicia con el envío de la solicitud de pago del organismo hacia la RME, en donde se identifica el tiempo previsto para realizar el pago en tiempo y ésta se reenvía a la DGONU para su atención.. La periodicidad, así como los plazos de pago son establecidos por cada organismo. Asimismo, este subproceso se da por concluido con la recepción y archivo del recibo de pago.

Este subproceso se articula con el proceso de planeación, toda vez que en el subproceso de presupuestación y calendarización se deben de contemplar los recursos necesarios para realizar el pago de cuotas y aportaciones de organismos multilaterales. De igual manera, se encuentra articulado con el subproceso de participación de delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales, al ser una condición necesaria para garantizar la participación de México en las reuniones internacionales.

ii. Participación de delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales

El subproceso de participación de delegaciones y/o representantes de México en los foros y organismos multilaterales inicia con la asistencia de los representantes a las diversas reuniones convocadas y termina con la elaboración de los informes de participación correspondientes.

Ninguna de las DG cuenta con procedimientos documentados para dicho subproceso. Sin embargo, dada la particularidad de cada una de las reuniones, no es práctico considerar un procedimiento documentado, toda vez que las actividades a realizar para llevar a cabo la participación dependerán del foro u organismo, nivel de funcionarios que atienden las reuniones; así como su objetivo.

Este subproceso se encuentra articulado con el proceso de producción de entregables, ya que este último provee de los insumos y directrices necesarios para llevar a cabo la participación. De igual manera, se articula con el proceso de seguimiento, pues es de las participaciones de México en donde se derivan los acuerdos, compromisos y recomendaciones a los que se les da seguimiento.

4.5. Insumos

i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

El principal insumo para iniciar el subproceso de pago de cuotas o aportaciones son las notas diplomáticas en las que se solicita el pago de las mismas. Dicho insumo se considera externo, ya que es enviado por los organismos multilaterales mediante las RME. Cada organismo multilateral establece la fecha en que debe realizarse el pago de la cuota o aportación, por lo que las solicitudes de pago son enviadas a lo largo del ejercicio. Aunque se debe señalar que, por cuestiones del ciclo presupuestario, la Cancillería realiza los pagos entre enero y septiembre conforme la SHCP los autoriza.

- ii. Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales

Para iniciar el subproceso de Participación de las delegaciones o representantes de México en foros y organismos multilaterales se requieren tanto el cumplimiento con las aportaciones al organismo correspondiente, como los posicionamientos consensuados, lineamientos, elementos o materiales de apoyo elaborados por las DG de acuerdo con los temas de su competencia, así como las propuestas de candidaturas.

4.6. Productos

- i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

En el caso del pago de cuotas a organismos multilaterales, una vez realizado el pago se elabora la memoria de cálculo con la finalidad de contar con un registro sobre los pagos realizados.

- ii. Participación de delegaciones y /o representantes de México en foros y organismos multilaterales

Los productos del subproceso de Participación de las delegaciones y representantes de México en foros y organismos multilaterales son los acuerdos, compromisos y recomendaciones derivadas de las reuniones, y en algunos casos, el producto es la misma participación. Estos productos son informados al área correspondiente de la SRE mediante informes de participación, que son utilizados en el proceso de control.

Productos proceso de entrega de los servicios del Pp P005

Proceso	Subproceso (optativo)	Productos
Entrega	Subproceso 1. Pago de cuotas o aportaciones a organismos multilaterales	Memorias de cálculo
	Subproceso 2. Participación de delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales	Acuerdos, compromisos, recomendaciones, participación Informes de participación

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	Pago de cuotas a organismos multilaterales	Cada organismo multilateral establece el tiempo para realizar el pago.	No aplica	Cada organismo multilateral establece el plazo para realizar el pago.
	Participación de México en foros	Cada organismo multilateral establece la	No aplica	Cada organismo multilateral establece la

Proceso	Subproceso	Normatividad que fija calendario o límites temporales	Tiempo estimado en días hábiles para realizar el proceso	Fecha límite para realizar el proceso
	y organismos multilaterales.	agenda de las reuniones.		agenda de las reuniones.

Recursos humanos

i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

Los responsables de la ejecución del subproceso de pago de cuotas y aportaciones a organismos multilaterales se encuentran a cargo de la Dirección de Planeación y Asuntos Financieros, dependiente de la DGONU.

ii. Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales

Para el subproceso de Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales, los recursos humanos que se utilizan son los mismos funcionarios de la SRE que asisten a los mismos. De acuerdo al tema de las reuniones atendidas por México, la DG correspondiente, a través de las Direcciones de Área y su personal, es la encargada de garantizar la participación del país.

Recursos financieros

i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

Como se mencionó anteriormente, la SHCP es la encargada de ministrar los recursos financieros para el pago de las cuotas o aportaciones. Por ello, ejecución del subproceso depende de las asignaciones presupuestarias disponibles para cumplir con las obligaciones financieras de México ante los organismos internacionales. El hecho de que los recursos financieros dependan de la suficiencia presupuestal representa una amenaza externa para el Pp P005 y el cumplimiento de sus objetivos.

En el caso de que la Cancillería no cuente con los recursos financieros para el cumplimiento de sus obligaciones ante los organismos multilaterales, las DG son las encargadas de solicitar una prórroga de pago a estos últimos. Dichas prórrogas pueden concederse de manera formal o informal atendiendo a las condiciones de pago que establezcan los organismos.

- ii. Participación de delegaciones y/o representaciones de México en foros y organismos multilaterales

Para la realización del subproceso se requieren recursos financieros para el pago de viáticos y logística de los representantes de México en las reuniones. Estos recursos son presupuestados al inicio del año fiscal. Debido a los frecuentes cambios en el calendario y en el nivel de participación, no siempre el recurso presupuestado es suficiente. Sin embargo, los responsables de la operación del Pp expresaron en las entrevistas realizadas que, si bien enfrentan restricciones presupuestarias para pagar viáticos y logística de los representantes de México en las reuniones, siempre existe una representación del país en los foros, ya sea mediante el envío de una delegación si se cuenta con recursos suficientes o con la asistencia de la Misión de México en el Exterior más cercana al lugar de la reunión, garantizando así la presencia del país en los foros y organismos multilaterales.

Infraestructura

- i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

Los responsables de la ejecución del subproceso cuentan con la infraestructura necesaria para realizar sus labores. Las actividades se desarrollan en las oficinas centrales de la SRE, donde se cuenta con el espacio físico y recursos materiales adecuados.

- ii. Participación de delegaciones y/o representaciones de México en foros y organismos multilaterales

Los organismos multilaterales que convocan las reuniones son los encargados de proporcionar la infraestructura necesaria para llevar a cabo los foros o reuniones. Los entrevistados señalaron que dicha infraestructura es adecuada.

Insumos tecnológicos

- i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

Principalmente, son necesarios equipos de cómputo con acceso a internet, así como software.

- ii. Participación de delegaciones y/o representaciones de México en foros y organismos multilaterales

Cada DG cuenta únicamente con un solo equipo de cómputo portátil para el personal que asista a los distintos foros y organismos multilaterales. Por lo que, en las ocasiones en que deba asistir más de un funcionario, los equipos de cómputo no son suficientes, por lo que algunos funcionarios deben llevar sus propios equipos de cómputo para realizar sus encomiendas.

4.8. Sistemas de información

i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

Para llevar a cabo la gestión del pago de cuotas a los organismos multilaterales, la DGPOP cuenta con el Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP) para el registro de dichos pagos. Este sistema automatiza la ejecución del subproceso de pago de cuotas a organismos multilaterales. Es una fuente de información útil para el sistema de monitoreo, en tanto que de éste se alimenta el avance de la meta correspondiente y brinda la información sobre el estatus de los pagos, tanto a mandos medios como directivos involucrados en el programa. El SICOP sirve como una herramienta para el control del subproceso de pago de cuotas a organismos internacionales ya que proporciona información sobre el avance y cumplimiento de las obligaciones financieras con los organismos multilaterales.

ii. Participación de delegaciones y/o representaciones de México en foros y organismos multilaterales

Para el desarrollo de las actividades que contempla el subproceso, no se requiere de ningún sistema de información.

4.9. Coordinación

i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

Para la ejecución del subproceso es necesaria la coordinación con las RME y la DGPOP. En cuanto a las RME, éstas son las encargadas de recibir las solicitudes de pago por parte de los organismos, y enviarlas formalmente a DGONU para su atención.

La DGPOP es la unidad responsable dentro de la SRE de administrar los recursos, por lo que DGONU solicita mediante oficio el pago correspondiente, así como el expediente de pago.

Una vez que se ha realizado el pago, la RME coordina el envío del recibo de pago emitidos por el organismo multilateral.

La coordinación entre los actores de este subproceso es adecuada, se lleva a cabo mediante medios oficiales y con reglas claras y precisas.

- ii. Participación de delegaciones y/o representaciones de México en foros y organismos multilaterales

Las DG deben coordinarse con el personal que asistió a las reuniones para la entrega de los informes de participación en donde se detalla los acuerdos, compromisos o recomendaciones que se hayan derivado de las reuniones.

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

- i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

El subproceso de pago de cuotas o aportaciones a organismos multilaterales se encuentra articulado con el proceso de planeación mediante la calendarización de los pagos; sin embargo, en la práctica no es posible apegar al calendario debido a las restricciones presupuestarias que enfrenta el Pp. De igual manera, el subproceso se encuentra articulado con la participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales, ya que en algunas ocasiones los propios organismos solicitan el pago de las obligaciones para poder participar activamente en las reuniones.

Derivado de lo anterior, se identificó un cuello de botella en el pago de cuotas o aportaciones, toda vez que, los recursos financieros para el cumplimiento de las obligaciones de México con los organismos multilaterales deben ser ministrados por la SHCP. Por lo que, los pagos no se realizan en los plazos establecidos afectando la participación de México y, en ocasiones, incrementando el costo de las obligaciones por el pago de intereses solicitados por algunos organismos.

- ii. Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales

El subproceso de participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales se articula con el proceso de producción de entregables, ya que este depende de los posicionamientos consensuados, lineamientos, elementos o materiales de apoyo. Por lo que la entrega de estos insumos permite una correcta representación del País. Asimismo, se articula con el subproceso de pago de cuotas o aportaciones mismo que permite una participación activa en las distintas reuniones internacionales. Finalmente, el subproceso se articula con el proceso de seguimiento, pues es a partir de la participación que se generan los insumos que permiten iniciar los trabajos de monitoreo a los compromisos adquiridos por México.

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

El proceso de entrega es donde se generan dos de los cinco componentes que integran la MIR del Pp P005; así como el propósito de la misma, pues es a través de la participación activa de México en los foros y organismos multilaterales que se promueve la presencia de México y sus intereses. El subproceso de participación es la etapa donde se ve reflejado el trabajo realizado por las DG en materia de planeación, coordinación y comunicación con las dependencias y entidades de la APF, OSC y expertos; así como, la elaboración de posicionamientos consensuados, lineamientos y elementos de apoyo.

4.12. Opinión de los actores

Los funcionarios expresaron a través de las entrevistas realizadas que una de las principales fortalezas que tienen para llevar a cabo la participación de México ante los foros y organismos multilaterales es el perfil de los representantes. Esto se debe a la experiencia que tiene el personal en los diversos temas, el perfil de los mismos, así como, la capacitación interna que recibe el personal de nuevo ingreso por parte de los mismos funcionarios. Asimismo, la comunicación con dependencias y entidades de la APF, OSC y expertos, permite fortalecer la participación de México en las reuniones internacionales ya que estos actores son expertos en sus respectivos temas y ofrecen una visión integral para crear una participación adecuada.

Entre las debilidades identificadas se encuentra la restricción presupuestaria que enfrenta la Cancillería, ya que la principal reducción al presupuesto se realiza a la partida correspondiente al pago de cuotas o aportaciones. Esta situación genera incertidumbre en el cumplimiento de las obligaciones financieras de México con los organismos internacionales y pone en riesgo la participación activa en los distintos foros y reuniones convocadas. Derivado de lo anterior, la propia restricción presupuestaria condiciona el logro del propósito del Pp.

i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

El subproceso de pago de cuotas o aportaciones se considera que es eficaz pues existen evidencias del cumplimiento de las obligaciones financieras de México con organismos multilaterales. Aunque se considera que el subproceso es eficaz, no es oportuno debido a que los pagos correspondientes no siempre se realizan en tiempo y forma. Lo anterior, debido a la restricción presupuestaria que enfrenta la Cancillería, el cual es un factor externo a la operación del Pp. Sin embargo, esta falta de

oportunidad no afecta la operación del programa, ya que frecuentemente se negocia, con los organismos multilaterales, la espera por parte de ellos para el pago correspondiente. En cuanto a la dimensión de calidad, dadas las características del subproceso no se considera relevante.

ii. Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales

El subproceso de participación de México cumple con las características de eficacia, eficiencia, oportunidad y calidad. Lo anterior, debido a que todas las reuniones a las que es convocado el Estado Mexicano son atendidas por el Pp. Asimismo, la participación de las delegaciones y/o representantes siempre se prepara con antelación considerando a los actores expertos en los temas a tratar.

5. Seguimiento

El proceso de seguimiento a los servicios que otorga el Pp P005 se entiende como las acciones y mecanismos mediante los cuales se comprueba que los servicios contribuyen al logro del objetivo planteado¹⁸. Considerando que el propósito del Pp es la promoción, por parte del Estado Mexicano, de iniciativas en el ámbito multilateral que se encuentran en línea con sus intereses; por lo que el proceso de seguimiento del Pp P005 se entiende como las actividades encaminadas a identificar y reportar los avances del país en los compromisos adquiridos en foros y organismos multilaterales para la promoción de dichas iniciativas.

5.1. Principales actores

La DGONU, DGTG y DGDHD son los principales responsables del proceso de seguimiento dentro del Pp, al ser las áreas de la Cancillería donde se elaboran los informes nacionales sobre temas de su competencia, y que se derivan de los distintos compromisos internacionales adquiridos por el Estado Mexicano. Para la construcción de los informes, las DG solicitan información a las dependencias y entidades de las APF involucradas en el tema que corresponda. Asimismo, dentro del proceso de seguimiento, la DGVOSC realiza un trabajo transversal al ser el interlocutor entre las OSC y las demás DG. En este caso, las OSC interesadas en los temas pueden participar en la elaboración de los informes nacionales, o bien, presentar un informe alterno ante los organismos internacionales.

¹⁸ 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.

Una vez que el informe nacional se encuentra listo para ser presentado, éste es remitido a una de las Misiones de México en el Exterior para su presentación ante el organismo internacional correspondiente.

5.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de seguimiento a los servicios que genera el Pp P005 se lleva a cabo en el marco de las funciones de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos establecidas en los siguientes documentos normativos: 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 de Derechos Humanos y Democracia, Manual de Organización de la Dirección General para el Sistema de las Naciones Unidas y Manual de Organización de la Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil.

De igual manera, la DGTG es la única de las DG que cuenta con un manual de procedimientos donde se detallan dos procedimientos para dar seguimiento a las actividades que se desarrollan en la Comisión de Estupefacientes y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal.

De manera específica, las actividades de seguimiento de cada una de las DG se encuentran normadas por el instrumento internacional a atender, según el tema y organismo internacional.

5.3. Descripción del proceso

A partir de los compromisos adquiridos por México en los foros y organismos internacionales, las DG distribuyen las responsabilidades entre las dependencias y entidades de la APF relacionadas con los temas, según la competencia de las mismas.

Una vez que se aproxima la fecha para presentar los avances del Estado Mexicano respecto a los compromisos adquiridos, se solicita a las dependencias y entidades de la APF involucradas que reporten información para la elaboración del informe nacional del tema correspondiente. Asimismo, en algunas ocasiones las OSC pueden brindar información para la integración de los informes.

Las DG son las responsables de reunir la información proporcionada por las dependencias, entidades y OSC para elaborar el informe nacional de avances de los compromisos adquiridos por México. En esta etapa del proceso, las áreas de la Cancillería y los demás involucrados realizan revisiones al

documento, con la finalidad de generar consenso sobre el mismo y garantizar la veracidad de la información presentada.

El documento final es remitido por las DG a la Misión de México en el Exterior correspondiente, para que ésta, a su vez, presente formalmente el informe nacional ante el organismo respectivo. El organismo es el responsable de llevar a cabo una revisión del documento y solicitar la comparecencia del Estado Mexicano para la sustentación del mismo.

A la sustentación asiste personal de la Cancillería, y en ocasiones, personal de las demás instituciones involucradas en el tema del informe. De la propia sustentación, se pueden derivar recomendaciones del organismo internacional hacia el Estado Mexicano, con la finalidad de mejorar en distintos aspectos contemplados en los compromisos.

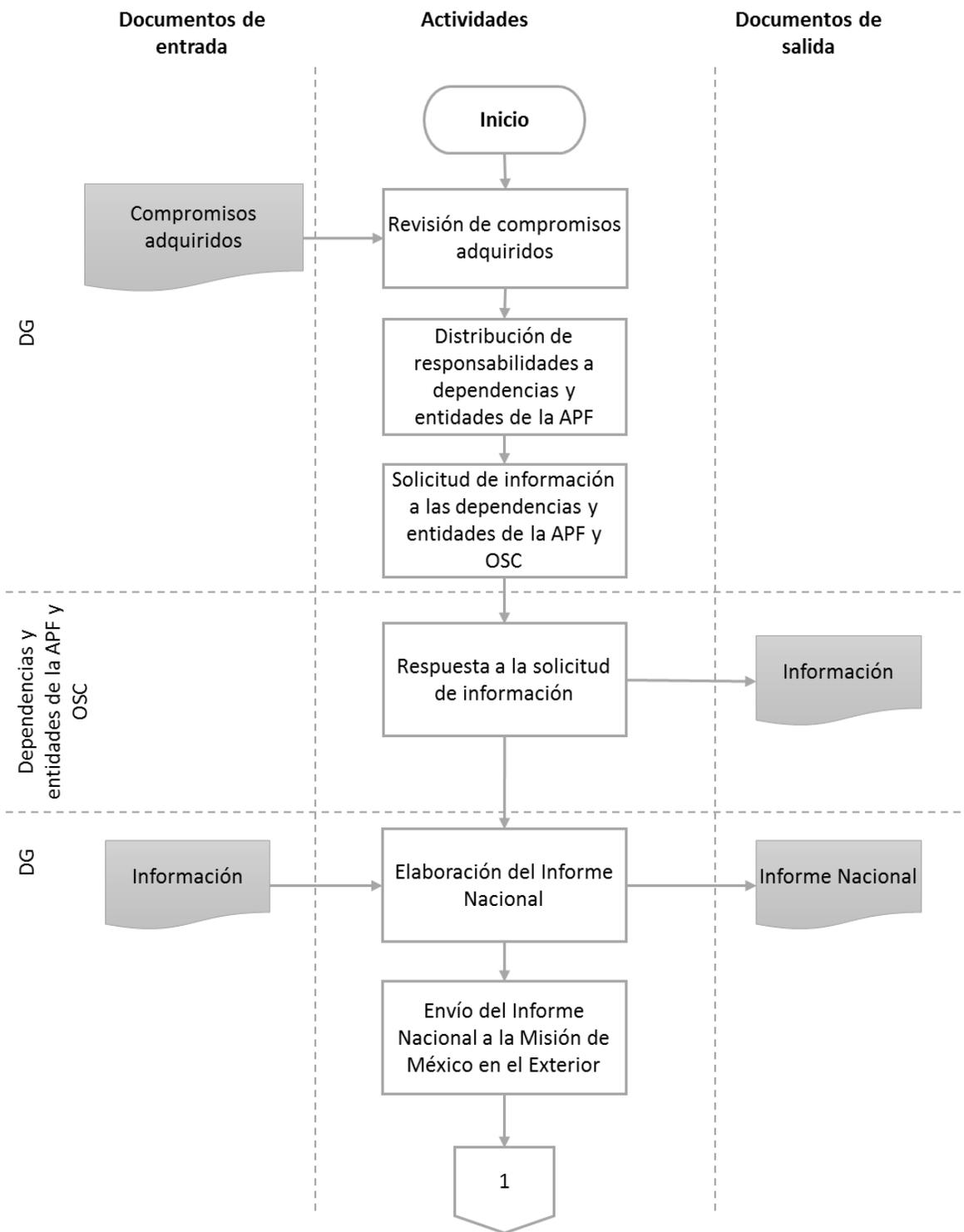
Las DG son las responsables de identificar los compromisos adquiridos en los foros o reuniones de organismos multilaterales, identificar a las instituciones de la APF responsables de atender las recomendaciones, y de reportar el avance de atención a dichas recomendaciones o reportar la respuesta a las mismas.

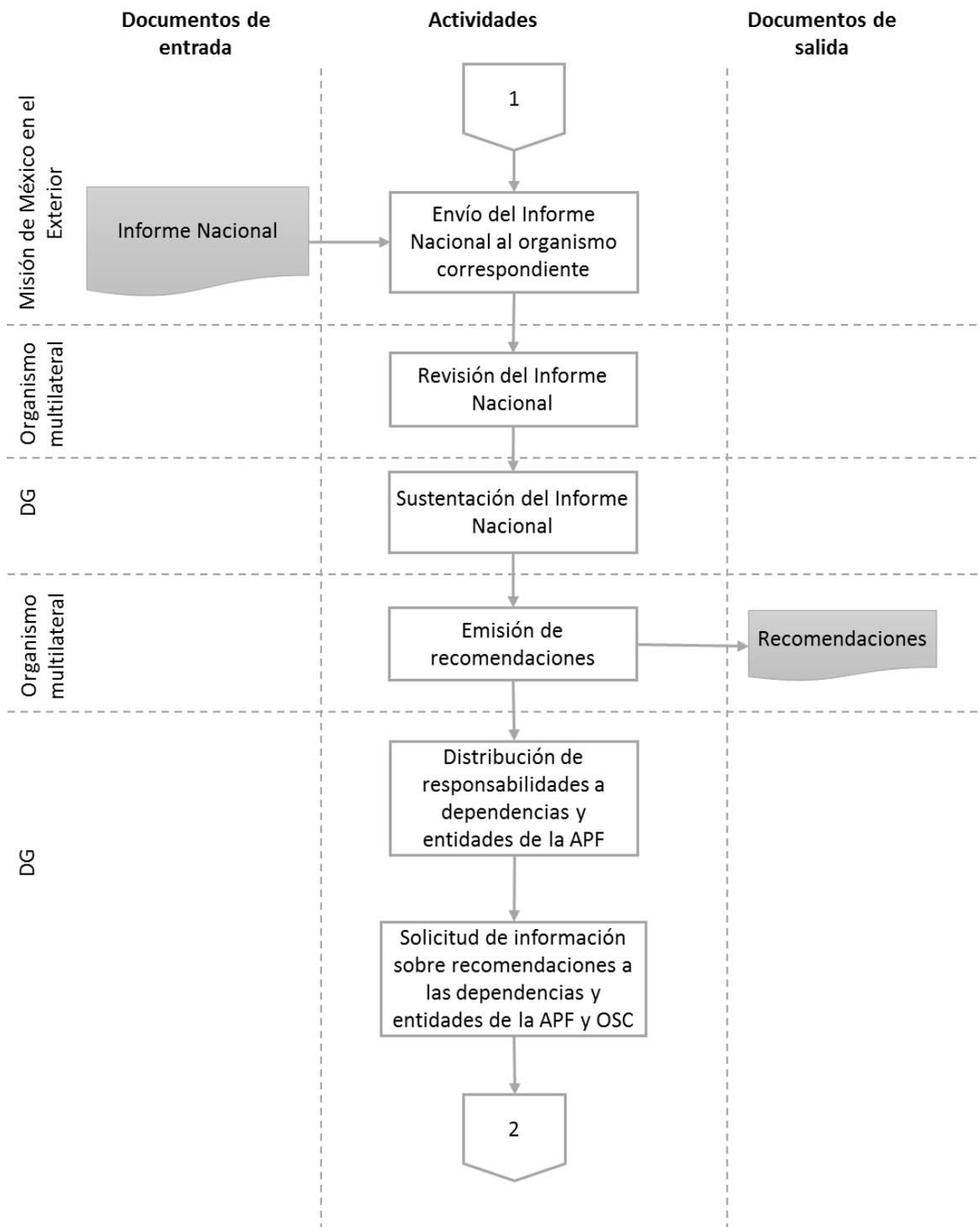
Diagrama PEPSU

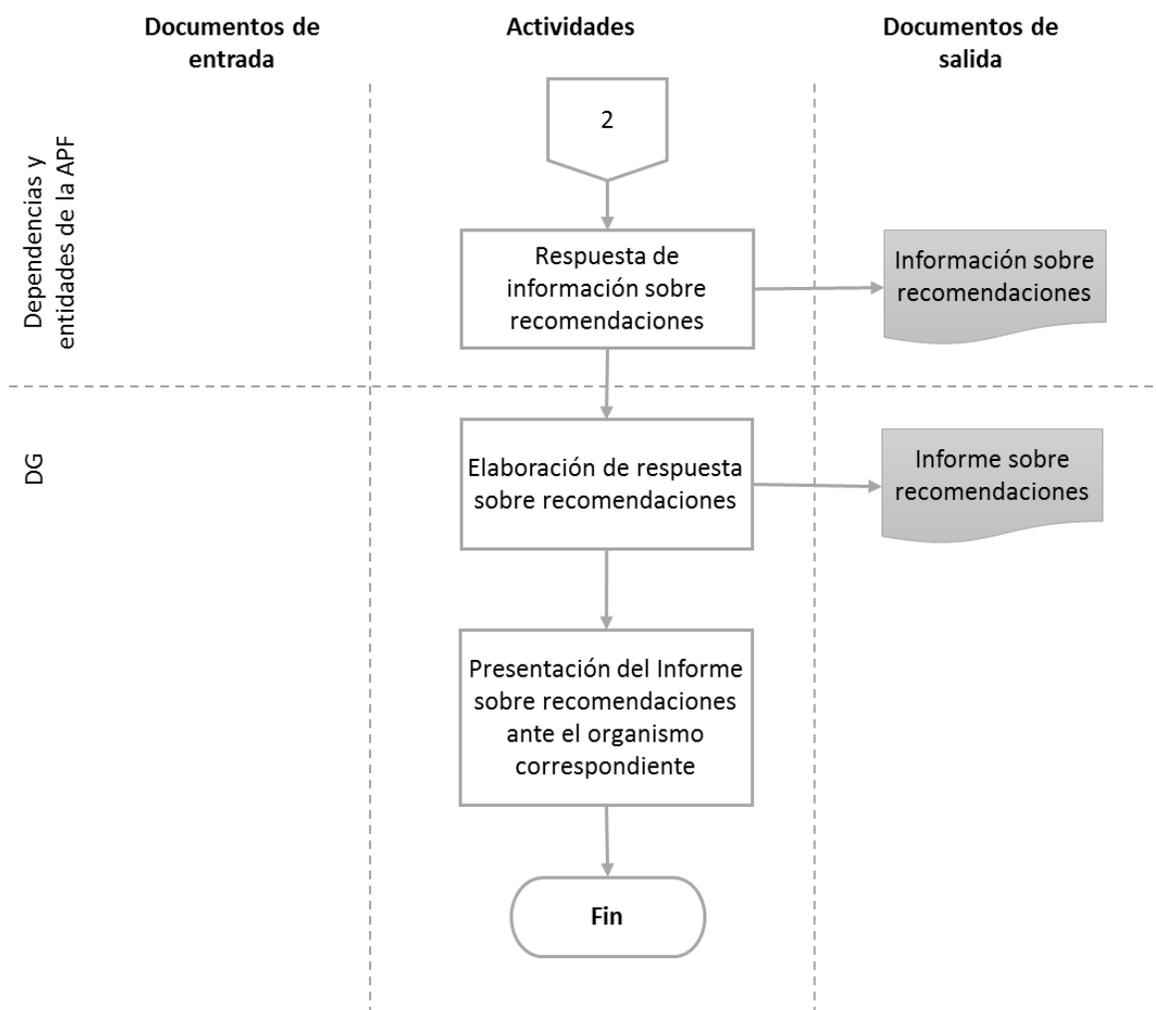
No.	Proveedor	Entrada	Proceso	Responsable del proceso	Salidas	Cliente
1	DG	Compromisos adquiridos por el Estado Mexicano	Etapas 1	Dependencias y entidades de la APF	Información	DG
2	DG	Información	Etapas 2	DG	Informe Nacional	Misión de México en el Exterior
3	DG	Informe Nacional	Etapas 3	Misión de México en el Exterior	Presentación formal del	Organismo multilateral

No.	Proveedor	Entrada	Proceso	Responsable del proceso	Salidas	Cliente
					Informe Nacional	correspondiente
4	Organismo multilateral correspondiente	Revisión del Informe Nacional	Etapa 4	DG	Sustentación del Informe Nacional	Organismo multilateral correspondiente
5	Organismo multilateral correspondiente	Recomendaciones al Informe Nacional	Etapa 5	DG	Respuesta a Recomendaciones	Organismo multilateral correspondiente

Diagrama de flujo del proceso de seguimiento







5.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso de seguimiento inicia en el momento que el Estado Mexicano adquiere compromisos en los distintos foros y organismos multilaterales en los que participa. Es a partir de dichos compromisos que las DG inician la elaboración de los informes nacionales sobre los temas en cuestión.

De igual manera, el proceso encuentra su fin cuando las DG dan una respuesta satisfactoria a las recomendaciones derivadas de los informes nacionales previamente elaborados.

Los productos generados en el proceso de seguimiento, entendidos como los informes presentados ante los organismos derivados de compromisos, se consideran en el proceso de control; para

reportar avances en los indicadores que integran la MIR del Pp P005 y se consideran en la planeación de las actividades de los años subsecuentes.

5.5. Insumos

Los insumos que requiere el proceso de seguimiento son los compromisos adquiridos por el Estado Mexicano previamente. Estos compromisos derivan de la participación en foros y organismos multilaterales, a los que asisten representantes del país.

Asimismo, la información proporcionada por dependencias y entidades de la APF, así como por las OSC, es de vital importancia para el desarrollo de las actividades que las DG realizan dentro del proceso de seguimiento.

5.6. Productos

El primer producto generado dentro del proceso de seguimiento son los informes nacionales, que corresponden a los avances de las dependencias y entidades de la APF respecto a los compromisos adquiridos por México previamente. De igual manera, una vez que el organismo multilateral señala recomendaciones derivadas del informe nacional, así como de su sustentación, las DG en conjunto con las dependencias y entidades de la APF dan respuesta a dichas recomendaciones, mediante los informes de recomendaciones.

Productos del proceso de producción de entregables

Proceso	Productos
Seguimiento	Informe Nacional
	Informe sobre Recomendaciones

Ambos productos se contabilizan dentro del proceso de control para reportar el avance de los indicadores que integran la MIR del Pp P005. El proceso de control no se realizaría adecuadamente si no contemplara los productos generados en el proceso de seguimiento, pues no se estaría reportando información pertinente.

Adicionalmente, las actividades de seguimiento se consideran en el proceso de planeación de ejercicios subsecuentes, ya que las recomendaciones y compromisos adquiridos por México presentan un horizonte de mediano y largo plazo. Por esta razón, para la elaboración del plan anual

de trabajo se retoman los informes nacionales; así como los informes sobre recomendaciones que hayan sido presentados ante organismos multilaterales.

5.7. Recursos

A fin de llevar a cabo el proceso de seguimiento a los compromisos adquiridos por México en los foros y organismos multilaterales, los responsables del Pp expresaron utilizar equipo de cómputo y software, personal, recursos financieros y materiales.

Tiempo

Proceso y tiempo de ejecución

Proceso	Normatividad que fija calendario o límites temporales	Tiempo estimado en días hábiles para realizar el proceso	Fecha límite para realizar el proceso
Seguimiento	Cada organismo multilateral establece el tiempo para presentar informes.	No aplica	Cada organismo multilateral establece el tiempo para presentar informes.

Los tiempos establecidos para la presentación de los informes nacionales, su sustentación, así como la respuesta a las recomendaciones emitidas por los organismos multilaterales, son establecidos por estos últimos; y pueden variar entre sí.

Recursos humanos

En las diversas entrevistas realizadas al personal de las DG, éste expreso que, si bien el perfil de los funcionarios es el adecuado para los trabajos que realizan, el número de personal es insuficiente para la carga de trabajo que se tiene. A decir de los funcionarios entrevistados, el personal de las DG se ha reducido desde el año 2015, como consecuencia de los recortes presupuestarios sufridos por la SRE.

Recursos financieros

Los responsables de la operación del Pp expresaron en las entrevistas realizadas, que, si bien enfrentan restricciones presupuestarias para pagar viáticos y logística de los representantes de

México en la sustentación de los informes, así como de la exposición de avances de recomendaciones, siempre existe una representación del país. Esto derivado de que, aunque no existan recursos para mandar a una delegación, la Misión de México en el Exterior más cercana a la reunión siempre asiste en representación de México, garantizando así el correcto seguimiento de los compromisos adquiridos.

Infraestructura

Los responsables de la ejecución del subproceso cuentan con la infraestructura necesaria para realizar sus labores. Las actividades se desarrollan en las oficinas centrales de la SRE, donde cuentan con el espacio físico y recursos materiales adecuados.

Insumos tecnológicos

Los responsables de la ejecución del subproceso cuentan con los insumos tecnológicos adecuados para poder realizar sus actividades. Principalmente, son necesarios los equipos de cómputo con acceso a internet, así como software.

5.8. Sistemas de información

Para el desarrollo de las actividades que contempla el subproceso, no se utilizan sistemas de información.

5.9. Coordinación

Para el desarrollo del proceso de seguimiento es necesaria la coordinación entre las DG y las dependencias y entidades de la APF involucradas en el tema de interés. Asimismo, existen ocasiones en las que OSC intervienen en el proceso, por lo que es importante la coordinación de éstas con las DG. Esta coordinación se da de manera informal, a través de correos electrónicos y reuniones entre las partes.

Una vez que se tienen por presentados los informes de avances ante los organismos internacionales, las DG mantienen comunicación con estos para dar oportuna respuesta a cualquier señalamiento. La comunicación se da de manera formal entre las partes, a través de notas diplomáticas.

La coordinación entre las DG y las dependencias de la APF, así como entre las DG y las OSC participantes, es adecuada y contribuye a contar con el material necesario para la elaboración de los reportes e informes de manera oportuna.

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

El proceso de seguimiento se encuentra articulado con el proceso de control, ya que la elaboración de informes nacionales e informes sobre recomendaciones sirven como insumo para el reporte del avance de los indicadores que integran la MIR. Asimismo, el proceso de seguimiento se articula con el proceso de planeación, pues las actividades de seguimiento, así como los productos generados, pueden realizarse durante varios ejercicios; por lo que son retomados por las DG para elaborar su Plan Anual de Trabajo y establecimiento de metas.

La elaboración de los productos que se generan en este proceso puede llegar a presentar cuellos de botella en la coordinación y comunicación entre las DG y las dependencias o entidades de la APF responsables del tema a tratar, ya que estas últimas proveen de información para la integración de los documentos. Sin embargo, la presentación de dichos documentos ante los organismos multilaterales siempre se realiza en el tiempo establecido para ello.

Si bien, el proceso cuenta con los recursos materiales necesarios para su desarrollo, los responsables de la operación del Pp señalaron, durante las entrevistas, que las DG han sufrido recortes de personal en los últimos ejercicios, mientras que la cantidad de informes a presentar se ha incrementado considerablemente. Lo anterior genera cargas de trabajo importantes para los funcionarios.

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

El proceso de seguimiento del Pp P005 es de vital importancia al ser en éste donde se monitorean los avances por parte del Estado Mexicano respecto a los compromisos adquiridos y a las recomendaciones recibidas por parte de la comunidad internacional. En este proceso es donde se refleja el trabajo por parte de las diversas dependencias y entidades de México para el cumplimiento de compromisos internacionales.

Derivado del desarrollo del proceso de seguimiento, se generan productos que contribuyen al logro de uno de los componentes considerados en la MIR del Pp, toda vez que los informes nacionales e informes sobre recomendaciones se contabilizan en el indicador “Porcentaje de elaboración de informes presentados por México ante los órganos internacionales en cumplimiento de obligaciones derivadas de instrumentos y estándares internacionales”.

5.12. Opinión de los actores

Los funcionarios entrevistados señalaron que entre las principales fortalezas se encuentra su conocimiento de los temas a tratar en cada DG; así como la comunicación constante con las entidades y dependencias de la APF. Respecto a las debilidades, los funcionarios expresaron que, en algunos casos, las cargas de trabajo no permiten profundizar lo suficiente en los temas a tratar. De igual forma, la calidad de la información presentada por las dependencias y entidades de la APF no siempre es de utilidad para los trabajos desarrollados en las DG, lo que retrasa la elaboración de los productos que se generan en el proceso de seguimiento.

El proceso de seguimiento es eficaz, ya que en todas las ocasiones se presentan los informes correspondientes a los compromisos adquiridos por México. En el mismo sentido, el proceso se considera oportuno debido a que los informes se presentan ante los organismos en tiempo y forma. En cuanto a la calidad de los productos, existe una amenaza en relación a la información proporcionada por las dependencias y entidades de la APF, la que puede repercutir en las cualidades de los informes presentados.

6. Control

El proceso de control consiste en 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).

Algunos de los mecanismos de control utilizados en el Pp son: la elaboración de informes sobre la participación de México en foros multilaterales, las síntesis de los trabajos realizados y de los acuerdos alcanzados y compromisos adquiridos por México en foros multilaterales, los Informes sobre participación de las OSC en foros multilaterales, los reportes de avances de la MIR y la elaboración del Informe anual de resultados.

6.1. Principales actores

Los actores que integran el desarrollo de proceso son:

- 1) RME
- 2) Secretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos
- 3) DG de la Subsecretaría
- 4) Asesor de la Subsecretaría

- 5) Sociedad Civil que participa en un foro y Sociedad Civil que no asistió, pero tiene interés en el tema.

6.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

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.

6.3. Descripción del proceso

Dentro del proceso de control se identificaron tres subprocesos:

- i. Redacción de informes de participación.

El personal interno de la SRE o de las RME así como, representantes de las OSC que asistieron al foro, conferencia, evento u otros, redactan informes de participación. Éstos pueden incluir la documentación que se generó en el foro como compromisos, informes, votaciones, sanciones, convenios y recomendaciones, entre otros. Los informes de participación son revisados por el personal de la DG correspondiente al tema y posteriormente son archivados en el expediente. En el caso de votaciones, se informa sobre el resultado de la votación y se registra. Dependiendo de la importancia, relevancia o pertinencia, se envía a las dependencias para que conozcan el resultado específico o si se genera un compromiso.

- ii. Reportes sobre el pago de cuotas.

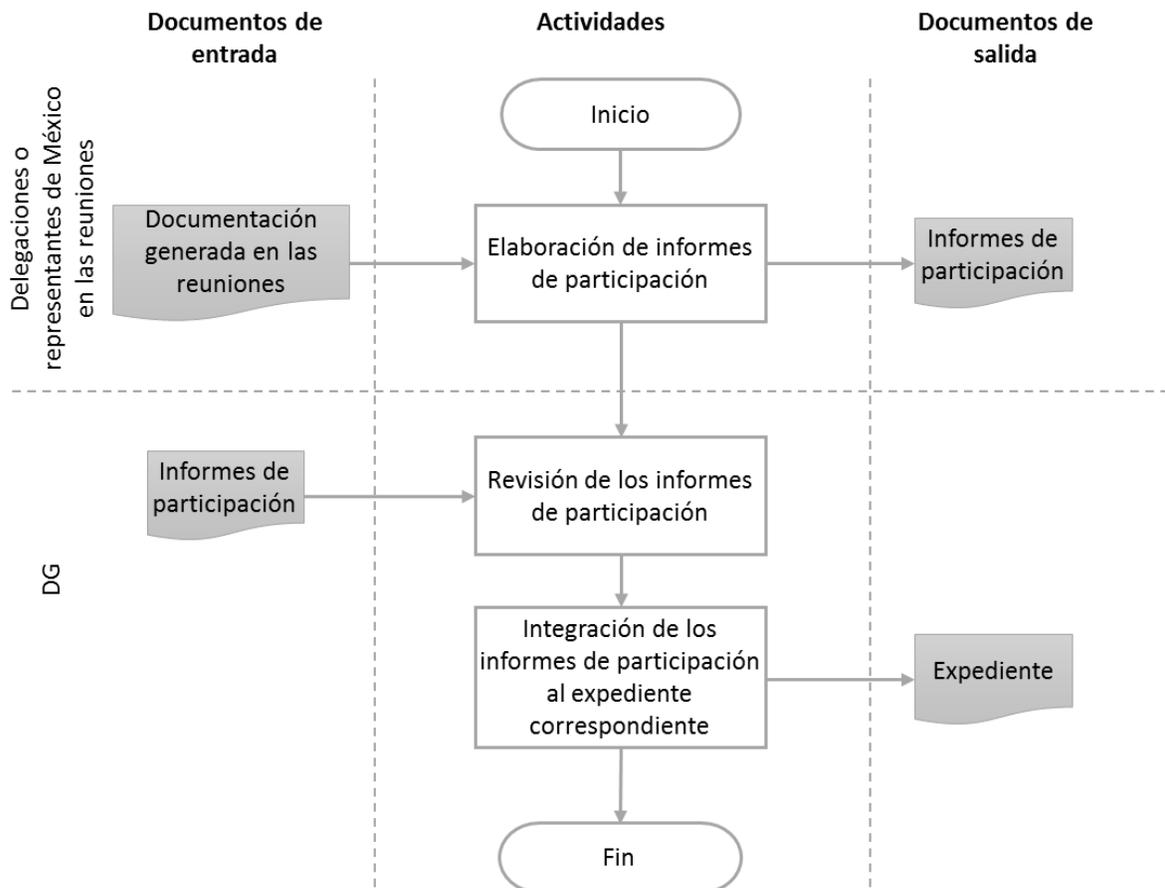
En el caso de pago de cuotas, el área encargada genera un reporte de cuantas cuotas se pagaron.

- iii. Reunión informativa a la Sociedad Civil.

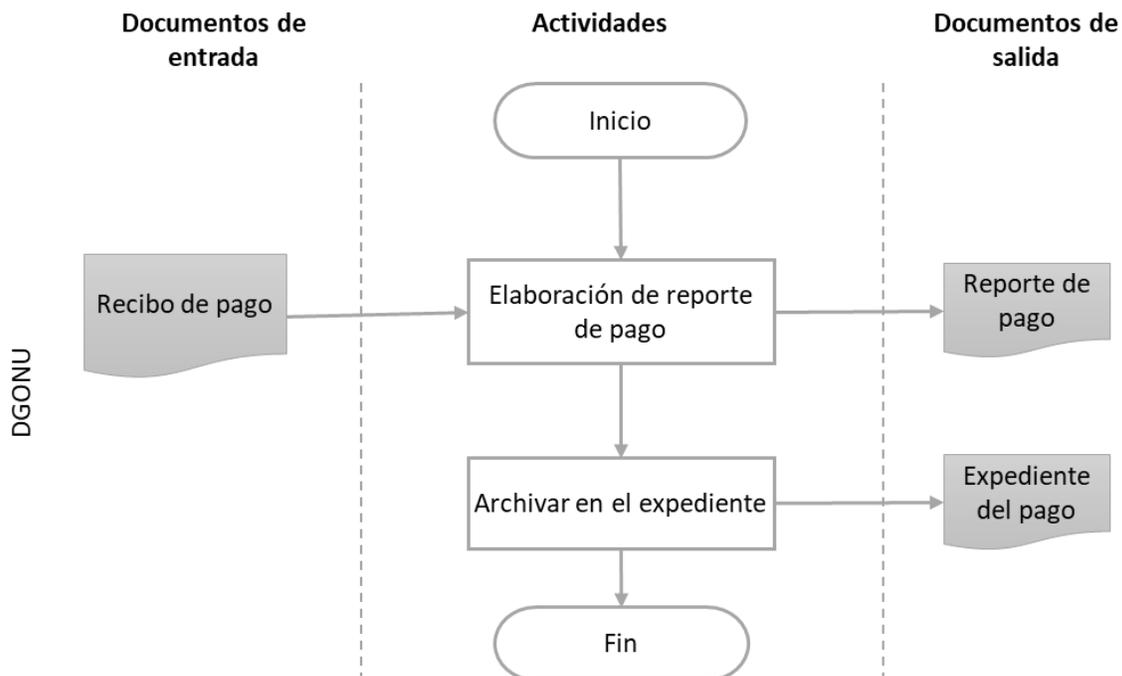
Los representantes de la sociedad civil involucrada, que asistieron a las reuniones o foros multilaterales, informan en una reunión sobre los acontecimientos y resultados del foro. Esta actividad solo se lleva a cabo cuando representantes de la sociedad civil asistieron al foro.

Diagrama de flujo del proceso de control

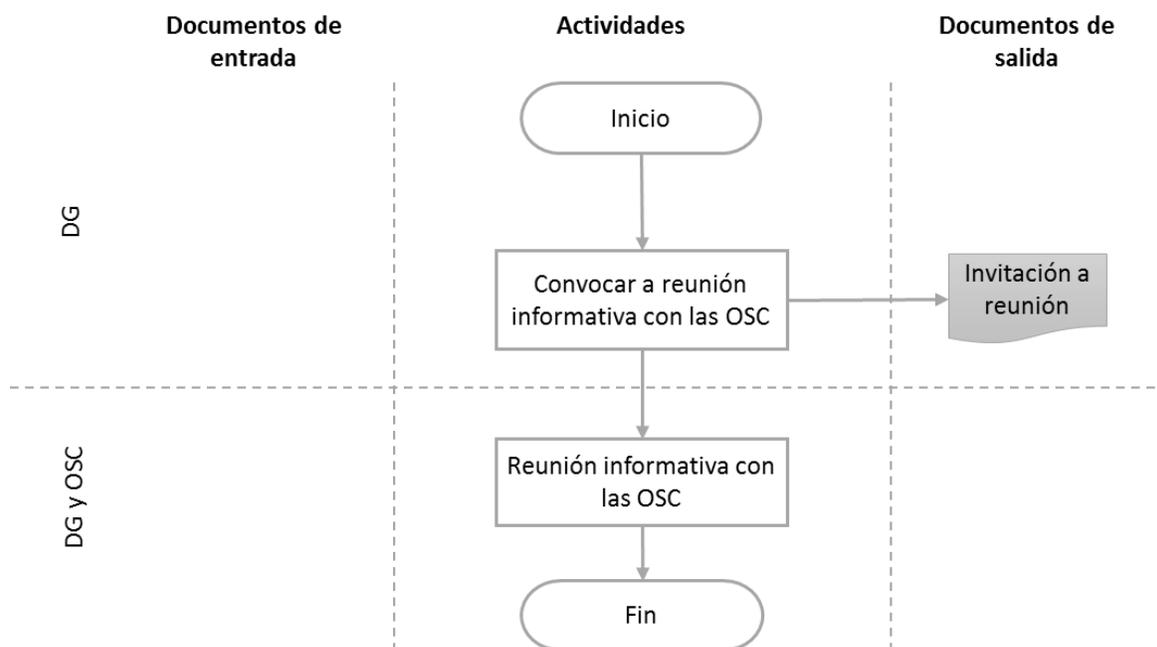
i. Redacción de informes de participación.



ii. Reportes sobre el pago de cuotas.



iii. Reunión informativa a la Sociedad Civil.



6.4. Límites del proceso, así como su articulación con otros.

i. Redacción de informes de participación.

Para el caso de los informes de participación, el subproceso empieza cuando se ha concluido la entrega, es decir, las participaciones de delegaciones mexicanas en los foros multilaterales. Termina con la emisión del informe de participación, y en su caso, con el envío del mismo a las dependencias involucradas en el tema.

ii. Reportes sobre el pago de cuotas.

En el caso del pago de cuotas y aportaciones a organismos multilaterales el control se inicia con el pago de cuotas y aportaciones realizado y termina con la elaboración del reporte de pago de cuotas.

iii. Reunión informativa a la Sociedad Civil.

En el caso de las reuniones con la sociedad civil, el subproceso inicia con la identificación de las OSC interesadas en conocer los resultados de la participación de las delegaciones mexicanas en los foros o reuniones internacionales. Termina una vez que se llevó a cabo la reunión con las OSC y a las que se informó sobre los resultados de dichas participaciones.

El subproceso de informes de participación se articula con el proceso de entrega, al ser su insumo la información proporcionada por los integrantes de las delegaciones mexicanas que participan en los diversos foros multilaterales.

Para el caso del subproceso de reportes de pago de cuotas y aportaciones, también se articula con el proceso de entrega, pues es en éste donde se realizan los pagos de cuotas y aportaciones a organismos multilaterales de los que se hacen los reportes.

Asimismo, el subproceso de reuniones con la sociedad civil se articula con el proceso de planeación, ya que éste permite considerar a las actividades y decisiones que se tomarán en el futuro con respecto a un tema, información necesaria para identificar y contactar a OSC potenciales de participar.

Del análisis realizado al proceso de control y sus subprocesos, no se identificaron manuales de procedimientos en los que se establezcan límites normativos de los mismos.

6.5. Insumos

Los insumos que se utilizan para el proceso de control son los siguientes:

- La participación de los integrantes de la delegación mexicana en el foro
- Pago de cuotas y aportaciones a organismos multilaterales realizado
- Calendario de actividades

En el caso de los informes de participación los insumos son oportunos, en tanto que éstos están disponibles en cuanto se concluye con la participación de la delegación mexicana en el foro. Sin embargo, en las entrevistas se mencionó que al no existir un tiempo reglamentario en el que deban entregarse los informes de participación, los integrantes de las delegaciones mexicanas pueden tardarse mucho en entregarlos sin que haya repercusiones por ello.

Para el caso del reporte de pago de cuotas, llega a suceder que en un trimestre no se puede realizar el pago porque no hay recursos y el siguiente trimestre se cubre el adeudo.

De igual manera, los insumos para las reuniones con la sociedad civil se consideran oportunos, pues permiten realizar una adecuada planeación conjunta con la sociedad civil. Sin embargo, los insumos no son suficientes, pues por el carácter político del Pp, se realizan diversas participaciones durante el año que no se encuentran consideradas al inicio del mismo.

6.6. Productos

Los productos que se generan en el proceso de control son los siguientes:

- Informes de participación revisados y en su caso enviados a dependencias correspondientes
- Informes de pago de cuotas y aportaciones
- Reuniones con la sociedad civil

Los actores entrevistados señalaron que cuando los informes de participación son recibidos por parte de las RME, esta recepción es oportuna, suficiente y adecuada. Sin embargo, cuando dichos reportes deben ser entregados por funcionarios de otras dependencias, no siempre son oportunos ni adecuados. Los entrevistados mencionaron que dichos informes no siempre cuentan con la información completa para llevar control de las participaciones y en muchas ocasiones esta información no es adecuada. Esta situación se atribuye a que no existe una guía para la elaboración de los informes de participación, en la que se establezcan los elementos mínimos que deben contener los mismos, así como los plazos para su entrega.

Los informes de participación que se han recibido de la sociedad civil han sido en su mayoría de manera oportuna. No obstante, no siempre se reciben de manera suficiente y adecuada. Esto es

atribuido a que no existen formatos definidos para presentar estos informes, por lo que en ocasiones se pueden estar omitiendo elementos importantes.

Productos del Proceso de Control

Proceso	Actividades	Productos
Control	Actividad 1. Elaboración de reportes de pago de cuotas o aportaciones a organismos multilaterales	Reporte de cuotas y/o aportaciones efectuadas
	Actividad 2. Elaboración de informes de participación de delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales	Reportes de participaciones y documentación soporte que se generan en las RME
	Actividad 3. Celebración de reuniones con la sociedad civil	Sociedad civil involucrada informada de los resultados del foro y los compromisos adquiridos por México

El reporte de cuotas o aportaciones sirve de base para la Planeación y presupuestación del siguiente año fiscal. Asimismo, los informes de participaciones y documentos de soporte para la participación de México también permiten prever las actividades que deberán cubrirse en los años subsecuentes.

6.7. Recursos

Tiempo

No está establecido en la normatividad el plazo de tiempo con el que se cuenta para la elaboración de informes de participación o reportes de pago de cuotas y/o aportaciones a organismos multilaterales. Aunque no se cuenta con un límite de tiempo obligatorio, según testimonios de los actores entrevistados, se ha llegado a un acuerdo, de manera interna de contar con un máximo de una semana, a partir de la conclusión de la participación de las delegaciones mexicanas en los foros de organismos multilaterales, para entregar los informes de participación. El tiempo necesario para llevar a cabo los informes de participación es suficiente y adecuado.

Recursos humanos

El personal que realiza este proceso está capacitado y cuenta con el perfil adecuado para desarrollar sus actividades. La acreditación de los integrantes de la delegación mexicana previa a su participación en los foros, garantiza esta condición. Sin embargo, algunos actores entrevistados mencionaron casos en los que, por falta de personal adecuado para representar al país, no se participa en foros multilaterales, por lo que la misión que se encuentre más cercana se encarga de participar.

Recursos financieros

No se requieren recursos financieros adicionales a los que cuenta el Pp para generar los informes de participación, ni para llevar a cabo los reportes de pago de cuotas y/o aportaciones a los organismos multilaterales. Los recursos financieros con los que se cuenta son suficientes para la ejecución del proceso de seguimiento.

Infraestructura

La infraestructura con la que cuenta el personal de la SRE y las RME que asistió a los foros, para elaborar los informes es adecuada y suficiente. De la misma forma lo es para los funcionarios administrativos de la SRE que generan los reportes de pago de cuotas y/o aportaciones a los organismos multilaterales.

Insumos tecnológicos

Respecto a equipo de cómputo, papelería, software para la generación de estos reportes e informes, es adecuado y suficiente. Se cuenta con equipos de cómputo, telefonía, software de ofimática, correo electrónico, internet, impresión y fotocopiado.

6.8. Sistemas de información

No existe un sistema de información que se utilice para generar los informes de participación ni los reportes de pago de cuotas y/o aportaciones a los organismos multilaterales.

6.9. Coordinación

La normatividad del Pp no señala mecanismos para el proceso de control y en las entrevistas a los actores clave se mencionó que se utilizan mecanismos como el correo electrónico y oficios para la recepción de informes de las embajadas y misiones.

Las reuniones con OSC, organizadas, reguladas y coordinadas por la DGVOSC, son los mecanismos mediante los cuales se lleva a cabo el control de la participación de la sociedad civil en foros y reuniones de organismos internacionales.

La coordinación existente entre las áreas de la SRE para la elaboración de los informes de participación es adecuada para llevar a cabo un control razonable de las actividades de los integrantes de las delegaciones mexicanas, pertenecientes a la SRE, en las reuniones y foros internacionales. Por otro lado, la coordinación entre las áreas correspondientes, la DGVOSC y las OSC es adecuada para informar a la sociedad civil sobre la participación en foros y reuniones de organismos internacionales.

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

El proceso es adecuado para generar los productos (informes de participación y reportes del pago de cuotas y/o aportaciones a organismos multilaterales), y se tiene una adecuada coordinación en la recepción de los insumos para el desarrollo de este proceso.

Aunque no existe normatividad que determine el plazo de tiempo en el que deben elaborarse los informes de participación y los reportes de pago, los entrevistados consideran que una semana es suficiente tiempo para elaborarlos y la mayoría de los actores que participan en los foros entregan sus informes en ese lapso de tiempo, el equipo evaluador considera este subproceso, así como el de reportes de pago, oportunos. Esto es debido a que los productos derivados del proceso de control (informes de participación e informes de pago) deben, en teoría ser utilizados en la programación de actividades del siguiente año fiscal, para lo cual una semana de elaboración se considera adecuada.

Los informes de participación son adecuados cuando son realizados por personal de la cancillería, sin embargo, en ocasiones, los informes presentados por personal de otras dependencias o de la sociedad civil, presenta deficiencias, es decir, están incompletos o la información vertida en los mismos no es adecuada para llevar control de las participaciones. Esto se atribuye a que no existen formatos definidos o al menos guías para llevar a cabo estos informes de participación.

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

Llevar el control del pago de las cuotas y/o aportaciones a los organismos multilaterales es importante para lograr una adecuada relación con los organismos multilaterales a los que se realizan

los pagos y aportaciones y también para contar con información para la planeación y programación del presupuesto en los subsecuentes años fiscales..

Por otro lado, los informes de participación documentan las acciones llevadas a cabo en el foro o evento correspondiente, los compromisos adquiridos por México y por lo tanto son la base para la toma de decisiones y la definición de acciones para los siguientes ejercicios fiscales.

Los informes generados por los representantes de la sociedad civil permiten la documentación de actividades desde su punto de vista y las reuniones de información a la sociedad civil, ayudan a mantener un acercamiento y generan transparencia en las acciones llevadas a cabo en la política exterior.

6.12. Opinión de los actores involucrados

Algunos actores entrevistados mencionaron que podrían mejorar el control sobre la participación de los funcionarios de la SRE en los foros y reuniones de organismos internacionales generando una guía de elaboración para los informes de participación.

Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp

Planeación

Se considera que el proceso de planeación es eficaz ya que cumple con generar sus productos: metas e indicadores para la medición de avances, planes de trabajo, proyecto de presupuesto y calendario de actividades en el que se reflejan las prioridades de México en la agenda multilateral.

Con respecto a la oportunidad del proceso, se considera que este es oportuno, puesto que los productos generados durante la planeación se entregan en las fechas establecidas.

Referente a la suficiencia, se considera que el calendario de trabajo, las metas y los planes anuales de cada DG, al prepararse a finales de año, presentan la información lo más completa posible. No obstante, existe una diferencia importante entre la información incompleta con la que se cuenta para presupuestar las actividades que deberán llevarse a cabo en el siguiente año fiscal, en el momento de la presentación del proyecto de presupuesto a mediados de año, y la mayor certeza con la que se cuenta a principios del año fiscal correspondiente sobre dichas actividades. Esta incertidumbre resulta en un presupuesto insuficiente para cubrir las actividades que se presentan a lo largo del año fiscal en la operación del Pp. La información con la que se elabora el presupuesto usualmente queda rebasada conforme avanza el año y se cuenta con más información sobre la que se prepara el calendario de actividades del siguiente año. Esto último provoca que el presupuesto sea menor a las necesidades del Pp y que en el proceso de producción de entregables deba modificarse el nivel de participación de México en foros multilaterales.

Aunado a lo anterior, en la medida que se presentan nuevos eventos que se suman al calendario, como resultado de la dinámica internacional, se puede inferir que el proceso no es suficiente debido a la falta de concordancia entre el presupuesto disponible y las necesidades que se reflejan en la planeación y las metas iniciales, que obligan al Pp a modificar las prioridades y nivel de participación en el proceso de producción de entregables. Derivado de todo lo anterior, si bien de forma específica el calendario de trabajo es una herramienta valiosa que permite guiar la operación del Pp y que por su flexibilidad puede ser ajustado, de forma conjunta con el presupuesto, el plan anual de trabajo y las metas, no se puede considerar que el proceso sea de forma global pertinente.

Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

Se considera que el proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales es eficiente al cumplir con sus metas respecto a la facilitación de la participación de la sociedad civil y su acompañamiento en los foros.

Asimismo, se considera que el proceso es oportuno en tanto que se lleva a cabo en el momento adecuado para la participación de las OSC en la elaboración de material o asistencia presencial a las reuniones o foros internacionales. Respecto a la suficiencia del proceso, se considera suficiente debido a que las OSC logran entregar material y herramientas, así como asistir a las reuniones o foros internacionales de manera completa..

Derivado de todo lo anterior, se considera que el proceso es pertinente en tanto los subprocesos de planeación, facilitación seguimiento y control permiten una adecuada operación del proceso que ha permitido aumentar la participación de la sociedad civil en la política multilateral a lo largo del sexenio y existe buena interlocución con las OSC; así como, apertura por parte de la DGONU, DGTG y la DGDHD.

Producción de Entregables

El proceso de producción de entregables es eficaz, es decir cumple con su objetivo de generar la información necesaria para la participación de las delegaciones mexicanas en los foros multilaterales; así como, para el sustento de las candidaturas.

El proceso de producción de entregables es oportuno, ya que en todas las ocasiones los contenidos y materiales de apoyo, la información que acompaña las candidaturas y la planeación de la logística del viaje, son generados en el tiempo adecuado para ser utilizados por los integrantes de las delegaciones mexicanas en su participación en los foros.

El proceso de producción de entregables es suficiente porque sus productos son suficientes para lograr una adecuada participación de la delegación mexicana en los foros multilaterales.

El proceso de producción de entregables es pertinente porque sus productos son adecuados para lograr el objetivo de preparar la participación de las delegaciones mexicanas.

Entrega

- i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

Se considera que el subproceso de pago de cuotas o aportaciones cumple con el atributo de eficacia, ya que las actividades desarrolladas por los funcionarios para gestionar los pagos se realizan conforme los organismos multilaterales lo solicitan. Sin embargo, es importante señalar que la ministración de los recursos se encuentra fuera de la competencia del Pp, por lo que la gestión de los pagos se encuentra supeditada a la autorización del pago por parte de la SHCP.

Derivado de lo anterior, el pago de cuotas o aportaciones a los organismos multilaterales no siempre se realiza en el periodo establecido. Por lo que se considera que el subproceso no es oportuno, al no entregar sus productos en un periodo adecuado.

Respecto a la atribución de suficiencia, el subproceso cumple con generar sus productos de manera adecuada, pues la participación de México en los distintos foros no se ha visto afectada por el incumplimiento de las obligaciones financieras.

Las actividades de la gestión de pago que realizan los funcionarios del Pp son las adecuadas para el logro de sus objetivos, por lo que el subproceso es pertinente.

ii. Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales

El subproceso de participación de delegaciones mexicanas es eficaz, toda vez que el país se encuentra representado en todas las reuniones al que es invitado. De igual manera, es oportuno pues la participación se da en los plazos establecidos por los organismos para ello.

En cuanto a la suficiencia, el subproceso cumple con el atributo debido a que las delegaciones que representan a México en los distintos foros y organismos multilaterales se encuentran integradas por personal calificado para el desarrollo de los temas a tratar.

El subproceso de participación es pertinente, pues es a través de éste que se fortalece la presencia de México y se defienden sus intereses en los foros y organismos multilaterales.

Seguimiento

El proceso de seguimiento es eficaz en tanto cumple con sus metas de informar sobre los avances en la implementación de recomendaciones derivadas de los foros y reuniones internacionales. Es oportuno, toda vez que los informes nacionales e informes sobre recomendaciones se presentan en tiempo y forma señalados por los propios organismos internacionales.

Asimismo, el proceso se considera que no es suficiente para la generación de sus resultados de forma completa o adecuada, pues los funcionarios dependen de la información proporcionada por las dependencias y entidades de la APF, la cual en ocasiones se presenta incompleta y esto repercute negativamente en el desarrollo de las actividades de seguimiento del Pp.

Se considera que el proceso es pertinente, pues es a través del desarrollo del mismo que se logran alcanzar objetivos establecidos a nivel componente de la MIR del Pp.

Control

Se considera que el proceso no es eficaz. La información vertida en los informes de participación no siempre es la adecuada para cumplir con la meta de tener control sobre la participación de los funcionarios de la SRE en los foros y reuniones de organismos internacionales, es decir, del proceso de entrega.

Asimismo, el proceso es oportuno debido a que, aunque no existe normatividad que establezca el plazo en el que deben llevarse a cabo los informes y reportes, éstos se llevan a cabo en una semana generalmente, tiempo suficiente para poder incidir en las decisiones de planeación y programación del siguiente año fiscal.

El proceso de control no se considera suficiente. Pues aunque los reportes de pago sí cuentan con la información necesaria para mantener control sobre los pagos, no sucede así con los informes de participación, ya que éstos no cuentan con los elementos necesarios para mantener control sobre las participaciones ni permiten tener información para la planeación.

De igual manera, el proceso no se considera pertinente, ya que en la generación de informes de participación no existe un formato o guía específica para llevarlos a cabo y en ocasiones pueden producirse informes que no tengan elementos que aporten al proceso operativo del Pp.

Hallazgos y resultados

Análisis de normatividad

Como se mencionó anteriormente, las UR del Pp cuentan con diferentes documentos normativos a nivel institucional, en los que se definen sus atribuciones y estructura orgánica. Sin embargo, dichos documentos no se encuentran actualizados y no reflejan la estructura operativa actual.

Adicionalmente, el Pp no cuenta con normatividad relativa a la operación del mismo. Únicamente, dos de las DG cuentan con manuales de procedimientos para el desarrollo de cuatro procedimientos específicos, sin cubrir la totalidad de actividades que se llevan a cabo en dichas DG.

Derivado del contexto internacional en el que opera el Pp P005, éste se rige por los reglamentos, lineamientos y directrices establecidos por los organismos multilaterales; tanto para el pago de cuotas y aportaciones, como para la participación de las delegaciones mexicanas en los distintos foros y el seguimiento de los compromisos adquiridos por México.

Planeación

Cuellos de botella

El proceso de planeación si bien no tiene cuellos de botella, al estar sujeto a modificación durante el año (calendario de trabajo y uso del presupuesto), conforme se presentan nuevos eventos de la agenda multilateral, si presenta problemas de eficiencia pues obliga al Pp a modificar el tipo y nivel de participación de México en los eventos y foros que están inicialmente planeados, así como la asignación de recursos financieros y humanos. Por otra parte, esto se refleja en que los planes anuales de trabajo y las metas queden desfasados respecto al calendario.

Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

Buenas prácticas

El subproceso de planeación del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales contiene actividades que permiten la integración del calendario de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, así como los temas que derivados del subproceso de seguimiento tienen continuidad para priorizar los temas multilaterales en los que se promoverá la participación de la sociedad civil. Como resultado de estas actividades se obtiene un plan anual de trabajo que es puesto a consideración de todas las DG para recibir

retroalimentación sobre sus temas, lo cual permite tener un documento guía para todo el año que es flexible para ser ajustado conforme se presentan nuevos temas en los que existe interés de promover la participación de la sociedad civil a lo largo del año.

El subproceso de seguimiento del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales contiene actividades que permiten generar información sobre los resultados de la participación de México en foros multilaterales. Asimismo, el subproceso facilita la continuidad de la participación de la sociedad civil posterior al acompañamiento en foros multilaterales cuando existen compromisos a los que México debe dar cumplimiento.

El subproceso de control del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales contiene actividades dentro de la DGVOSC que permiten sistematizar el trabajo en una matriz de Excel para poder generar información para los avances en indicadores de la MIR, así como para la generación de un informe anual de actividades que permite saber lo que se realizó en el año.

Cuellos de botella

En general para todo el proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales, se encuentra que el personal con el que se cuenta puede realizar las actividades del proceso. No obstante, la falta de personal limita la profundidad de sus análisis, extiende sus horarios laborales y dificulta la atracción de especialistas para trabajar en la DGVOSC.

En el caso de los subprocesos de facilitación y seguimiento, el que la DGVOSC se encuentre en una sede distinta a las oficinas centrales de la SRE, y en particular de todas las demás DG que operan el Pp, puede generar fallas de comunicación, así como ineficiencia por el tiempo de traslado que implican las reuniones de trabajo.

Producción de entregables

Cuellos de botella

Algunas dependencias de la APF tardan mucho tiempo en enviar la información necesaria para la integración de los contenidos y el material de apoyo para las participaciones de la Delegación en los foros multilaterales. Esto genera un cuello de botella importante que podría retrasar las actividades del proceso o dejar fuera elementos técnicos importantes para el contenido.

Entrega

Buenas prácticas

- ii. Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales

Se considera que el subproceso presenta buenas prácticas toda vez que siempre existe representación del Estado Mexicano ante los foros y organismos multilaterales. Esto se debe a que aunque no asistan funcionarios radicados en México de la Cancillería, de otras dependencias y entidades de la APF, así como de la OSC, la Misión de México en el Exterior más cercana al lugar sede de la reunión participa en la misma.

De igual manera, la participación de México en los diversos foros se fortalece a partir de la inclusión de funcionarios de otras dependencias y entidades de la APF, así como expertos de la OSC y academia.

Cuellos de botella

- i. Pago de cuotas a organismos multilaterales

Se identificó que el subproceso presenta un cuello de botella en la disponibilidad de recursos fiscales para cumplir con las obligaciones financieras de México ante organismos multilaterales. Lo anterior, debido a que los pagos tienen que ser autorizados por la SHCP.

- ii. Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales

Dentro del subproceso de participación de las delegaciones mexicanas en los distintos foros multilaterales se presenta un cuello de botella en la generación de los informes de participación, pues los asistentes deben elaborar los mismos. Por lo que, en ocasiones, cuando los asistentes no pertenecen a la Cancillería, la presentación del informe puede no llevarse a cabo en tiempo y forma.

Seguimiento

Buenas prácticas

Se identificó que el proceso de seguimiento presenta una buena práctica al incluir a las OSC, al considerar información que proporcionan para la elaboración de los informes nacionales, así como en los informes sobre recomendaciones. De igual manera, las OSC pueden presentar informes alternos a los elaborados por la Cancillería, lo que favorece la transparencia dentro del proceso.

Cuellos de botella

El principal cuello de botella identificado en las actividades para elaborar los informes corresponde a la disponibilidad y calidad de información proporcionada por las dependencias y entidades de la APF.

Control

Dentro del proceso de control no se identificaron buenas prácticas ni cuellos de botella.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Planeación

Fortalezas

- En el proceso de planeación se genera un calendario de trabajo flexible que permite al Pp reajustar las prioridades de participación de México en foros de organismos multilaterales a lo largo del año fiscal.
- El proceso de planeación produce planes de trabajo, metas y un presupuesto asignado para la operación del programa.
- Se cuenta con personal y recursos suficientes para el desarrollo del proceso.

Oportunidades

- No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación.

Debilidades

- Los planes de trabajo se llevan a cabo de manera independiente por cada una de las DG y éstos no son conocidos por todos los involucrados en el programa. Esto puede provocar duplicidad o vacíos de actividades para el logro de los objetivos del programa.
- La elaboración del anteproyecto de presupuesto se lleva a cabo con información de una agenda preliminar e incompleta sobre los foros de los organismos multilaterales que deberán ser atendidos en el año fiscal. Esto deriva frecuentemente en un presupuesto asignado inferior al necesario para generar niveles de participación adecuados para todos los foros.

- La inexistencia de un manual de operación o guía operativa para el proceso de planeación podría generar ineficiencias en el uso de los recursos por el tiempo que se deba invertir en la capacitación, en un contexto de alta rotación de personal.

Amenazas

- El cambiante contexto y dinámica internacional puede afectar la suficiencia de la planeación.

Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

Fortalezas

- Los productos derivados del proceso de promoción (espacios de diálogo, banco de información y mecanismos de coordinación) son adecuados y permiten brindar información y fomentar la participación de las organizaciones de la sociedad civil en los temas de la agenda multilateral.
- Los recursos materiales y tecnológicos con los que se cuenta son suficientes y adecuados para llevar a cabo el proceso.

Oportunidades

- Existe interés de la sociedad civil en participar en la política exterior en el ámbito multilateral. En este sentido, mantener actualizado el banco de información sobre la agenda multilateral que es una ventana de oportunidad para generar mayor interés y participación por parte de la sociedad civil.
- La participación de la sociedad civil en la agenda multilateral genera transparencia y legitimidad en la toma de decisiones de política exterior.

Debilidades

- La estructura organizacional funcional vigente está actualmente incompleta y es insuficiente, además de que resulta en horarios de trabajo extendidos y bajos incentivos para atraer personal con el perfil adecuado.
- Los cursos de capacitación que se imparten al personal de las distintas áreas involucradas en el programa no incluyen temas relacionados con vinculación o coordinación con la sociedad civil en asuntos multilaterales.

- Los espacios con los que cuenta la DGVOSC para realizar eventos o reuniones no cuentan con iluminación adecuada. Además, existen costos de traslado y vacíos de comunicación entre la DGVOSC y las otras DG por encontrarse en una sede distinta a las oficinas centrales de la SRE.
- El proceso no está documentado en un manual de procedimientos o una guía operativa, lo cual puede incidir en altos costos de capacitación, en un contexto de alta rotación de personal.

Amenazas

- La baja credibilidad del gobierno federal puede afectar la confianza de las organizaciones de la sociedad civil para trabajar con el Pp.

Producción de entregables

Fortalezas

- Los productos del proceso de producción de entregables son adecuados y se generan de manera suficiente y oportuna para utilizarse en el sustento de candidaturas y/o en la participación de delegaciones mexicanas en foros multilaterales.
- Para la generación de los contenidos y materiales de apoyo se encuentra establecida en la normatividad la necesidad de contar con la participación de la sociedad civil, lo cual permite contar con información adicional a la de conocimiento de los funcionarios de la SRE y aporta un punto de vista distinto al del Gobierno Mexicano.
- La infraestructura y recursos materiales y tecnológicos con los que se cuenta son adecuados y suficientes para llevar a cabo el proceso.
- El perfil del personal es el adecuado y se cuenta con un alto compromiso del equipo de trabajo para la generación de los productos del proceso.
- La coordinación entre los actores para la generación de los entregables es adecuada.

Oportunidades

- La información que aportan las dependencias y entidades de la APF es sustantiva para fortalecer la participación de México en los foros y organismos multilaterales.

Debilidades

- No existen documentos normativos que guíen la operación de este proceso.

- Los recursos humanos son insuficientes para llevar a cabo el proceso de producción de entregables.

Amenazas

- Algunas dependencias de la APF tienen retrasos importantes para entregar la información que se les solicita para la generación de los productos, lo cual puede generar baja calidad de los productos o que éstos no contengan la información completa.

Entrega

Fortalezas

- La participación de México en foros y organismos multilaterales se ve fortalecida con la inclusión de las dependencias y entidades de la APF, así como de las OSC y academia.
- El Estado Mexicano siempre se encuentra representado en los diversos foros y organismos multilaterales.

Oportunidades

- No se identificaron oportunidades en el proceso de entrega.

Debilidades

- El equipo de cómputo portátil proporcionado por la Cancillería a las delegaciones que participan en los distintos foros es insuficiente e inadecuado.
- La escasez de personal y/o de recursos financieros pueden ocasionar niveles de participación más bajos que los adecuados para algunos eventos, participando personal de las Misiones de México en el Exterior en sustitución de personal de oficinas centrales de la SRE.

Amenazas

- El cumplimiento de las obligaciones financieras del Estado Mexicano con organismos multilaterales se encuentra condicionado a la disponibilidad de recursos fiscales lo cual pone en riesgo la participación de México en los foros multilaterales ya que la misma está condicionada al pago de cuotas y aportaciones a los organismos multilaterales.

- El pago de cuotas y aportaciones fuera del plazo establecido puede incrementar los costos de la representación de México, a través del cobro de interés y sanciones por parte de los organismos, lo que eleva los gastos de operación del Pp.

Seguimiento

Fortalezas

- El seguimiento a los compromisos adquiridos por México en foros y organismos multilaterales se ve fortalecido con la inclusión de las dependencias y entidades de la APF, así como de las OSC.
- Las OSC pueden presentar informes alternos a los de la Cancillería, lo que favorece la transparencia y rendición de cuentas.
- El Estado Mexicano siempre presenta los informes nacionales, su sustentación, así como informes sobre recomendaciones respecto a sus compromisos adquiridos ante organismos multilaterales.
- La infraestructura y los recursos materiales y tecnológicos son suficientes y adecuados para el desarrollo del proceso.

Oportunidades

- No se identificaron oportunidades en el proceso de seguimiento.

Debilidades

- El personal con el que se cuenta es insuficiente y provoca altas cargas de trabajo al personal, lo cual puede repercutir en la calidad de los informes elaborados.

Amenazas

- La calidad de los informes nacionales e informes sobre recomendaciones se encuentra condicionada a la información proporcionada por las dependencias y entidades de la APF y su capacidad de respuesta.

Control

Fortalezas

- Los insumos para la elaboración de los informes de participación y los reportes de pago y aportaciones a los organismos multilaterales se reciben de manera adecuada, suficiente y oportuna.
- Aunque no existe la obligación explícita de entregar los informes en un plazo establecido, los participantes en los foros generalmente los entregan en una semana a partir de la participación en dichos foros.
- Los recursos materiales, tecnológicos, financieros, así como la infraestructura con la que se cuenta para llevar a cabo el proceso, son suficientes y adecuados.
- La coordinación entre los actores para el proceso de control es adecuada y se lleva a cabo de manera suficiente, generando sinergias con otras dependencias del gobierno y con la sociedad civil.

Oportunidades

- Las reuniones que se celebran por parte de las OSC para informar sobre las actividades llevadas a cabo en los foros y reuniones en organismos multilaterales, son un espacio importante para la transparencia de la política exterior y para generar sinergias y mayor participación con la sociedad civil.

Debilidades

- El proceso no se encuentra establecido en algún documento normativo.
- La articulación con el proceso de planeación no es adecuada porque los informes de participación frecuentemente no son suficientes, es decir, no cuentan con todos los elementos necesarios para registrar los acuerdos, compromisos y recomendaciones recibidas por los organismos multilaterales en los foros, por lo que no representan una herramienta adecuada para la Planeación.
- No existen sistemas de información para llevar a cabo el proceso de control.

Amenazas

- No se identificaron amenazas en el proceso de control.

Conclusiones, valoración global de la operación del Pp y recomendaciones

Conclusiones

A partir del análisis de los procesos operativos del Pp P005 se detectaron las siguientes principales fortalezas: i) la existencia de las misiones y representaciones, las cuales permiten que independientemente del monto del presupuesto asignado al programa, México siempre tenga representación en las reuniones de la agenda multilateral. ii) Las dependencias de la APF y las OSC expertos en los temas correspondientes participan en la preparación de los contenidos y materiales que se utilizan en las reuniones y foros multilaterales, aportando la calidad requerida a dichos contenidos. iii) Para la preparación de dichos contenidos, se cuenta con personal con el perfil adecuado y alto compromiso. iv) La existencia del proceso de promoción y participación de la sociedad civil facilita una participación ordenada e informada de la misma en los temas de la agenda multilateral.

Además, existen situaciones externas al Programa que podrían aprovecharse para mejorar la operación y contribuir al logro de su propósito. Una de ellas es el “*expertise*” sobre los temas de la agenda multilateral con el que cuentan los funcionarios de las dependencias correspondientes de la APF y las OSC. Esta experiencia y conocimiento representa un valioso recurso para la generación de contenidos y material de apoyo que sustenten el posicionamiento de México en las reuniones y foros multilaterales. Otra situación externa que representa una oportunidad es la transparencia y legitimidad en las decisiones de política exterior en el ámbito multilateral que puede lograrse con la participación activa de las OSC en la generación de contenidos para el posicionamiento del país en foros multilaterales, dado el alto nivel de interés que dichas OSC presentan.

Sin embargo, también se detectaron las siguientes debilidades principales: i) No existe un documento normativo específico que guíe la operación del programa; ii) el personal con el que se cuenta para la operación es insuficiente, lo cual genera altas cargas de trabajo, horarios extendidos, alta rotación de personal y altos costos de capacitación; iii) existe un desfase entre la programación de actividades y la presupuestación, mismo que resulta en constantes modificaciones a la asignación del presupuesto a lo largo del ejercicio fiscal, generando ineficiencias en el uso de los recursos; iv) el pago de cuotas y aportaciones a los organismos multilaterales en ocasiones es inoportuna, lo que podría ocasionar que México no tenga representación en los temas prioritarios para la agenda

multilateral, y vi) las actividades de promoción de la participación de la sociedad civil se encuentran limitadas por el escaso personal y la infraestructura para llevar a cabo reuniones con las OSC.

Como amenazas a la operación del Pp P005 se detectaron las siguientes: i) las constantes modificaciones en la agenda de organismos multilaterales a lo largo del ejercicio fiscal afecta la adecuada planeación y presupuestación, lo cual puede generar que no se tengan los niveles de participación adecuados en algunos foros o reuniones de organismos multilaterales; ii) el contexto actual de baja credibilidad por parte de la ciudadanía en las acciones gubernamentales podrían afectar el interés de las OSC en participar en la elaboración de contenidos e inclusive en las reuniones y/o foros de organismos multilaterales; iii) el que el cumplimiento de las obligaciones financieras de México con los organismos internacionales esté condicionado a la disponibilidad de recursos fiscales, puede limitar la participación de México con dichos organismos; iv) los retrasos en la entrega de información para la generación de contenidos y/o seguimiento por parte de algunas dependencias de la APF podría incidir en la calidad de los contenidos y documentos generados; y v) la escasez de personal puede repercutir de manera importante en la generación de contenidos y materiales de apoyo para la participación de México en las reuniones y foros con organismos multilaterales, así como para la generación de los informes de avances de recomendaciones.

El Pp P005 presenta las siguientes buenas prácticas en la operación: i) la existencia de las misiones en los organismos multilaterales y las representaciones en las embajadas garantizan la participación de México en los foros y reuniones de organismos multilaterales, independientemente del presupuesto asignado al programa para cubrir los gastos de viaje y logística de asistencia a dichas reuniones; ii) la existencia de mecanismos de participación de expertos de la sociedad civil y academia en la generación de contenidos para el posicionamiento de México en los temas de interés de los organismos multilaterales, así como del seguimiento a las recomendaciones derivadas de los mismos; y iv) los mecanismos de transparencia con los que cuentan las OSC para reportar a la sociedad civil los compromisos y acuerdos adquiridos en las reuniones.

Finalmente, se detectaron los siguientes cuellos de botella: i) los retrasos en el envío de información por parte de dependencias y entidades de la APF para la integración de sus contenidos y materiales para las participaciones de las delegaciones de México en foros multilaterales o en el seguimiento a las recomendaciones derivadas de los mismos, a su vez retrasan las actividades y pueden dejar fuera elementos técnicos importantes; ii) el retraso en la autorización, por parte de la SHCP, de los pagos

de las cuotas y aportaciones a los organismos multilaterales retrasan de manera importante dichos pagos, poniendo en riesgo la participación de México en dichos organismos.

Valoración global del Pp

La valoración cuantitativa global del Pp P005 es de 70%. Los mayores puntajes corresponden a los atributos de eficacia y oportunidad con cuatro de cinco puntos posibles, mientras que los atributos de suficiencia y pertinencia obtuvieron tres de cinco puntos.

Entre los procesos que presentaron mayores deficiencias se encuentran planeación y control. El proceso de planeación no cumple con los atributos de suficiencia y pertinencia. El proceso de control no cumple con los atributos de eficacia, suficiencia y pertinencia.

Valoración Cuantitativa Global de los Procesos del Pp P005

Atribución	Calificación
Eficacia	4
Oportunidad	4
Suficiencia	3
Pertinencia	3
Total	14
Valoración cuantitativa global	70%

A continuación, se presenta la valoración de cada uno de los atributos de los procesos del Pp P005.

Valoración Global de Eficacia de los Procesos del Pp P005

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Cuenta con metas e indicadores para la medición de avances, planes de trabajo, un proyecto de presupuesto y un calendario de actividades en el que se reflejan las prioridades de México en la agenda multilateral.
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	Sí	Cuenta con herramienta para la planeación, control de avances y seguimiento en los que se observa que el proceso cumple con sus metas respecto a la facilitación de la participación de la sociedad civil y su acompañamiento en los foros.
Producción de entregables	Sí	Cumple con su objetivo de generar la información necesaria para la participación de las delegaciones mexicanas en los foros multilaterales, así como para el sustento de candidaturas.
Entrega	Sí	Las actividades desarrolladas por los funcionarios para gestionar los pagos se realizan conforme los organismos multilaterales lo solicitan. En cuanto al subproceso de participación de las delegaciones y/o representantes, el país se encuentra representado en todas las reuniones al que es invitado.
Seguimiento	Sí	Los informes nacionales e informes sobre recomendaciones se presentan en tiempo y forma señalados por los propios organismos internacionales.
Control	No	La baja calidad de los informes no permite contar con información para tener control del proceso de entrega y no genera información de largo plazo para la toma de decisiones en la planeación.
Porcentaje de procesos eficaces		83.33%

Valoración Global de Oportunidad de los Procesos del Pp P005

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Los productos generados en el proceso se realizan en el momento requerido para la operación del Pp.
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	Sí	Cuenta con una adecuada coordinación y articulación con los procesos de producción de entregables, entrega, control y seguimiento del Pp para que se procure la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la política multilateral de México.
Producción de entregables	Sí	Los contenidos y materiales de apoyo, la información que acompaña las candidaturas y la planeación de la logística del viaje, son generados en el tiempo adecuado.
Entrega	No	La participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales se da en los plazos establecidos por los organismos para ello. Sin embargo, el subproceso de pago de cuotas o aportaciones a los organismos multilaterales no siempre se realiza en el periodo establecido.
Seguimiento	Sí	Los informes nacionales e informes sobre recomendaciones se presentan en tiempo y forma señalados por los propios organismos internacionales.
Control	Sí	Aunque no existe normatividad que establezca el plazo en el que deben llevarse a cabo los informes y reportes, éstos se llevan a cabo en una semana generalmente.
Porcentaje de procesos oportunos		83.33%

Valoración Global de Suficiencia de los Procesos del Pp P005

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	Debido a la falta de concordancia entre el presupuesto disponible y las necesidades que se reflejan en la planeación y las metas iniciales.
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	Sí	Los productos de la promoción consideran toda la información necesaria para promover la participación de la sociedad civil en agenda multilateral.
Producción de entregables	Sí	Sus productos son suficientes para lograr una adecuada participación de las delegaciones mexicanas en los foros multilaterales.
Entrega	Sí	El subproceso de pago de cuotas a organismos multilaterales cumple con generar sus productos de manera adecuada. Asimismo, las delegaciones que representan a México en los distintos foros y organismos multilaterales, se encuentran integradas por personal calificado para el desarrollo de los temas a tratar.
Seguimiento	No	Los funcionarios dependen de la información proporcionada por las dependencias y entidades de la APF Para la generación de sus resultados de forma completa. Lo anterior repercute negativamente el desarrollo de las actividades de seguimiento del Pp.
Control	No	Los reportes de pago sí cuentan con la información necesaria para mantener control sobre los pagos, no sucede así con los informes de participación, ya que éstos no cuentan con los elementos necesarios para mantener control sobre las participaciones ni permiten tener información para la planeación.
Porcentaje de procesos suficientes		50%

Valoración Global de Pertinencia de los Procesos del Pp P005

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	Debido a la falta de concordancia entre el presupuesto disponible y las necesidades que se reflejan en la planeación y las metas iniciales.
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	Sí	Tanto los subprocesos de planeación, facilitación seguimiento y control permiten una adecuada operación del proceso que ha permitido aumentar la participación de la sociedad civil en la política multilateral.
Producción de entregables	Sí	Sus productos son adecuados para lograr el objetivo de preparar la participación de las delegaciones mexicanas.
Entrega	Sí	Las actividades de la gestión de pago que realizan los funcionarios del Pp son las adecuadas para el logro de sus objetivos. Es a través del subproceso participación de las delegaciones y/o representantes que se fortalece la presencia de México y se defienden sus intereses en los foros y organismos multilaterales.
Seguimiento	Sí	El desarrollo del seguimiento permite alcanzar objetivos establecidos a nivel componente de la MIR del Pp.
Control	No	La generación de informes de participación no existe un formato o guía específica para llevarlos a cabo y en ocasiones pueden producirse informes que no tengan elementos que aporten al proceso operativo del Pp.
Porcentaje de procesos pertinentes		66.67%

Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones derivadas de la presente evaluación de procesos del Pp P005. Cada recomendación se acompaña de un breve análisis de viabilidad de la implementación, de la identificación de los principales responsables de la implementación, la descripción de la situación actual, de los efectos esperados y del medio de verificación, además del nivel de priorización, conforme se establece en los términos de referencia correspondientes a la presente evaluación.

Para la operación general del Pp se hacen las siguientes recomendaciones de consolidación:

- Elaborar, con base en los resultados de esta evaluación, una guía de operación del Pp o un manual de procedimientos en el que se establezca el funcionamiento de cada uno de los procesos; así como, sus responsables, insumos, productos, tiempos y normatividad a la que se sujeten tanto nacional como internacional. Esta recomendación es viable dados los recursos materiales, financieros y humanos del Pp. Esta evaluación arroja insumos para llevar a cabo la guía de operación, que podría ser revisada por las áreas responsables y/o involucradas en cada proceso. La SAMDH y la DGPOP serían los principales responsables de la implementación de esta recomendación. La situación actual que da origen a esta recomendación es la inexistencia de un documento que de guía a la operación del Pp y que documente sus procesos. Esto puede generar ineficiencia por la necesidad de invertir el tiempo adicional para capacitar el personal nuevo en un contexto de alta rotación de personal. La implementación de la recomendación tendría como efecto potencial esperado contar con una guía de operación de los procesos del Pp que permita una mayor comprensión de los mismos por parte del personal y reducir el tiempo de capacitación y aprendizaje del personal nuevo. La implementación de la recomendación podría verificarse por medio de la existencia del documento llamado “Guía de operación o Manual de operación del Pp P005”. El nivel de prioridad de implementar esta recomendación es “alto”.
- Generar un documento en el que se exponga una propuesta para ampliar y modificar la estructura organizacional con la que cuenta la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, de modo que se equilibre la relación entre mandos superiores, mandos medios y personal operativo para la adecuada distribución de funciones y operación del Pp. Esta recomendación podría implementarse utilizando los recursos humanos, financieros y

materiales con los que cuenta el Pp, la SAMDH podría analizar las necesidades de reestructura con ayuda de la DGPOP, ambas serían responsables de la implementación de esta recomendación. La situación actual que da origen a esta recomendación es que la estructura organizacional funcional vigente está incompleta, es insuficiente y genera horarios de trabajo extendidos y, por lo tanto, bajos incentivos para atraer personal con el perfil adecuado. Implementar la recomendación permitiría contar con la información necesaria para proponer ante las autoridades correspondientes, una estructura orgánica ideal para la operación del Pp. La implementación podría verificarse con el documento propuesta de reorganización de la estructura de personal de la SAMDH” y se considera que la prioridad de la implementación es media.

- Diseñar e implementar un sistema de información que permita facilitar el desarrollo de los procesos operativos del Pp para seguir los avances logrados en a todos los temas multilaterales; así como para consultar información sobre los mismos por distintos tipos de usuarios, incluyendo la sociedad civil. Para la implementación de esta recomendación se requiere la asignación de presupuesto para el diseño y desarrollo del sistema de información y para tener disponibilidad de los recursos tecnológicos necesarios para su adecuada implementación. La SAMDH y la DGPOP y la DGPTI serían las áreas responsables de dicha implementación. Esta recomendación responde al hecho de que, actualmente, el programa no cuenta con un sistema de información para facilitar su operación ni para registrar u ordenar la información. Si se implementara la recomendación se esperaría que se incrementara la eficiencia de la operación del programa al reducir la cantidad de tiempo invertido en la generación de contenidos, elaboración de informes, búsqueda de información y reuniones de información a la sociedad civil. El medio de verificación de la implementación sería el mismo sistema de información y su manual de uso. El nivel de prioridad de esta recomendación es medio.

Las recomendaciones realizadas al proceso de planeación son recomendaciones de consolidación y se presentan a continuación:

- Generar un plan anual de trabajo para el Pp en cuya elaboración tengan participación todas las DG involucradas en la operación de programa y mejorar su difusión. Esta recomendación es viable ya que se requeriría únicamente de la organización del personal de las áreas involucradas para las actividades de planeación y la difusión del plan anual de trabajo a

través de los medios oficiales utilizados. Las áreas responsables de la implementación serían la DGONU, DGVOSC, DGTG y DGDHD, SAMDH, y DGPOP. Actualmente los planes de trabajo se llevan a cabo de manera independiente por cada una de las DG y éstos no son conocidos por todos los involucrados en el programa. Esto puede provocar duplicidad o vacíos de actividades para el logro de los objetivos del programa. El conocimiento por todos los funcionarios involucrados en la operación del Pp, de las actividades planeadas para el ciclo fiscal correspondiente, generaría una mayor eficiencia en la gestión del mismo. La existencia del documento del Plan Anual de trabajo correspondiente sería el medio de verificación y la prioridad de la implementación de esta recomendación es alta.

- Generar el anteproyecto del presupuesto considerando proyecciones del mismo que tomen en cuenta la diferencia promedio entre el presupuesto asignado y el presupuesto necesario para cubrir la participación adecuada de México en los foros en los últimos cinco años.. La implementación de esta recomendación es viable con los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con los que se cuenta ya que el mismo personal de las distintas áreas podrían hacer el cálculo correspondiente al generar el anteproyecto de presupuesto. Las áreas involucradas en la implementación serían la DGONU, DGVOSC, DGTG y DGDHD y SAMDH, que respectivamente harían los cálculos para el ajuste de las actividades, y la DGPOP que revisaría el ajuste del presupuesto. Actualmente la elaboración del anteproyecto de presupuesto se lleva a cabo con información de una agenda preliminar e incompleta sobre los foros de los organismos multilaterales que deberán ser atendidos en el año fiscal. Esto deriva frecuentemente en un presupuesto asignado inferior al necesario para generar niveles de participación adecuados para todos los foros que se llevan a cabo. Conocer la brecha histórica y la tendencia entre de necesidades financieras y el presupuesto para prever el incremento en las necesidades que se presentan a lo largo del año fiscal, para poder proyectar un presupuesto más cercano al que se requerirá para cubrir las necesidades es el efecto potencial esperado de la implementación, El medio de verificación sería el anteproyecto de presupuesto considerando las proyecciones. La prioridad de la implementación de esta recomendación es media.
- Documentar el número de eventos adicionales y nivel de participación que se añaden al calendario de trabajo para documentar la brecha con la planeación inicial. La

recomendación es viable con los recursos con los que cuenta el programa ya que consistiría en que las DGONU, DGVOSC, DGTG y DGDHD, así como la SAMDH documentaran los eventos adicionales a los planeados. Estas áreas serían las encargadas de implementar la recomendación. Actualmente, el cambiante contexto y dinámica internacional puede afectar la suficiencia de la planeación. Conocer la brecha histórica entre la planeación inicial y la ajustada podría mejorar las proyecciones del presupuesto necesario. Un documento en el que se hayan plasmado estos eventos adicionales podría ser un buen medio de verificación y la prioridad de implementación es media.

Para el proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales se hacen las siguientes recomendaciones de consolidación, considerando que no se requiere de reingeniería para este proceso y ninguno de sus subprocesos.

- Actualizar bimestralmente la información del banco de información sobre la agenda multilateral de modo que la sociedad civil interesada logre una vinculación y participación oportuna. En tanto que la implementación de esta recomendación implicaría únicamente tiempo adicional del personal de la DGVOSC y la DGPTI que ya lleva a cabo esta tarea, se considera que es viable con los recursos con los que se cuenta. Las áreas mencionadas serían las encargadas de implementar esta recomendación. El interés de la sociedad civil en participar en la política exterior en el ámbito multilateral es una ventana de oportunidad para el Pp ya que esta participación genera transparencia y legitimidad en la toma de decisiones de política exterior. Sin embargo, actualmente el banco de información no se actualiza con la frecuencia necesaria. En este sentido, la recomendación de mantener actualizado **al día** el banco de información incentivaría a más OSC a utilizarlo como fuente de información y tener mayor acercamiento con las áreas correspondientes para su participación en foros y reuniones de organismos multilaterales. Para verificar la implementación se podría generar una bitácora de actualizaciones del banco de información. La implementación de esta recomendación tiene una prioridad media.
- Generar acuerdos con la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la sociedad civil para desarrollar cursos y contenidos en temas de trabajo con las OSC en temas multilaterales. Esta recomendación es viable con los recursos actualmente disponibles y las áreas encargadas de su implementación serían la DGVOSC, la SAMDH y la Dirección General del Servicio Exterior y Recursos Humanos. Actualmente no existen cursos

de capacitación que incluyan temas de trabajo con la sociedad civil en asuntos multilaterales. Si se implementa la recomendación se espera generar contenidos y cursos que permitirían aumentar el *expertise* del personal en materia de sociedad civil, para mejorar el desempeño en su trabajo. El medio de verificación serían los acuerdos con la Comisión de Fomento de las Actividades de las OSC y el nivel de priorización es medio.

- En el corto plazo se sugiere mejorar los espacios de trabajo para eventos, reuniones y juntas de trabajo en las instalaciones actuales de la DGVOSC. En el mediano plazo se sugiere revisar la posibilidad de trasladar a la DGVOSC a las oficinas centrales de la SRE. En el primer caso, no se requerirían de recursos adicionales a los ya disponibles, en el segundo caso la recomendación implicaría la revisión de la capacidad y disponibilidad de espacios en la sede de la SRE. En el primer caso las áreas encargadas de la implementación serían la DGVOSC, la DGPOP y la Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales, en el segundo caso se agregaría la SAMDH. La situación actual que provoca esta recomendación es que los espacios con los que cuenta la DGVOSC para realizar eventos o reuniones no cuentan con la iluminación adecuada. Además, existen costos de traslado y fallas de comunicación entre la DGVOSC y las otras DG por encontrarse en una sede distinta a las oficinas centrales de la SRE. Con la implementación sería posible mejorar comunicación entre DG así como la eficiencia, eliminando los tiempos de traslado a la sede de la SRE para las reuniones de trabajo. Para el primer caso el medio de verificación podría ser la evidencia documental de mejora de espacios para juntas o reuniones o eventos en oficinas de la DGVOSC. Para el segundo caso, el medio de verificación podría ser la evidencia documental de la mudanza de oficinas. La prioridad de la implementación de esta recomendación es media.
- Mantener un dialogo abierto y el respeto de acuerdos y compromisos hechos con la sociedad civil que permita mantener la confianza de ésta. Para implementar esta recomendación no se requiere de recursos adicionales, por lo que se considera viable. El área responsable de la implementación sería la DGVOSC. El efecto potencial de esta recomendación es el de contrarrestar el efecto de desconfianza y aumentar participación de la sociedad civil en temas de la agenda multilateral que lleva a cabo el Pp. El medio de verificación sería el registro de la participación de la sociedad civil en temas de la agenda multilateral y el nivel de prioridad es alto.

Para el proceso de producción de entregables todas las recomendaciones se clasificaron como recomendaciones de consolidación y son las siguientes:

- Fortalecer los mecanismos oficiales de coordinación entre la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y las dependencias de la APF para que ésta pueda contar con la información necesaria para la generación de contenidos de manera oportuna y completa. Para la implementación de esta recomendación no se requieren recursos adicionales por lo que se considera viable. Las áreas encargadas de dicha implementación serían la SAMDH y dependencias de la APF. Actualmente, algunas dependencias de la APF tienen retrasos importantes para entregar la información que se les solicita para la generación de los productos, lo cual puede generar baja calidad de los productos o que éstos no contengan la información completa. Al implementar esta recomendación se esperaría que se generaran mecanismos para asegurar la entrega oportuna de información para la generación de contenidos. Los medios de verificación serían los acuerdos entre la SRE y/o la SAMDH y otras dependencias y entidades de la APF, en los que se establezca la necesidad de contar con información en un tiempo determinado. El nivel de prioridad es alto.

Para el proceso de entrega se identificaron dos recomendaciones de consolidación.

- Gestionar la compra de equipo de cómputo portátil, de modo que los funcionarios de la Cancillería, que asisten a las reuniones en foros y organismos multilaterales puedan desarrollar adecuadamente sus funciones sin la necesidad de utilizar sus propios recursos. Para implementar esta recomendación se requeriría presupuestar recursos para la compra de una computadora portátil adicional por área en la SAMDH. El área encargada de implementar esta recomendación sería la SAMDH y la DGPOP. Actualmente, en cada DG, sólo se cuenta con un equipo de cómputo portátil para la participación de los funcionarios en foros y organismos multilaterales. Los efectos esperados de la implementación es que los funcionarios que participan en foros y organismos multilaterales cuentan con el equipo necesario para la adecuada representación de México. El medio de verificación sería el inventario de equipos de cómputo portátiles. La prioridad de la implementación es media.
- Valorar, en conjunto con la SHCP, la posibilidad de establecer mecanismos para asegurar cada año fiscal los recursos necesarios para cubrir las obligaciones financieras con los

organismos multilaterales de modo que no se corra el riesgo de no contar con participación en los foros y temas de la agenda multilateral. Esta recomendación se considera viable ya que no es necesario invertir recursos adicionales para su implementación y la SAMDH sería el área encargada de la misma. El cumplimiento de las obligaciones financieras del Estado Mexicano con organismos multilaterales se encuentra condicionado a la disponibilidad de recursos fiscales lo cual pone en riesgo la participación de México en los foros multilaterales ya que la misma a su vez está condicionada al pago de cuotas y aportaciones a los organismos multilaterales. El pago de cuotas y aportaciones fuera del plazo establecido puede incrementar los costos la representación de México, a través del cobro de interés y sanciones por parte de los organismos, lo que eleva los gastos de operación del Pp. Con la implementación se espera que la SRE y la SHCP cuenten con la información necesaria para tomar decisiones sobre alternativas para reducir riesgos de falta de pago. El mecanismo de verificación sería el documento o estudio de viabilidad. La prioridad de implementación de esta recomendación es media.

- Elaborar e implementar una guía para la elaboración de informes de participación que establezca las características que deben de tener dichos informes para ser una adecuada herramienta que permita conocer la forma en que se llevó a cabo la participación; así como, los compromisos adquiridos.

Para el proceso de seguimiento no se identificaron debilidades ni amenazas, por lo que no se derivaron recomendaciones.

Para el proceso de control de identificaron dos recomendaciones de consolidación.

- Elaborar e implementar una guía para la elaboración de informes de participación que establezca las características que deben de tener dichos informes para ser una adecuada herramienta que permita conocer la forma en que se llevó a cabo la participación, así como los compromisos adquiridos. Esta recomendación es viable ya que no se requiere de recursos adicionales a los ya disponibles. El área encargada de la implementación sería la SAMDH. Actualmente los informes de participación, específicamente aquellos que entregan los funcionarios de otras dependencias y los representantes de las OSC, frecuentemente no cuentan con todos los elementos necesarios para registrar los acuerdos, compromisos y recomendaciones recibidas por los organismos multilaterales en los foros, por lo que no

representan una herramienta adecuada para la el control de la participación. El desarrollo y determinación de una guía para elaborar los informes e participación permitirá que los participantes de las reuniones en los organismos multilaterales cuenten con los elementos necesarios elaborar de manera completa y adecuada su informe de participación. El mecanismo de verificación de la implementación de esta recomendación sería la misma Guía para la Elaboración de Informes de Participación. La prioridad de esta recomendación es alta.

- Implementar un sistema informático para facilitar el proceso de elaboración de informes de participación, automatizar el proceso y permitir consultas de información. La implementación de esta recomendación requiere de la asignación de recursos para el desarrollo del sistema por lo que su implementación estaría supeditada a la disponibilidad de recursos adicionales para tal fin. Las áreas encargadas de la implementación de esta recomendación serían la SAMDH y la DGPTI. Actualmente no existen sistemas de información para facilitar el proceso de control. La elaboración de los informes de participación se facilitaría con la utilización de una aplicación informática. Además dicha aplicación permitiría contar con información sistematizada que sería útil al Pp en la toma de decisiones y en la planeación de acciones subsecuentes. El medio de verificación de la implementación sería el Sistema de información para el control de participaciones y su manual de usuario. La prioridad de implementación es media.

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)	800- Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos 810- Dirección General para Temas Globales 811- Dirección General para la Organización de las Naciones Unidas 812- Dirección General de Derechos Humanos y Democracia 813- Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil
	Modalidad y Clave Presupuestal	P005
	Nombre del Pp	Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral
	Año de Inicio de operaciones	2008
	Responsable titular del Pp	Embajador Miguel Ruíz Cabañas Izquierdo
	Teléfono de contacto	(55) 3686 5100
	Correo electrónico de contacto	mruiz@sre.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Participar activamente en los foros multilaterales, a fin de promover los intereses de México mediante su presencia en la toma de decisiones multilaterales y la participación activa y el cumplimiento de los compromisos de

Tema	Variable	Datos
		México en los esfuerzos de la comunidad internacional en torno a la democracia, los derechos humanos, el desarrollo sustentable, el desarme y no proliferación y la paz y seguridad internacionales
	Principal Normativa	Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores
	Meta Nacional del PND al que está alineado	V. México con Responsabilidad Global
	Objetivo del PND al que está alineado	5.1 “Ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo”
	Estrategia del PND al que está alineado	Estrategia 5.1.6. Consolidar el papel de México como un actor responsable, activo y comprometido en el ámbito multilateral impulsando, de manera prioritaria, temas estratégicos, de beneficio global, y compatibles con el interés nacional.
	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 2. Contribuir activamente en los foros multilaterales en torno a temas de interés para México y el mundo
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	Contribuir a contribuir activamente en los foros multilaterales en torno a temas de interés para México y el mundo. mediante su presencia y participación en la toma de decisiones multilaterales y el cumplimiento de los compromisos de México con la comunidad internacional en torno a la democracia, los derechos humanos, el desarrollo sustentable, el

Tema	Variable	Datos
		desarme y no proliferación y la paz y seguridad internacionales
	Propósito del Pp	El Estado Mexicano promueve iniciativas en el ámbito multilateral que se encuentran en línea con sus intereses.
Problema público o necesidad que atiende,	la falta de una presencia activa y constante de México en los foros multilaterales, propicia un aislamiento progresivo del país respecto del resto de la comunidad internacional, y un distanciamiento respecto de las principales decisiones que se toman en estos foros	
Población o área de enfoque potencial	Definición	Estado Mexicano
	Unidad de medida	No aplica
	Cuantificación	No aplica
Población o área de enfoque objetivo	Definición	Estado Mexicano
	Unidad de medida	No aplica
	Cuantificación	No aplica
Población o área de enfoque atendida	Definición	Estado Mexicano
	Unidad de medida	No aplica
	Cuantificación	No aplica
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$1,402,935,031.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$600,061,027.10
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$246,584,782.39
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Pp	Nacional
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	No <u>a</u> plica

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Planeación	1.1.	<p>Elaboración de Calendarios y Plan de Trabajo</p> <p>Cada DG realiza una revisión de los calendarios de los organismos internacionales y foros multilaterales, a partir de los cuales se hace la planeación de la participación de México en los eventos. Asimismo, se elabora la MIR del Pp.</p>
	1.2.	<p>Presupuestación</p>
		<p>Cada DG solicita a DGPOP presupuesto conforme a lo establecido en su Plan de Trabajo para el ejercicio.</p>
	Comunicación interna y externa	
Producción de entregables	3.1	<p>Construcción de posiciones consensuadas, registro y apoyo a candidaturas</p>
		<p>Se solicita a otras dependencias de la APF información sobre los temas a trabajar. Además, se realizan reuniones intersecretariales con la finalidad de fijar la posición de México ante los organismos y foros multilaterales.</p>
	3.2.	<p>Preparación de la logística para asegurar la asistencia a las reuniones</p>
		<p>Se determina el nivel de participación definitivo, es decir, se define la persona que asistirá a la reunión, el tipo de participación que tendrá y se llevan a cabo los preparativos administrativos para asegurar la asistencia en el caso de que acuda algún funcionario de la Subsecretaría.</p>
Entrega	4.1	<p>Pago a organismos internacionales</p>
		<p>Se gestiona el pago de cuotas o aportaciones a organismos internacionales para garantizar la presencia de México.</p>

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
	4.2.	<p>Participación de México en foros multilaterales</p> <p>Se promueven los intereses de México en temas multilaterales, a partir de las posiciones gubernamentales consensuadas o/y de las negociaciones intergubernamentales atendidas.</p>
Seguimiento	5	<p>Seguimiento a los compromisos adquiridos por México</p> <p>Elaboración de Informes Nacionales y de informes de avances de recomendaciones</p>
Control	6	<p>Elaboración de informes sobre la participación de México en foros multilaterales y reportes del pago de cuotas</p> <p>Los integrantes de las delegaciones mexicanas, incluyendo a los representantes de las OSC que acuden a las reuniones elaboran un informe de participación, en el que se describan las actividades llevadas a cabo durante la reunión y los acuerdos y compromisos adquiridos por México. Asimismo, también se elaboran reportes sobre el pago de cuotas y/o aportaciones a organismos multilaterales.</p>
Evaluación y Monitoreo	7	<p>Evaluación</p> <p>Se lleva a cabo la contratación, coordinación y supervisión de la evaluación establecida por el PAE para el año fiscal correspondiente.</p> <p>Monitoreo</p> <p>Se recibe la información de las áreas responsables con respecto al avance de las metas establecidas en la MIR y se carga en el PASH trimestralmente.</p>

Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos Promoción de la participación de la sociedad civil	2	Se promueve, a través de reuniones, asesoramiento o información, la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la elaboración de contenidos, participación en los foros y seguimiento de las recomendaciones y compromisos con organismos multilaterales.

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp

Diagrama general de operación del Pp P005

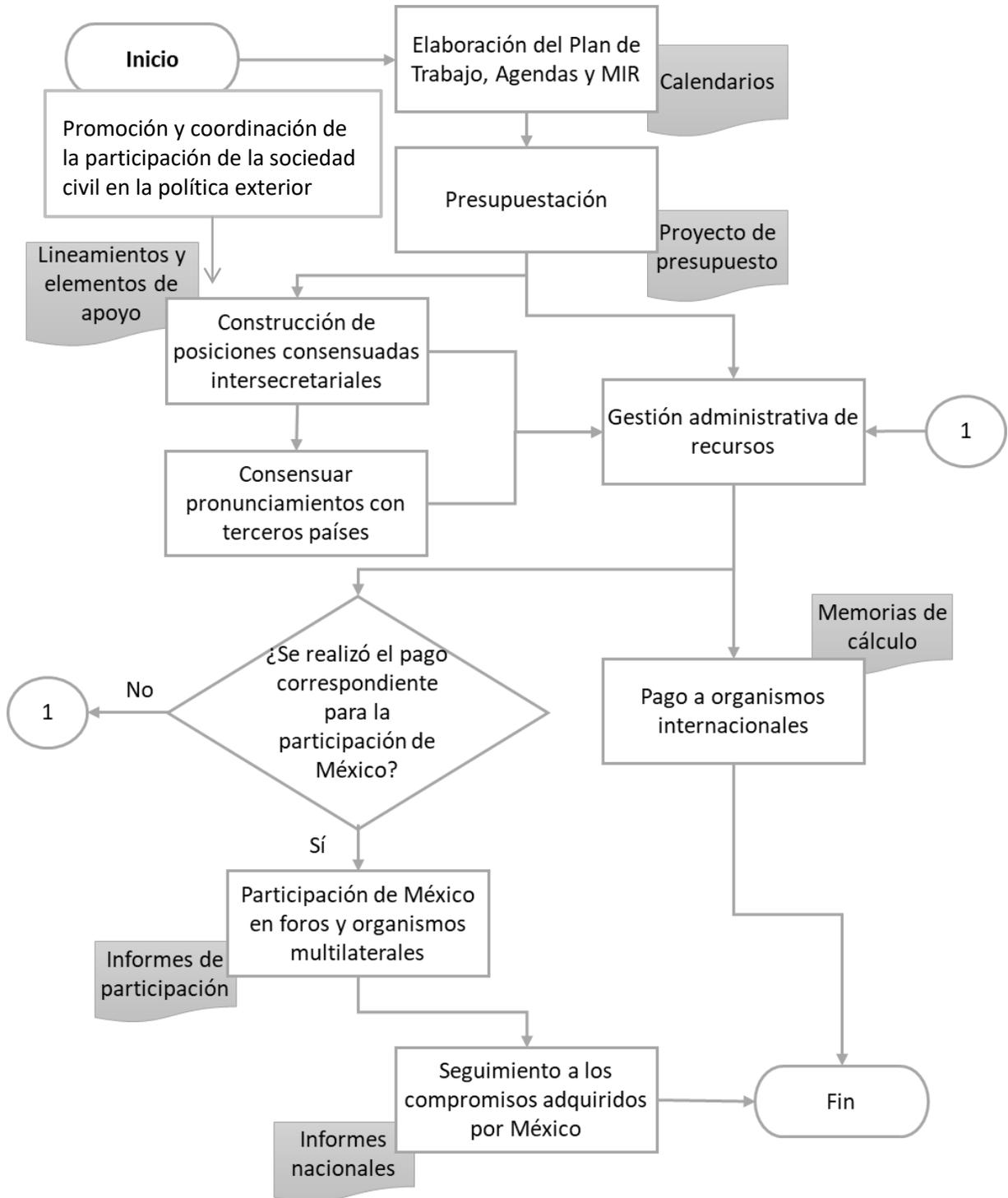
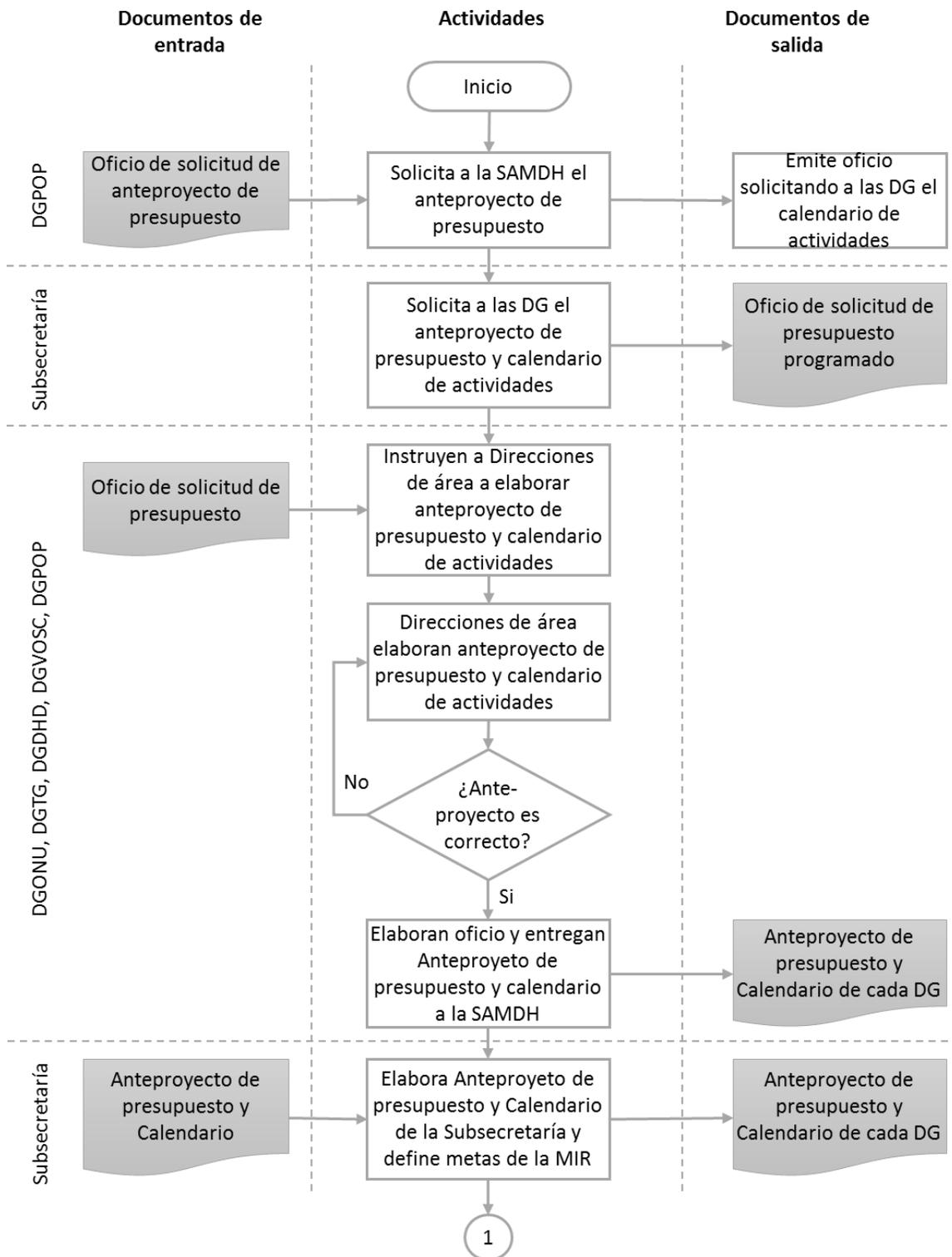


Diagrama de flujo del proceso de planeación



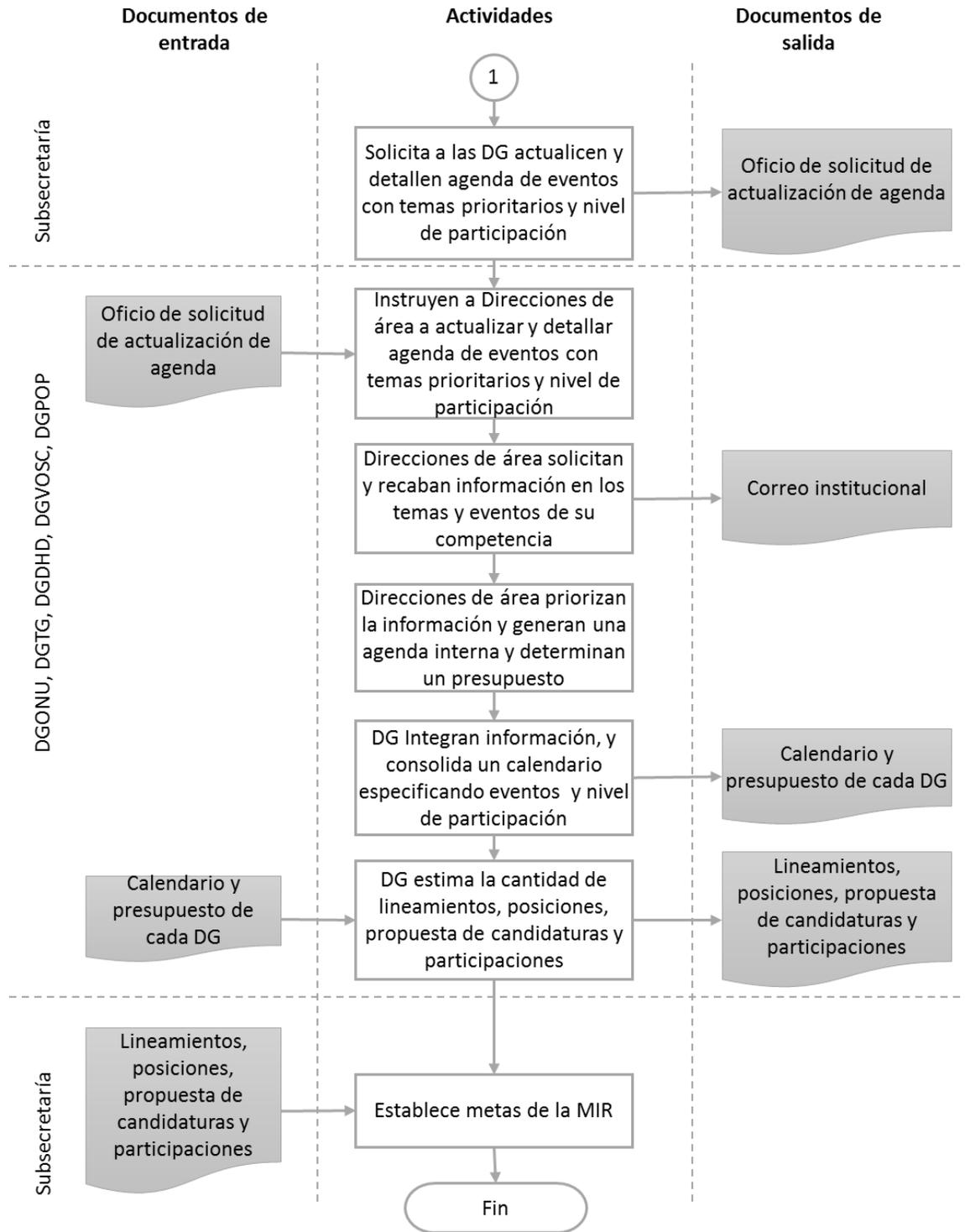
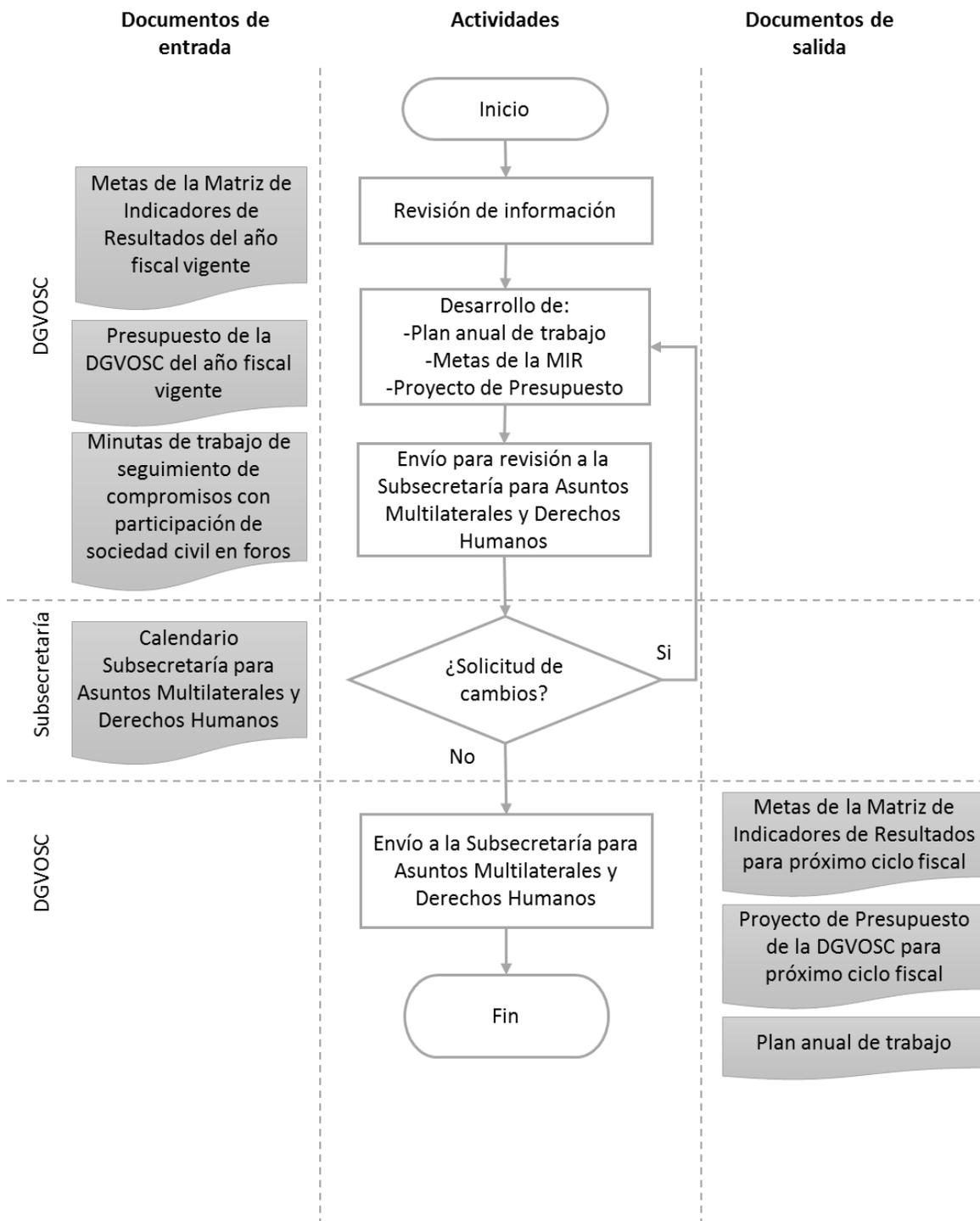


Diagrama de flujo del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

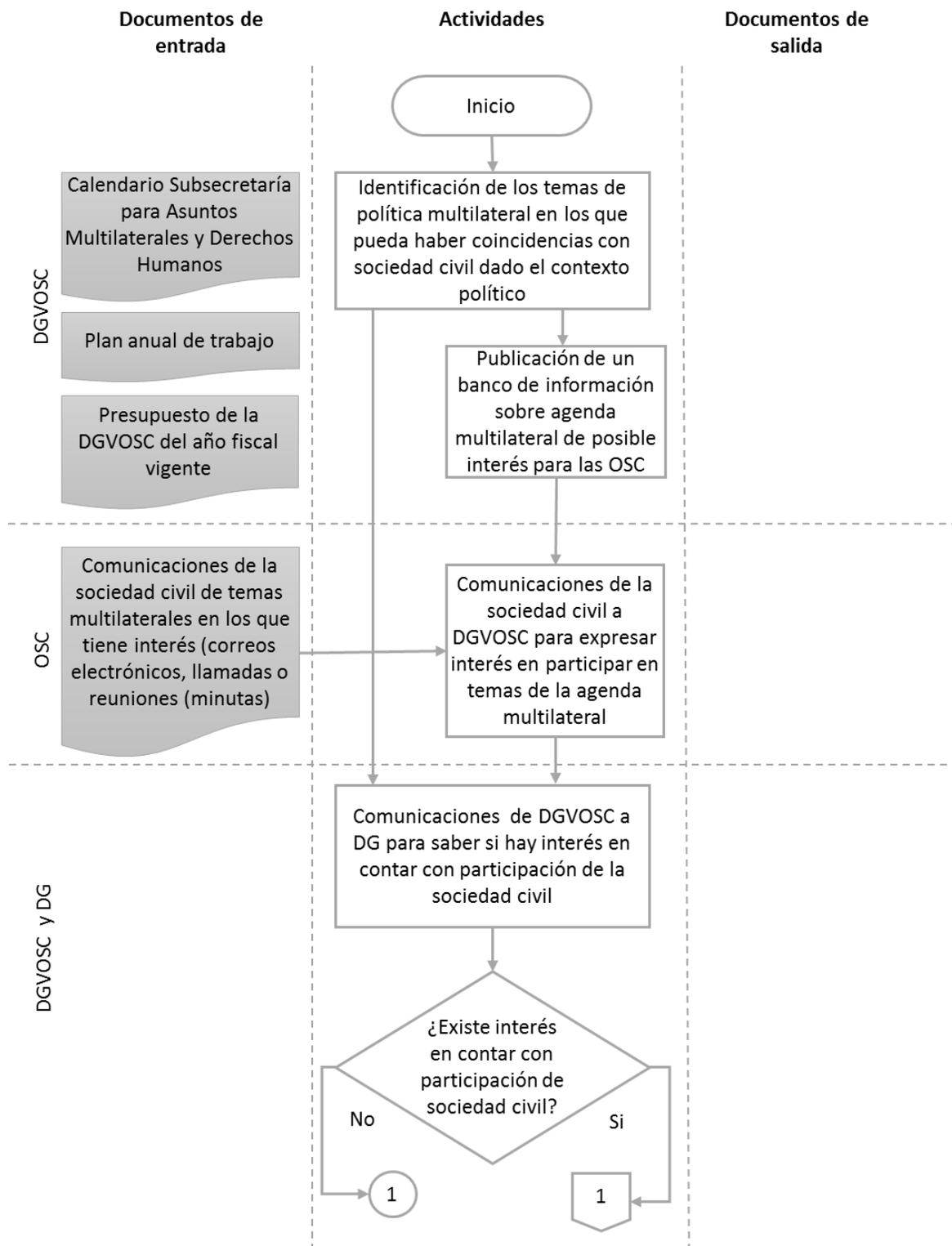
Subprocesos del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

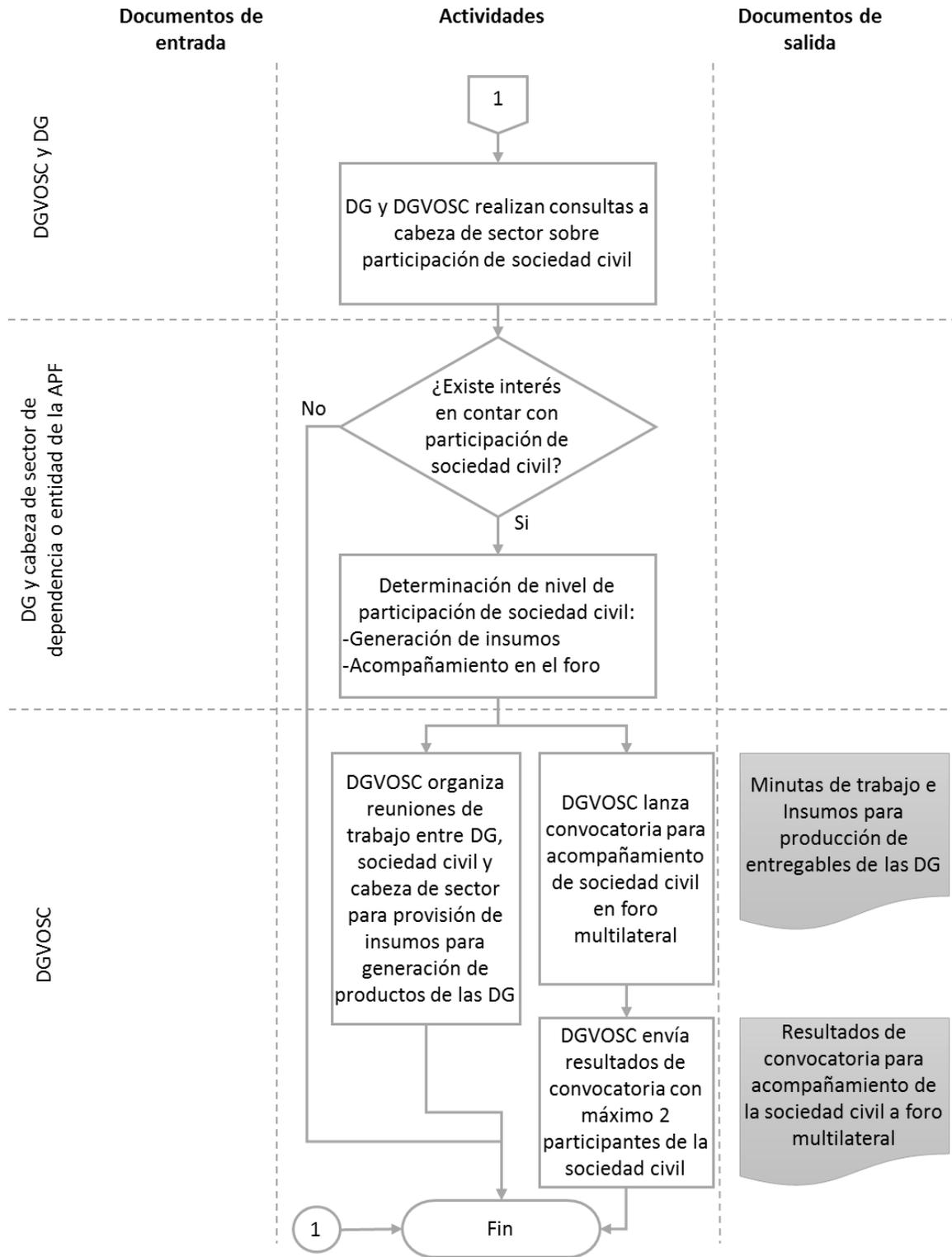


- i. Subproceso de planeación del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

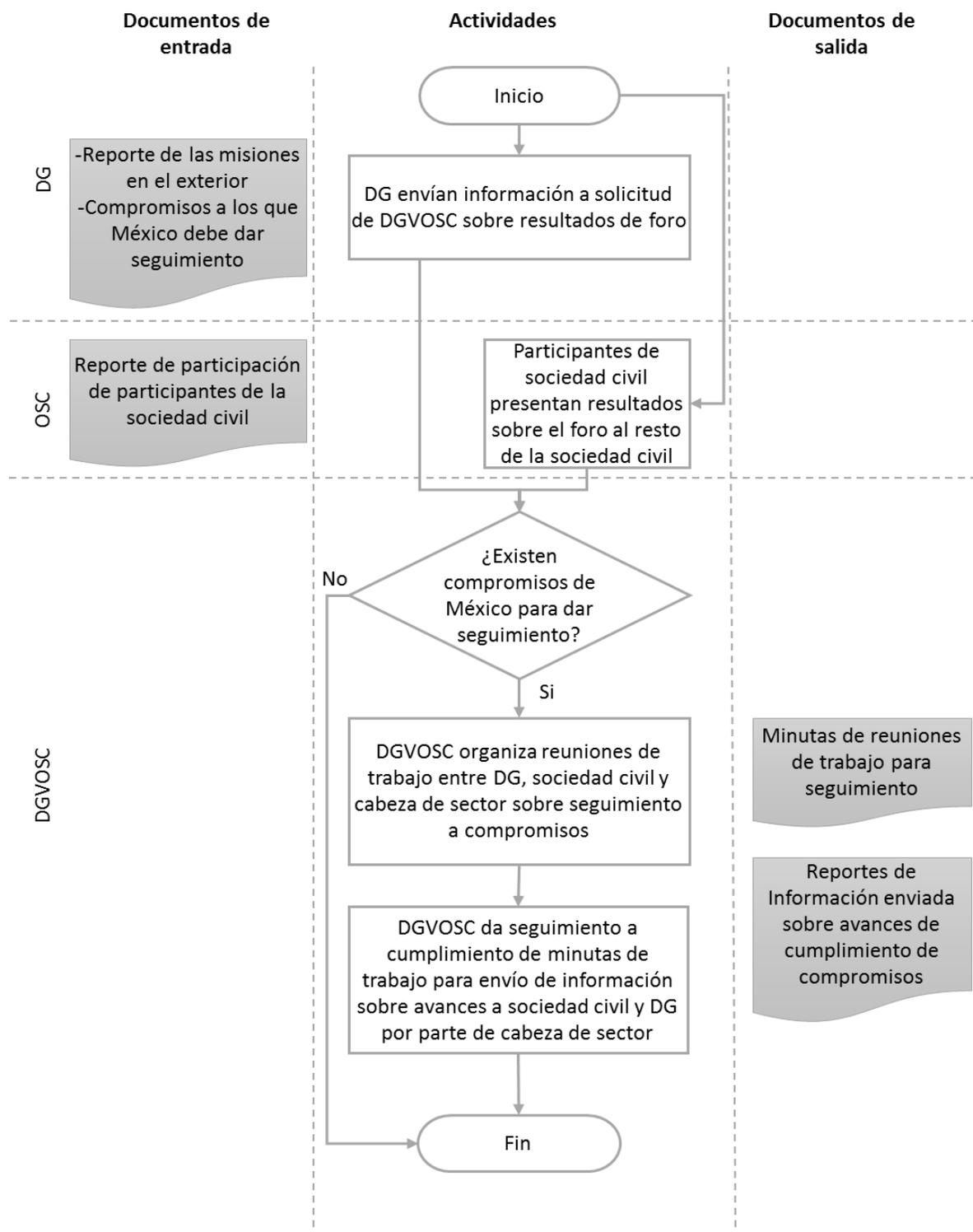


- ii. Subproceso de facilitación del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

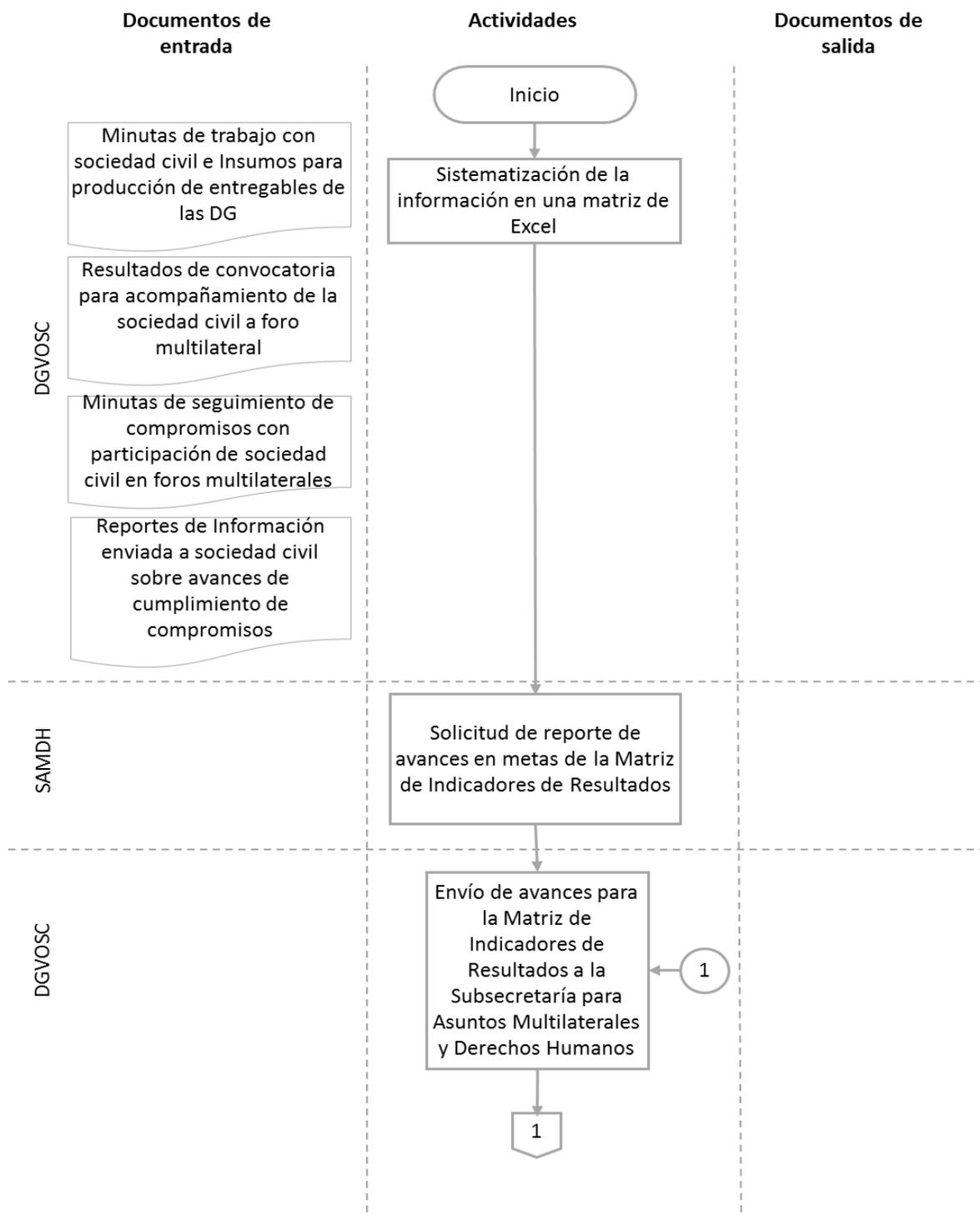




iii. Subproceso de seguimiento del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales



- iv. Subproceso de control del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales



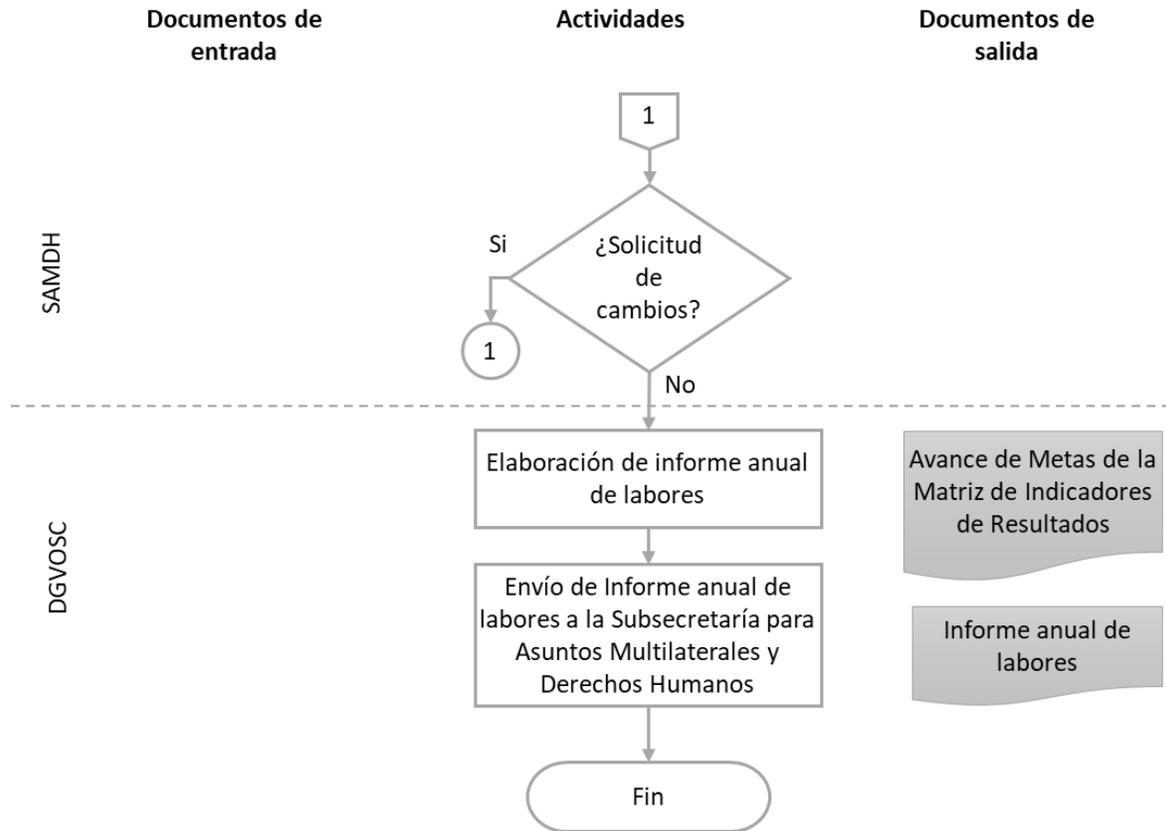
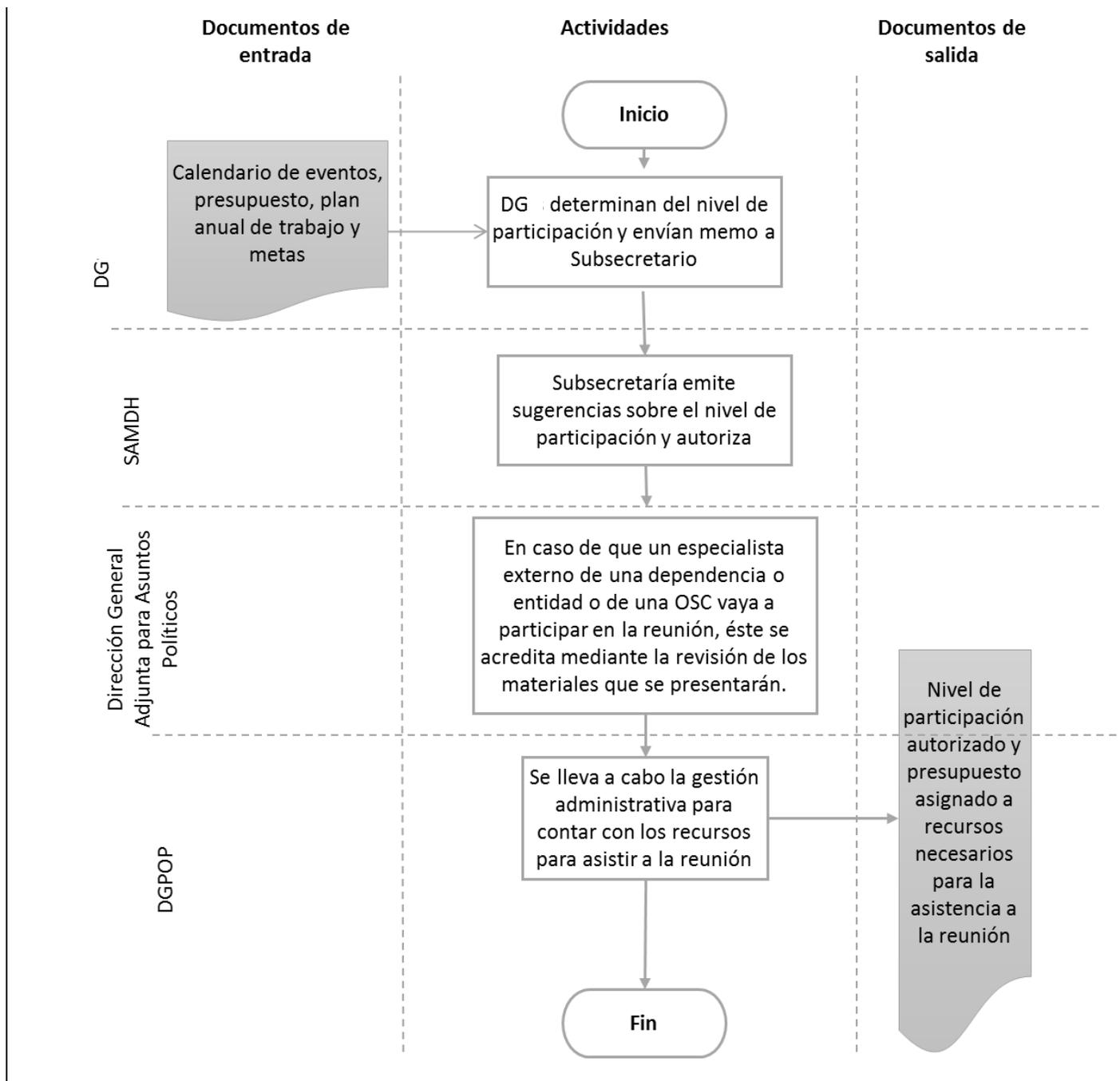
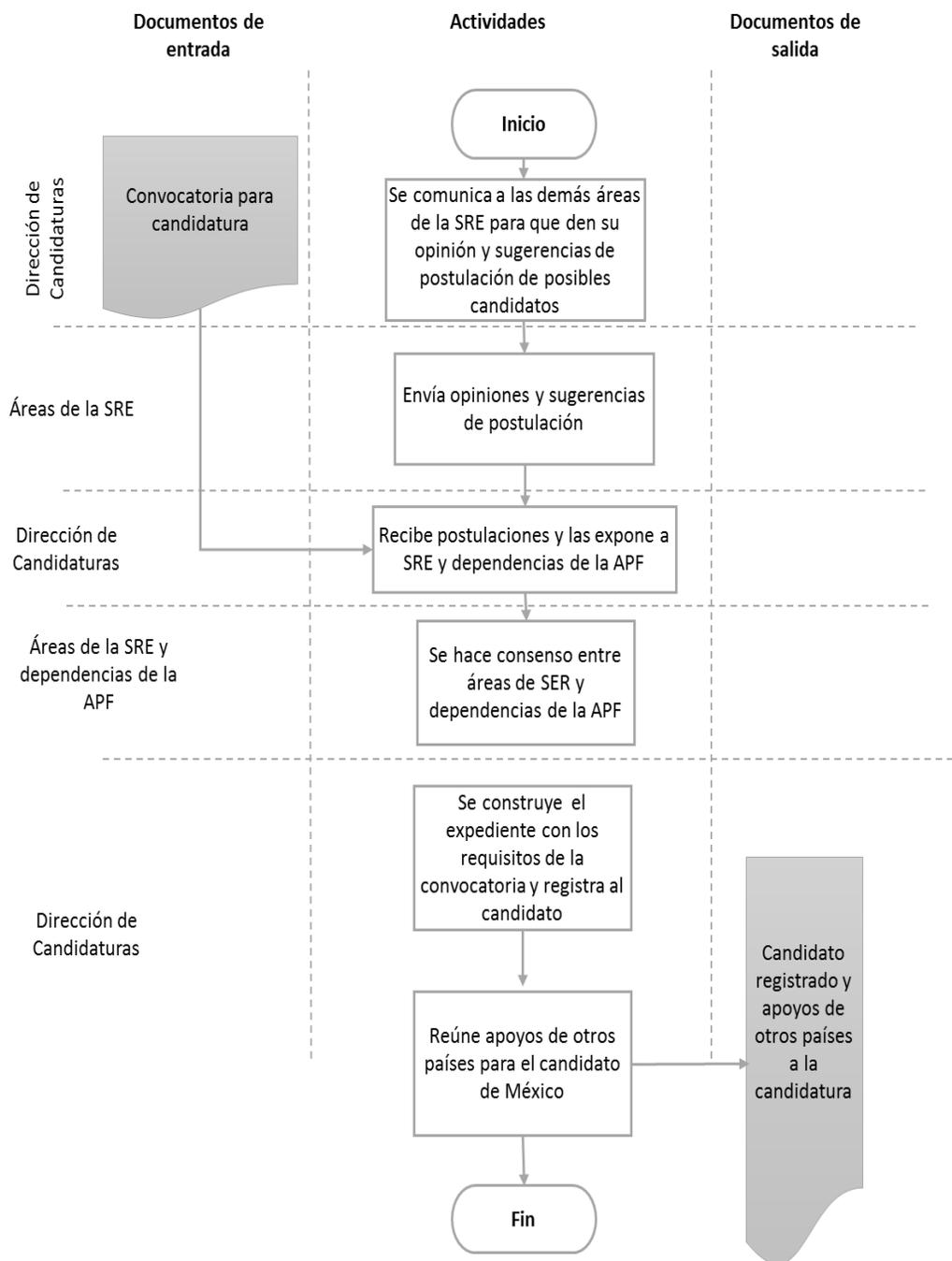


Diagrama de flujo del proceso de producción de entregables

- i. Subproceso de determinación del nivel de participación y preparación de la logística



- ii. Subproceso de generación de materiales para presentación de candidaturas



- iii. Subproceso de generación de contenidos y material de apoyo para participaciones

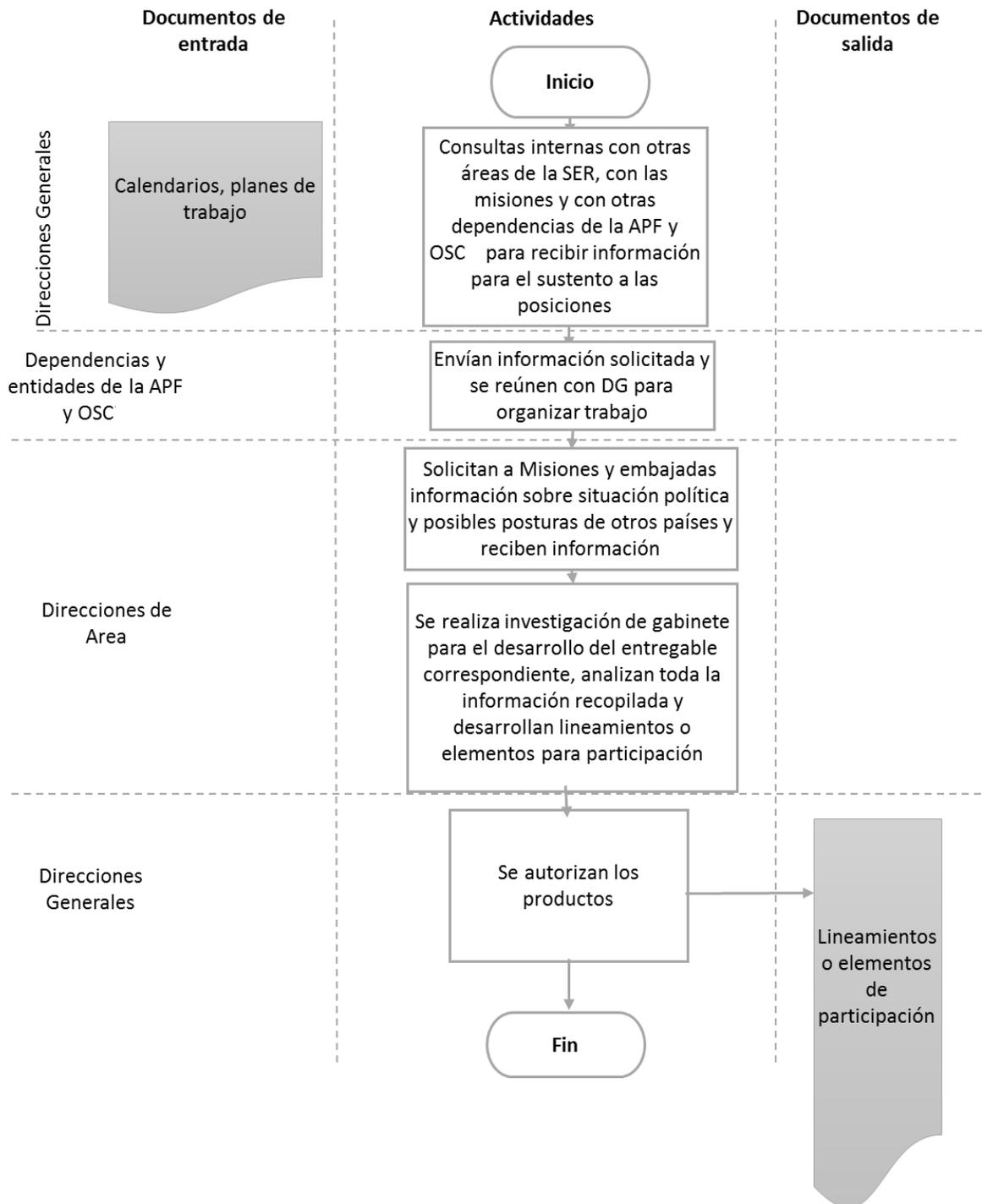
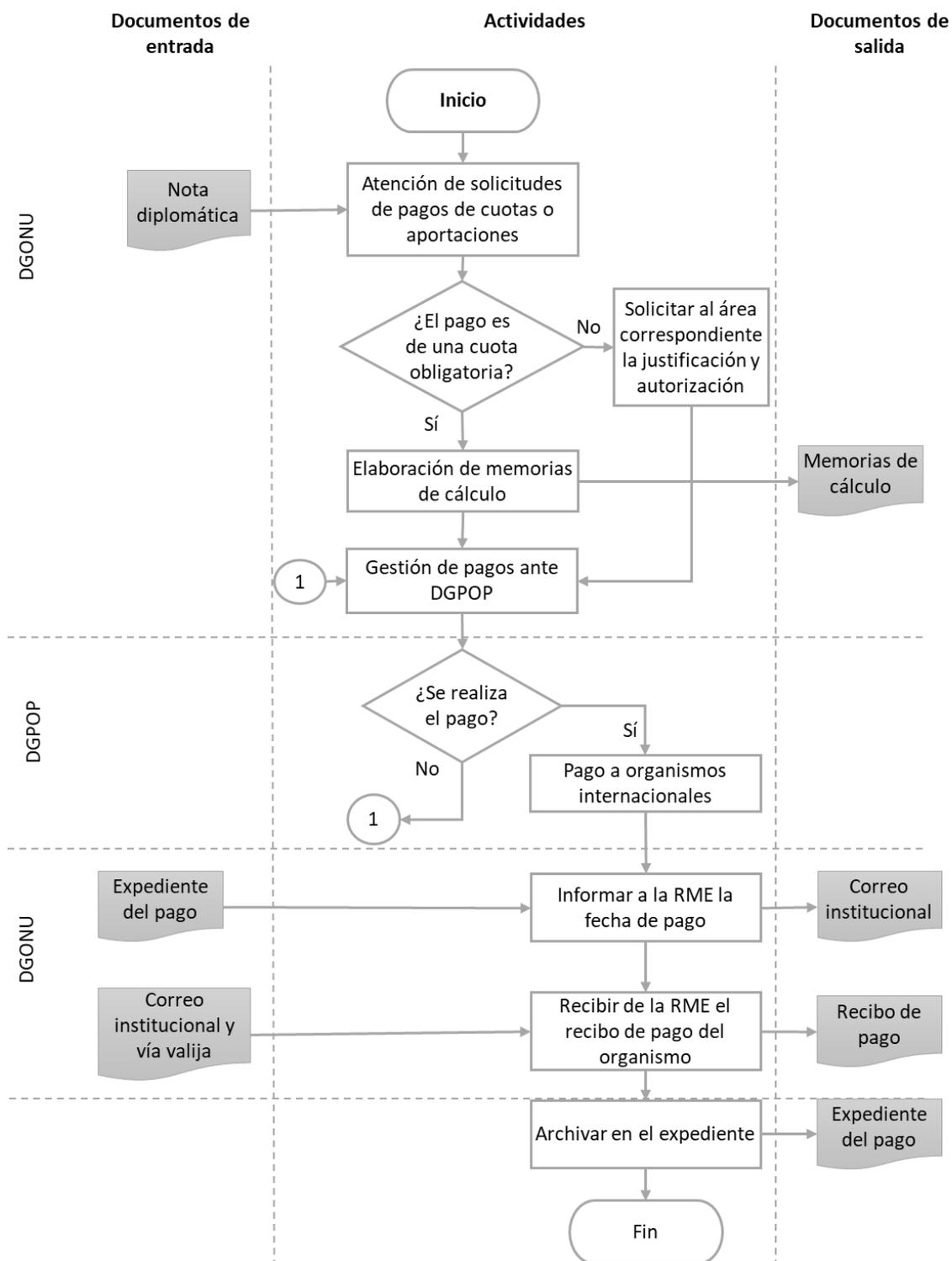


Diagrama de flujo del proceso de entrega

i. Subproceso de pago de cuotas a organismos multilaterales del proceso de entrega



- ii. Subproceso de Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales del proceso de entrega

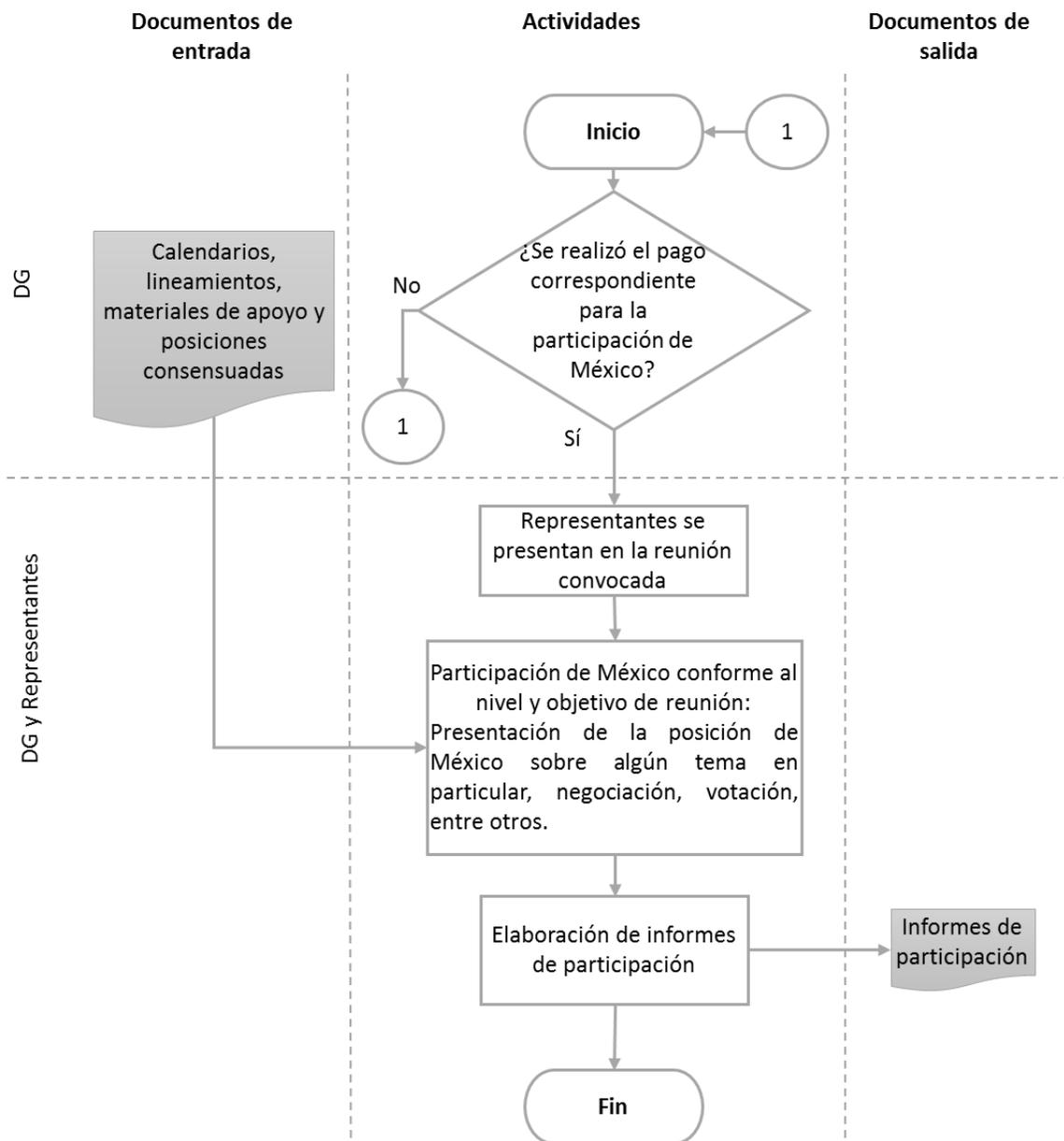
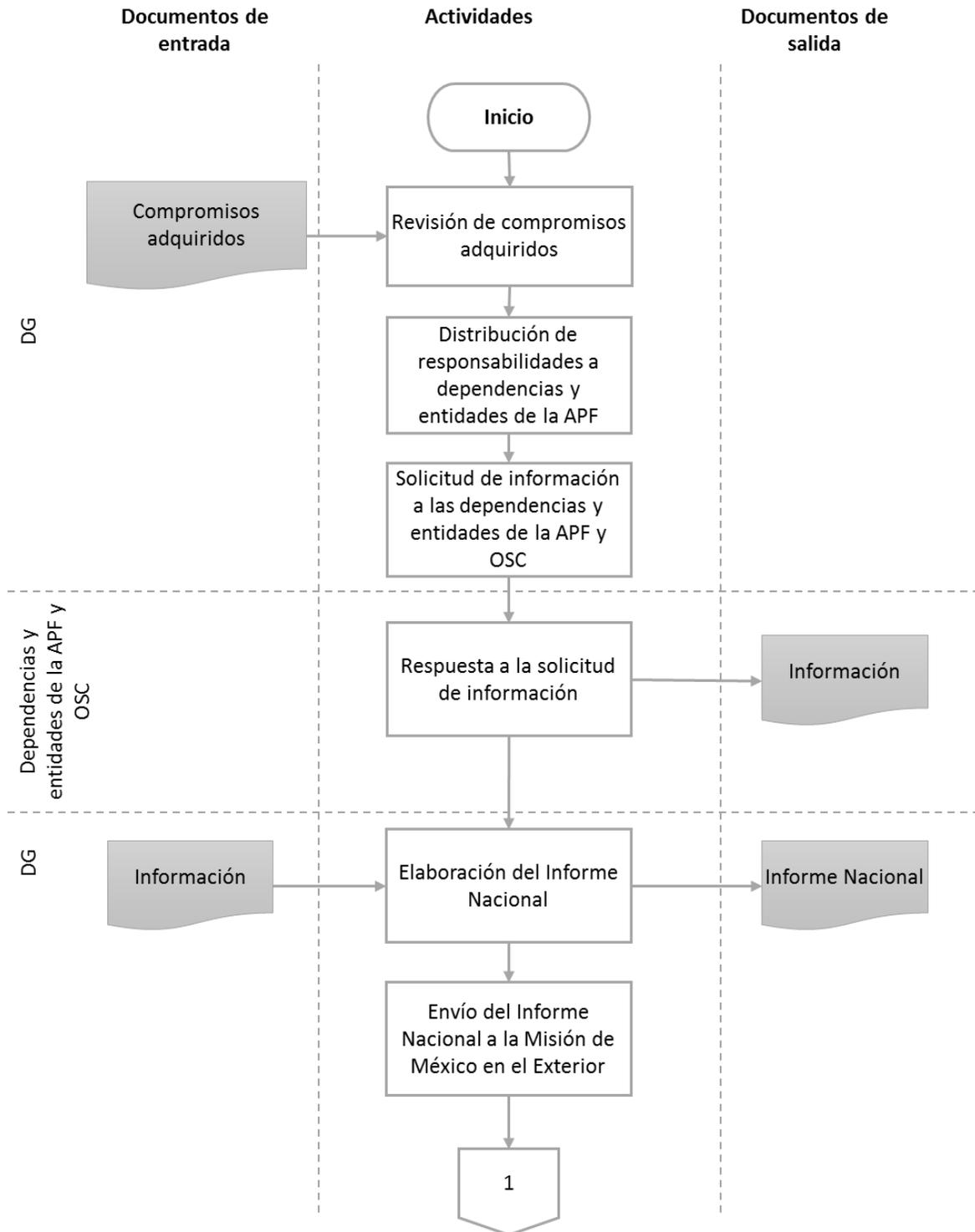
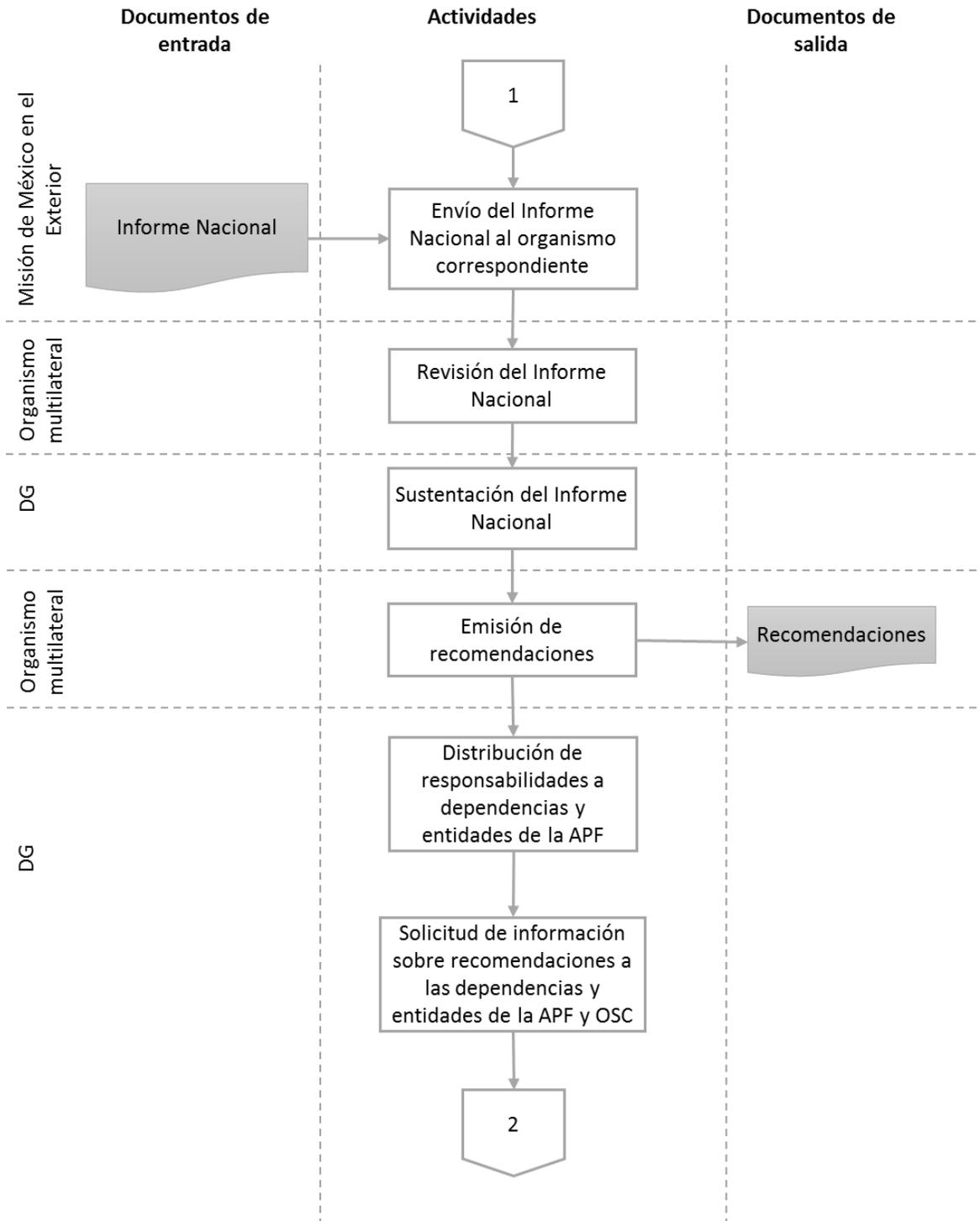


Diagrama de flujo del proceso de seguimiento





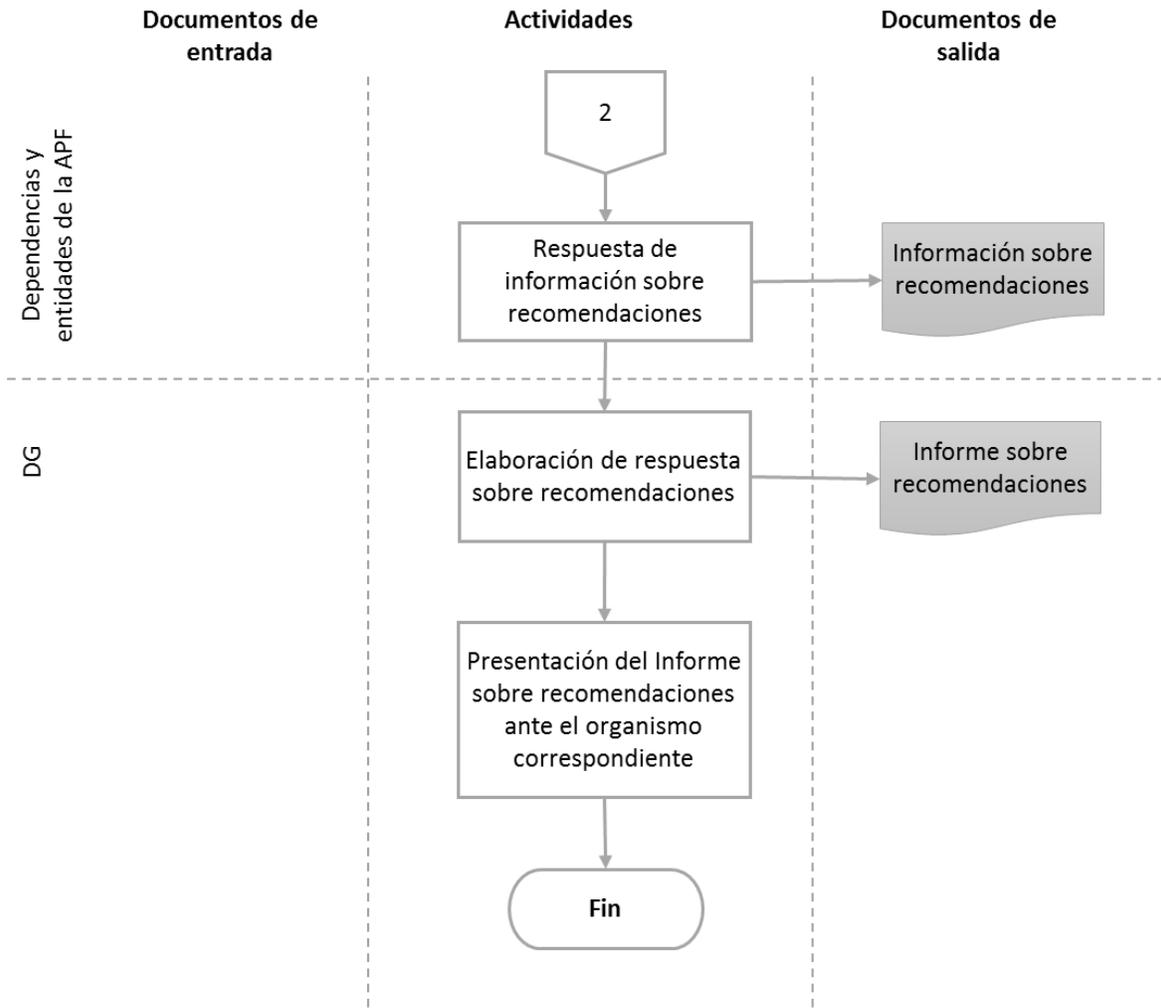
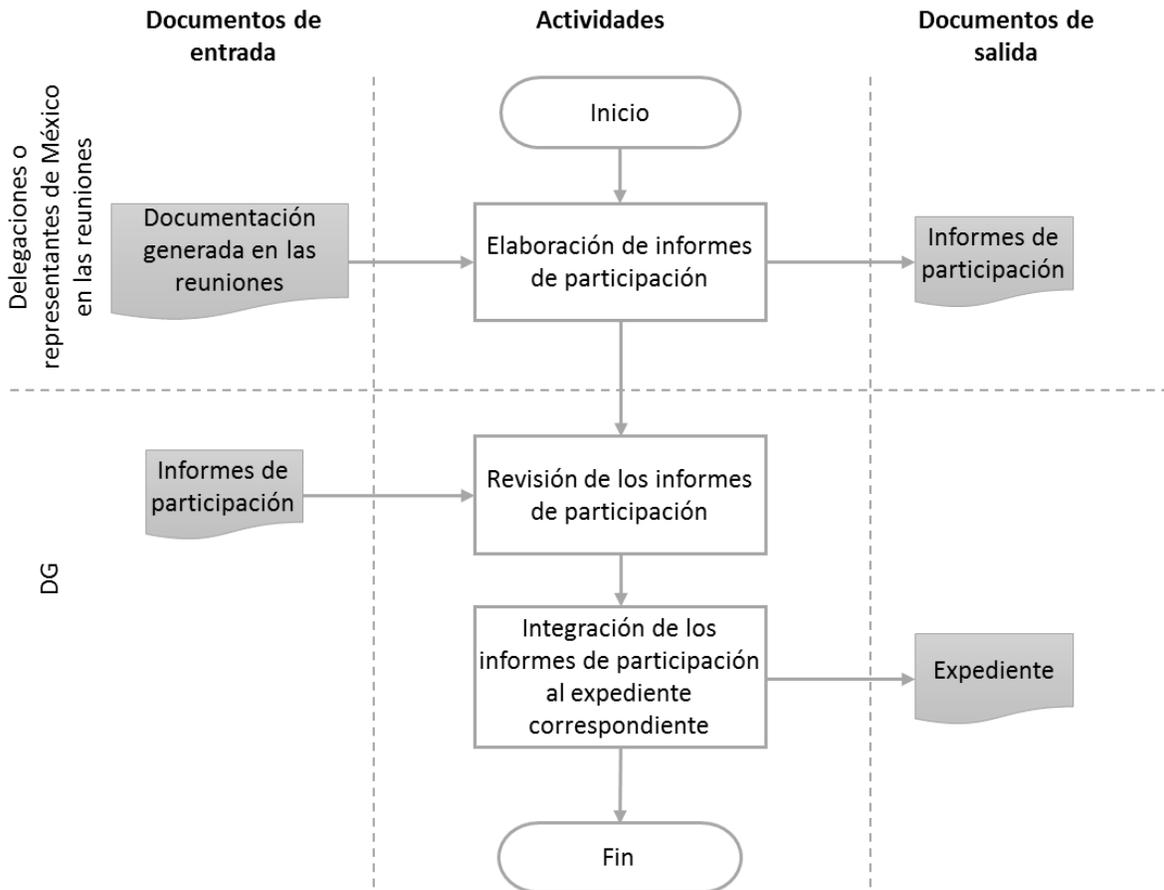
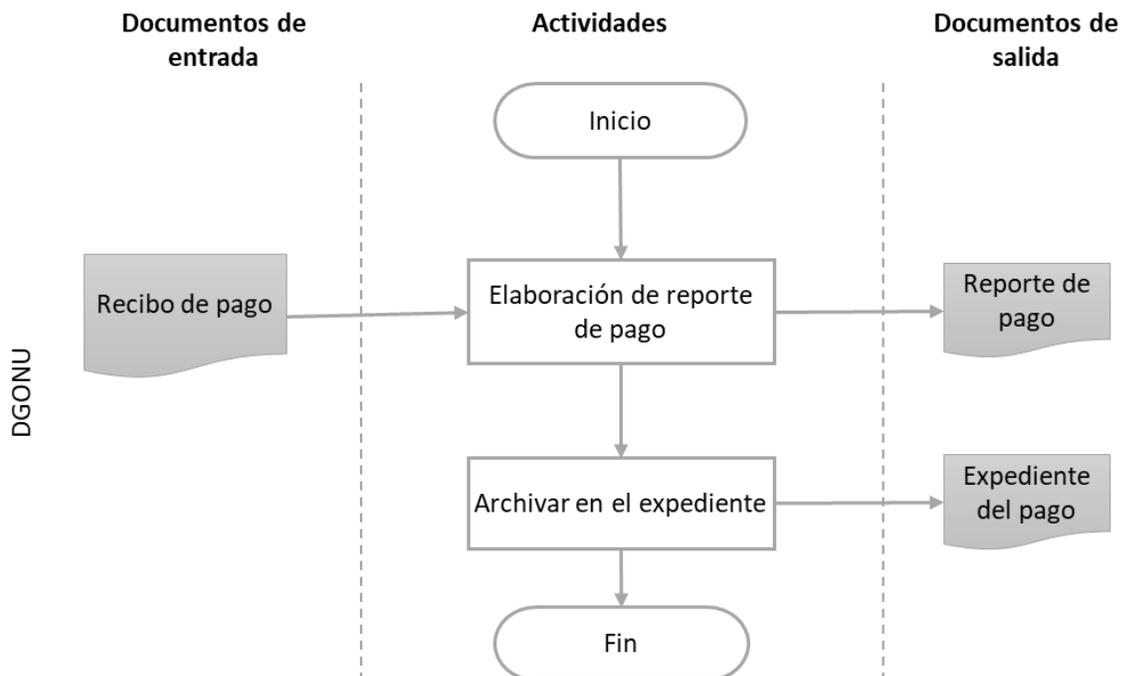


Diagrama de flujo del proceso de control

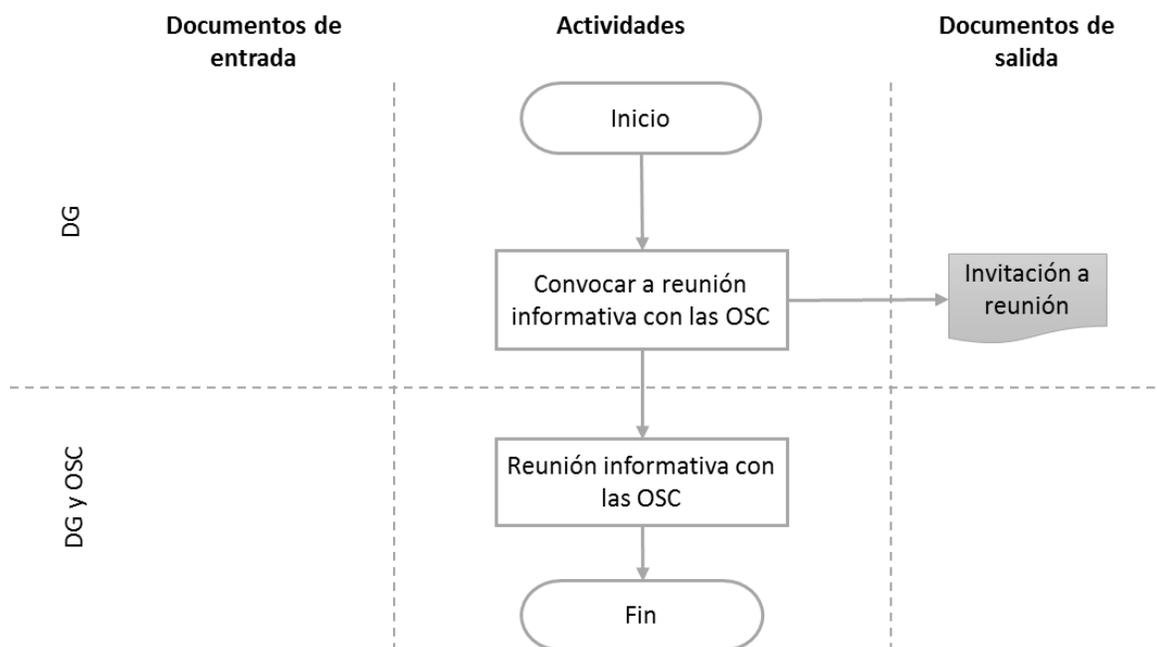
i. Redacción de informes de participación.



ii. Reportes sobre el pago de cuotas.



iii. Reunión informativa a la Sociedad Civil.



Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp

Indicadores del proceso de planeación

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	Existencia de calendario de actividades, planes de trabajo, metas y presupuesto asignado	Existe = 1, No existe = 0	1
Oportunidad	Los productos de la planeación se generan en el momento requerido para la operación del Pp	Sí= 1, No = 0	1
Suficiencia	Los productos de la planeación consideran toda la información necesaria para la adecuada operación del Pp	Sí = 1, No = 0	0
Pertinencia	Los productos de la planeación son adecuados para el logro de los objetivos del Pp	Sí = 1, No = 0	0

Indicadores del proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con sus metas de generar espacios de diálogo y participación de la sociedad civil en las delegaciones mexicanas asistentes a los foros multilaterales.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	Los productos derivados de la promoción se generan de manera oportuna.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	Lo productos de la promoción consideran toda la información necesaria para promover la participación de la sociedad civil en la agenda multilateral.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Los productos de la promoción son adecuados para lograr la vinculación de la sociedad civil en la agenda multilateral.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de producción de entregables

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con sus metas de generar información para la participación de las delegaciones mexicanas en los foros multilaterales, así como para el sustento de candidaturas.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	Los productos derivados de la producción de entregables se generan de manera oportuna.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	Los productos derivados de la producción de entregables consideran toda la información para la participación de las delegaciones mexicanas en los foros multilaterales, así como para el sustento de candidaturas.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Los productos de la producción de entregables son adecuados para lograr los objetivos del Pp.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de entrega

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con la participación de México en los foros multilaterales y realizar los pagos ante los organismos multilaterales.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	La participación de México en los foros multilaterales y los pagos se realizan de forma oportuna.	Sí = 1, No = 0	0
Suficiencia	La participación de México en los foros multilaterales y los pagos, atienden los objetivos de los foros multilaterales y los intereses de México.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	La participación de México y la realización de los pagos son adecuados para lograr los objetivos del Pp.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de seguimiento

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con dar seguimiento a los compromisos adquiridos por México en los foros multilaterales.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	El seguimiento que hace México de sus compromisos en los foros multilaterales se hace de forma oportuna.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	El seguimiento que hace México de sus compromisos en los foros multilaterales atiende los requisitos que se requieren.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	El seguimiento que hace México de sus compromisos en los foros multilaterales es adecuado para lograr los objetivos del Pp.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de control

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso de control genera información sobre la entrega adecuada de los productos o componentes del Pp	Sí = 1, No = 0	0
Oportunidad	El proceso de control genera sus productos en un tiempo adecuado	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	Los productos derivados del proceso de control generan información completa para la toma de decisiones	Sí = 1, No = 0	0
Pertinencia	Los productos derivados del proceso de control son adecuados para mejorar la operación del Pp.	Sí = 1, No = 0	0

Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp

Los documentos normativos institucionales consisten en manuales de procedimientos de la SAMDH, los cuales no son exclusivos del Pp P005, sino que abarcan la organización de toda la subsecretaría. En estos documentos no se identifican los procesos del Pp P005 y no existe algún otro documento donde dichos procesos estén establecidos.

Por estos motivos, se sugirió la elaboración de una Guía de Operación del Pp P005 o un Manual de procedimientos para el mismo. Este documento debe realizarse con base en los resultados de la presente evaluación y debe considerar la normatividad internacional aplicable a cada uno de los procesos, sus responsables, los subprocesos y la forma como deben ejecutarse, sus límites, los insumos del proceso y las áreas responsables de entregarlos, los productos de los procesos y las áreas responsables de recibirlos, el tiempo en el que debe llevarse a cabo el proceso y los organismos con los que se debe coordinar cada área responsable de procesos para el desarrollo de los mismos.

En este sentido, este anexo no es aplicable a la propuesta de normatividad establecida en esta evaluación ya que no se requiere de cambios en la normatividad existente..

Anexo VI. Análisis FODA la operación del Pp

Proceso de planeación

Planeación		Fortalezas	Debilidades
		Internas	<ul style="list-style-type: none"> En el proceso de planeación se genera un calendario de trabajo flexible que y permite al Pp reajustar las prioridades de participación de México en foros de organismos multilaterales a lo largo del año fiscal. El proceso de planeación produce planes de trabajo, metas y un presupuesto asignado para la operación del programa. Se cuenta con personal y recursos suficientes para el desarrollo del proceso.
Externas			
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación 	Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Oportunidades
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> El cambiante contexto y dinámica internacional puede afectar la suficiencia de la planeación 	Fortalezas/Amenazas	Debilidades/Amenazas

Proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales		Internas	Fortalezas	Debilidades
			<ul style="list-style-type: none"> • Los productos derivados del proceso de promoción (espacios de diálogo, banco de información y mecanismos de coordinación) son adecuados y permiten brindar información y fomentar la participación de las organizaciones de la sociedad civil en los temas de la agenda multilateral. • Los recursos materiales y tecnológicos con los que se cuenta son suficientes y adecuados para llevar a cabo el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura organizacional funcional vigente está actualmente incompleta y es insuficiente, además de que resulta en horarios de trabajo extendidos y bajos incentivos para atraer personal con el perfil adecuado. • No existen cursos de capacitación que incluyan temas de trabajo con la sociedad civil en asuntos multilaterales. • Los espacios con los que cuenta la DGVOSC para realizar eventos o reuniones no cuentan con iluminación adecuada. Además existen costos de traslado y vacíos de comunicación entre la DGVOSC y las otras DG's por encontrarse en una sede distinta a las oficinas centrales de la SRE. • El proceso no está documentado en un manual de procedimientos o una guía operativa, lo cual puede incidir en altos costos de capacitación, en un contexto de alta rotación de personal.
Externas				
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Existe interés de la sociedad civil en participar en la política exterior en el ámbito multilateral. En este sentido, mantener actualizado al día el banco de información sobre la agenda multilateral que permite a la sociedad civil es una ventana de oportunidad para generar mayor interés y participación. • La participación de la sociedad civil en la agenda multilateral genera transparencia y legitimidad en la toma de decisiones de política exterior. 		Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Oportunidades
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • La baja credibilidad del gobierno federal puede afectar la confianza de las organizaciones de la sociedad civil para trabajar con el Pp 		Fortalezas/Amenazas	Debilidades/Amenazas

Proceso de producción de entregables

Producción de entregables		Fortalezas		Debilidades	
		<p>Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos del proceso de producción de entregables son adecuados y se generan de manera suficiente y oportuna para utilizarse en el sustento de candidaturas y/o en la participación de delegaciones mexicanas en foros multilaterales. • Para la generación de los contenidos y materiales de apoyo se encuentra establecido en la normatividad, la necesidad de contar con la participación de la sociedad civil, lo cual permite contar con información adicional a la del conocimiento de los funcionarios de la SRE y aporta un punto de vista distinto al del Gobierno Mexicano. • La infraestructura y recursos materiales y tecnológicos con los que se cuenta son adecuados y suficientes para llevar a cabo el proceso. • El perfil del personal es el adecuado y se cuenta con un alto compromiso del equipo de trabajo para la generación de los productos del proceso. • La coordinación entre los actores para la generación de los entregables es adecuada. 		<ul style="list-style-type: none"> • No existen documentos normativos que guíen la operación de este proceso. • Los recursos humanos son insuficientes para llevar a cabo el proceso de producción de entregables. 	
		Externas			
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • La información que aportan las dependencias y entidades de la APF es sustantiva para fortalecer la participación de México en los foros y organismos multilaterales. 	Fortalezas/Oportunidades		Debilidades/Oportunidades	
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas dependencias de la APF tienen retrasos importantes para entregar la información que se les solicita para la generación de los productos, lo cual puede generar baja calidad de los productos o que éstos no contengan la información completa. 	Fortalezas/Amenazas		Debilidades/Amenazas	

Proceso de entrega

Entrega		Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • La participación de México en foros y organismos multilaterales se ve fortalecida con la inclusión de las dependencias y entidades de la APF, así como de las OSC y academia. • El Estado Mexicano siempre se encuentra representado en los diversos foros y organismos multilaterales 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de cómputo portátil proporcionado por la Cancillería a las delegaciones que participan en los distintos foros es insuficiente e inadecuado. • La escasez de personal y/o de recursos financieros pueden ocasionar niveles de participación más bajos que los adecuados para algunos eventos, participando personal de las Misiones de México en el Exterior en sustitución de personal de oficinas centrales de la SRE.
Externas			
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • No se identificaron oportunidades en el proceso de entrega. 	Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Oportunidades
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de las obligaciones financieras del Estado Mexicano con organismos multilaterales se encuentra condicionado a la disponibilidad de recursos fiscales lo cual pone en riesgo la participación de México en los foros multilaterales ya que la misma está condicionada al pago de cuotas y aportaciones a los organismos multilaterales. • El pago de cuotas y aportaciones fuera del plazo establecido puede incrementar los costos de la representación de México, a través del cobro de interés y sanciones por parte de los organismos. Lo que eleva los gastos de operación del Pp. 	Fortalezas/Amenazas	Debilidades/Amenazas

Proceso de seguimiento

Seguimiento		Internas	
		Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • El seguimiento a los compromisos adquiridos por México en foros y organismos multilaterales se ve fortalecido con la inclusión de las dependencias y entidades de la APF, así como de las OSC. • Las OSC pueden presentar informes alternos a los de la Cancillería, lo que favorece la transparencia y rendición de cuentas. • El Estado Mexicano siempre presenta los informes nacionales, su sustentación, así como informes sobre recomendaciones respecto a sus compromisos adquiridos ante organismos multilaterales. • La infraestructura y los recursos materiales y tecnológicos son suficientes y adecuados para el desarrollo del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal con el que se cuenta es insuficiente y provoca altas cargas de trabajo al personal, lo cual puede repercutir en la calidad de los informes elaborados.
Externas			
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • No se identificaron oportunidades en el proceso de seguimiento. 	Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Oportunidades
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de los informes nacionales e informes sobre recomendaciones se encuentra condicionada a la información proporcionada por las dependencias y entidades de la APF y su capacidad de respuesta. 	Fortalezas/Amenazas	Debilidades/Amenazas

Proceso de control

Control	Internas	Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> Los insumos para la elaboración de los informes de participación y los reportes de pago y aportaciones a los organismos multilaterales se reciben de manera adecuada, suficiente y oportuna. Aunque no existe la obligación explícita de entregar los informes en un plazo establecido, los participantes en los foros generalmente los entregan en una semana a partir de la participación en dichos foros. Los recursos materiales, tecnológicos, financieros, así como la infraestructura con la que se cuenta para llevar a cabo el proceso, son suficientes y adecuados. La coordinación entre los actores para el proceso de control es adecuada y se lleva a cabo de manera suficiente, generando sinergias con otras dependencias del gobierno y con la sociedad civil 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso no se encuentra establecido en algún documento normativo. La articulación con el proceso de planeación no es adecuada porque los informes de participación, frecuentemente no cuentan con todos los elementos necesarios para registrar los acuerdos, compromisos y recomendaciones recibidas por los organismos multilaterales en los foros, por lo que no representan una herramienta adecuada para la Planeación. No existen sistemas de información para llevar a cabo el proceso de control.
Externas			
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Las reuniones que se celebran por parte de las OSC para informar sobre las actividades llevadas a cabo en los foros y reuniones en organismos multilaterales, son un espacio importante para la transparencia de la política exterior y para generar sinergias y mayor participación con la sociedad civil. 	Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Oportunidades
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> No se identificaron amenazas en el proceso de control. 	Fortalezas/Amenazas	Debilidades/Amenazas

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Valoración Cuantitativa Global de los Procesos del Pp P005

Atribución	Calificación
Eficacia	4
Oportunidad	4
Suficiencia	3
Pertinencia	3
Total	14
Valoración cuantitativa global	70%

Conforme a los términos de referencia para la realización de la Evaluación de Procesos, el máximo posible de puntos para cada atributo es de 5 puntos.

Valoración Global de Eficacia de los Procesos del Pp P005

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Cuenta con metas e indicadores para la medición de avances, planes de trabajo, un proyecto de presupuesto y un calendario de actividades en el que se reflejan las prioridades de México en la agenda multilateral.
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	Sí	Cuenta con herramienta para la planeación, control de avances y seguimiento en los que se observa que el proceso cumple con sus metas respecto a la facilitación de la participación de la sociedad civil y su acompañamiento en los foros.
Producción de entregables	Sí	Cumple con su objetivo de generar la información necesaria para la participación de las delegaciones mexicanas en los foros multilaterales, así como para el sustento de candidaturas.
Entrega	Sí	Las actividades desarrolladas por los funcionarios para gestionar los pagos se realizan conforme los organismos multilaterales lo solicitan. En cuanto al subproceso de participación de las delegaciones y/o representantes, el país se encuentra representado en todas las reuniones al que es invitado.

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Seguimiento	Sí	los informes nacionales e informes sobre recomendaciones se presentan en tiempo y forma señalados por los propios organismos internacionales.
Control	No	La baja calidad de los informes no permite contar con información para tener control del proceso de entrega y no genera información de largo plazo para la toma de decisiones en la planeación.
Porcentaje de procesos eficaces		83.33%

Valoración Global de Oportunidad de los Procesos del Pp P005

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Los productos generados en el proceso se realizan en el momento requerido para la operación del Pp.
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	Sí	Cuenta con una adecuada coordinación y articulación con los procesos de producción de entregables, entrega, control y seguimiento del Pp para que se procure la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la política multilateral de México.
Producción de entregables	Sí	Los contenidos y materiales de apoyo, la información que acompaña las candidaturas y la planeación de la logística del viaje, son generados en el tiempo adecuado.
Entrega	No	La participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales se da en los plazos establecidos por los organismos para ello. Sin embargo, el subproceso de pago de cuotas o aportaciones a los organismos multilaterales no siempre se realiza en el periodo establecido.
Seguimiento	Sí	Los informes nacionales e informes sobre recomendaciones se presentan en tiempo y forma señalados por los propios organismos internacionales.

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Control	Sí	Aunque no existe normatividad que establezca el plazo en el que deben llevarse a cabo los informes y reportes, éstos se llevan a cabo en una semana generalmente.
Porcentaje de procesos oportunos	83.33%	

Valoración Global de Suficiencia de los Procesos del Pp P005

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	Debido a la falta de concordancia entre el presupuesto disponible y las necesidades que se reflejan en la planeación y las metas iniciales.
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	Sí	Los productos de la promoción consideran toda la información necesaria para promover la participación de la sociedad civil en agenda multilateral.
Producción de entregables	Sí	Sus productos son suficientes para lograr una adecuada participación de las delegaciones mexicanas en los foros multilaterales.
Entrega	Sí	El subproceso de pago de cuotas a organismos multilaterales cumple con generar sus productos de manera adecuada. Asimismo, las delegaciones que representan a México en los distintos foros y organismos multilaterales, se encuentran integradas por personal calificado para el desarrollo de los temas a tratar.
Seguimiento	No	Los funcionarios dependen de la información proporcionada por las dependencias y entidades de la APF Para la generación de sus resultados de forma completa. Lo anterior repercute negativamente el desarrollo de las actividades de seguimiento del Pp.

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Control	No	Los reportes de pago sí cuentan con la información necesaria para mantener control sobre los pagos, no sucede así con los informes de participación, ya que éstos no cuentan con los elementos necesarios para mantener control sobre las participaciones ni permiten tener información para la planeación.
Porcentaje de procesos suficientes	50%	

Valoración Global de Pertinencia de los Procesos del Pp P005

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	Debido a la falta de concordancia entre el presupuesto disponible y las necesidades que se reflejan en la planeación y las metas iniciales.
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	Sí	Tanto los subprocesos de planeación, facilitación seguimiento y control permiten una adecuada operación del proceso que ha permitido aumentar la participación de la sociedad civil en la política multilateral.
Producción de entregables	Sí	Sus productos son adecuados para lograr el objetivo de preparar la participación de las delegaciones mexicanas.
Entrega	Sí	Las actividades de la gestión de pago que realizan los funcionarios del Pp son las adecuadas para el logro de sus objetivos. Es a través del subproceso participación de las delegaciones y/o representantes que se fortalece la presencia de México y se defienden sus intereses en los foros y organismos multilaterales.
Seguimiento	Sí	El desarrollo del seguimiento permite alcanzar objetivos establecidos a nivel componente de la MIR del Pp.

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Control	No	La generación de informes de participación no existe un formato o guía específica para llevarlos a cabo y en ocasiones pueden producirse informes que no tengan elementos que aporten al proceso operativo del Pp.
Porcentaje de procesos pertinentes	66.67%	

Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos

a) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Operación general del Pp P005	Elaborar, con base en los resultados de esta evaluación, una guía de operación del Pp o un manual de procedimientos en el que se establezca el funcionamiento de cada uno de los procesos, así como sus responsables, insumos, productos, tiempos y normatividad a la que se sujeten tanto nacional como internacional.	Viabilidad dada los recursos materiales, financieros y humanos del Pp	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y DGPOP.	La inexistencia de un documento que de guía a la operación del Pp y que documente sus procesos puede generar ineficiencia por la necesaria inversión de tiempo en la capacitación de personal nuevo en un contexto de alta rotación de personal.	Se contará con la documentación de los procesos que guíe la operación del programa y permita una mayor comprensión de la misma por parte del personal.	Guía de operación o Manual de operación del Pp P005.	Alto
	Generar una propuesta para la reorganización de la estructura de personal con el que cuenta la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, de modo que se equilibre la relación entre mandos superiores, mandos medios y personal operativo para la	Viabilidad dada los recursos materiales, financieros y humanos del programa	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos	La estructura organizacional funcional vigente está actualmente incompleta y es insuficiente, además de que resulta en horarios de trabajo extendidos y bajos incentivos para	Contar con la información necesaria para proponer ante las autoridades correspondientes, una estructura orgánica ideal para la	Documento propuesta de reorganización de la estructura de personal de la SAMDH.	Alto

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
	adecuada distribución de funciones y operación del Pp.			atraer personal con el perfil adecuado.	operación del Pp.		
	Diseñar e implementar un sistema de información que permita facilitar el desarrollo de los procesos operativos del programa, seguir los avances logrados en a todos los temas multilaterales, así como consultar información sobre los mismos por distintos tipos de usuarios, incluyendo la sociedad civil.	Para la implementación de esta recomendación se requiere la asignación de presupuesto para el diseño y desarrollo del sistema de información, así como para contar con la disponibilidad de los recursos tecnológicos necesarios para su adecuada implementación.	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, Dirección General de Planeación y Tecnologías de la Información, DGPOP.	El programa no cuenta con sistema de información para facilitar su operación ni para registrar u ordenar la información.	Incremento en la eficiencia de la operación del programa al reducir la cantidad de tiempo invertido en la generación de contenidos, elaboración de informes, búsqueda de información y reuniones de información a la sociedad civil.	Sistema de información y manual de uso	Medio

Proceso de planeación

b) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Planeación	Generar un plan anual de trabajo para el programa en cuya elaboración tengan participación todas las DG involucradas en la operación de programa y mejorar su difusión.	Viable dados los recursos materiales, financieros y humanos del programa.	DGONU, DGVOSC, DGTG y DGDHD, Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, y DGPOP	Los planes de trabajo se llevan a cabo de manera independiente por cada una de las DG y éstos no son conocidos por todos los involucrados en el Pp. Esto puede provocar duplicidad o vacíos de actividades para el logro de los objetivos del mismo.	Conocimiento de las actividades planeadas para el ciclo fiscal correspondiente por todos los funcionarios involucrados en la operación del Pp generará una mayor eficiencia en la gestión del mismo.	Plan anual de trabajo del Pp	Alto
Planeación	Generar el anteproyecto del presupuesto considerando proyecciones del mismo que tomen en cuenta la diferencia	Viable dados los recursos materiales, financieros y humanos del programa	DGONU, DGVOSC, DGTG y DGDHD, Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y DGPOP	La elaboración del anteproyecto de presupuesto se lleva a cabo con información de una agenda preliminar e incompleta sobre los foros de los organismos multilaterales que	Conocer la brecha histórica y la tendencia entre de necesidades financieras y el presupuesto	Documento de elaboración del anteproyecto de presupuesto considerando proyecciones.	Alto

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
	promedio entre el presupuesto asignado y el presupuesto necesario para cubrir la participación adecuada de México en los foros, en los últimos cinco años.			deberán ser atendidos en el año fiscal. Esto deriva frecuentemente en un presupuesto asignado inferior al necesario para generar niveles de participación adecuados para todos los foros.	para prever el incremento en las necesidades que se presentan a lo largo del año fiscal		
Planeación	Documentar el número de eventos adicionales y nivel de participación que se añaden al calendario de trabajo para documentar la brecha con la planeación inicial	Viable dados los recursos materiales, financieros y humanos del programa	DGONU, DGVOSC, DGTG y DGDHD, Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto	El cambiante contexto y dinámica internacional puede afectar la suficiencia de la planeación	Conocer la brecha histórica entre la planeación inicial y la ajustada para mejorar las proyecciones del presupuesto necesario	Documento	Medio

Proceso de promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales

a) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	Actualizar bimestralmente la información del banco de información sobre la agenda multilateral de modo que la sociedad civil interesada logre una vinculación y participación oportuna.	Viable dados los recursos materiales, financieros y humanos del Pp	Dirección General de Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil, Dirección General de Planeación y Tecnologías de la Información e Innovación	Existe interés de la sociedad civil en participar en la política exterior en el ámbito multilateral. En este sentido, mantener actualizado al día el banco de información sobre la agenda multilateral que permite a la sociedad civil es una ventana de oportunidad para generar mayor interés y participación.	Información actualizada a la sociedad civil sobre la agenda multilateral que permite mayor interés y participación.	Registro de actualizaciones al banco de información sobre la agenda multilateral	Medio
				La participación de la sociedad civil en la agenda multilateral genera transparencia y legitimidad en la toma de decisiones de política exterior.			
Promoción y participación de la sociedad	Generar acuerdos con la Comisión de	Viable dados los recursos materiales,	Dirección General de Vinculación con	Los cursos de capacitación que se imparten al personal	Generar contenidos y cursos que	Acuerdos con la Comisión de Fomento	Medio

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
civil en foros, organismos y temas multilaterales	Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil para desarrollar cursos y contenidos en temas de trabajo con las OSC en temas multilaterales.	financieros y humanos del Pp	Organizaciones de la Sociedad Civil, Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y Dirección General del Servicio Exterior y Recursos Humanos	de las distintas áreas involucradas en el programa no incluyen temas relacionados con vinculación o coordinación con la sociedad civil en asuntos multilaterales	permitirían aumentar el <i>expertise</i> del personal en materia de sociedad civil para mejorar el desempeño en su trabajo.	de las Actividades de las OSC.	
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	1) En el corto plazo se sugiere mejorar los espacios de trabajo para eventos, reuniones y juntas de trabajo en las instalaciones actuales de la DGVOSC. 2) En el mediano plazo se sugiere revisar la posibilidad de trasladar a la DGVOSC a las	1) Viable dados los recursos materiales, financieros y humanos del programa. 2) La recomendación implica la revisión de capacidad y disponibilidad de espacios en la sede de la SRE	1) DGVOSC, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto y Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales 2) DGVOSC, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y	Los espacios con los que cuenta la DGVOSC para realizar eventos o reuniones no cuentan con la iluminación adecuada. Además, existen costos de traslado y fallas de comunicación entre la DGVOSC y las otras DG por encontrarse en una sede distinta a las oficinas centrales de la SRE.	Mejorar comunicación entre DG así como eficiencia por tiempos de traslado a la sede de la SRE para las reuniones de trabajo	1) Evidencia documental de mejora de espacios para juntas, reuniones o eventos en oficinas de DGVOSC 2) Evidencia documental de mudanza de oficinas	Medio

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
	oficinas centrales de la SRE.		Derechos Humanos, y Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales				
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	Mantener un dialogo abierto y el respeto de acuerdos y compromisos hechos con la sociedad civil que permita mantener la confianza de ésta.	Viable dados los recursos materiales, financieros y humanos del programa.	DGVOSC	La baja confianza de la sociedad civil en las instituciones del gobierno federal puede afectar la confianza de las organizaciones de la sociedad civil para trabajar con el programa	Contrarrestar el efecto de desconfianza y aumentar participación de la sociedad civil en temas de la agenda multilateral que lleva a cabo el programa	Participación de la sociedad civil en temas de la agenda multilateral que lleva el Pp	Alto

Proceso de producción de entregables

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Producción de entregables	Fortalecer los mecanismos oficiales de coordinación entre la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y las dependencias de la APF para que ésta pueda contar con la información necesaria para la generación de contenidos, de manera oportuna.	Viable dados los recursos materiales, financieros y humanos del programa	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, dependencias y entidades de la APF	Algunas dependencias de la APF tienen retrasos importantes para entregar la información que se les solicita para la generación de los productos, lo cual puede generar baja calidad de los productos o que éstos no contengan la información completa.	Se generarán mecanismos para asegurar la entrega oportuna de información para la generación de contenidos	Acuerdos entre la SRE y/o la SAMDH y otras dependencias y entidades de la APF, en los que se establezca la necesidad de contar con información en un tiempo determinado.	Alto

Proceso de entrega

a) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Entrega	Gestionar la compra de equipo de cómputo portátil, de modo que los funcionarios de la Cancillería, que asisten a las reuniones en foros y organismos multilaterales puedan desarrollar adecuadamente sus funciones sin la necesidad de utilizar sus propios recursos.	La recomendación se considera viable ya que sería posible reasignar una proporción del presupuesto del Pp a la compra del equipo.	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y la DGPOP.	En cada DG sólo se cuenta con un equipo de cómputo portátil para la participación de los funcionarios en foros y organismos multilaterales.	Los funcionarios que participan en foros y organismos multilaterales cuentan con el equipo necesario para la adecuada representación de México.	Inventario de equipos de cómputo portátiles	Medio
Entrega	Valorar, en conjunto con la SHCP, la posibilidad de establecer mecanismos para asegurar cada año fiscal los recursos necesarios para cubrir las obligaciones financieras con los organismos multilaterales, de modo que no se corra el riesgo de no contar con participación en los foros y temas de la agenda multilateral.	Viable dados los recursos materiales, financieros y humanos del Pp	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos	El cumplimiento de las obligaciones financieras del Estado Mexicano con organismos multilaterales se encuentra condicionado a la disponibilidad de recursos fiscales lo cual pone en riesgo la participación	El programa y la SHCP contarán con la información necesaria para tomar decisiones sobre alternativas para reducir riesgos de falta de pago.	Documento o estudio de viabilidad	Medio

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
				<p>de México en los foros multilaterales ya que la misma a su vez está condicionada al pago de cuotas y aportaciones a los organismos multilaterales. El pago de cuotas y aportaciones fuera del plazo establecido puede incrementar los costos la representación de México, a través del cobro de interés y sanciones por parte de los organismos, lo que eleva los gastos de operación del Pp.</p>			

Proceso de seguimiento

No se identificaron recomendaciones para el proceso de seguimiento.

Proceso de control

a) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Control	Elaborar e implementar una guía para la elaboración de informes de participación que establezca las características que deben de tener dichos informes para ser una adecuada herramienta que permita conocer la forma en que se llevó a cabo la participación, así como los compromisos adquiridos.	Viable dados los recursos materiales, financieros y humanos del Pp	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos	Los informes de participación frecuentemente no cuentan con todos los elementos necesarios para registrar los acuerdos, compromisos y recomendaciones recibidas por los organismos multilaterales en los foros, por lo que no representan una herramienta adecuada para la el control y seguimiento de los acuerdos.	Los participantes de las reuniones en los organismos multilaterales cuenten con el conocimiento de los elementos necesarios para elaborar de manera completa y adecuada su informe de participación.	Guía para la Elaboración de Informes de Participación	Alto

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Control	Implementar un sistema informático para facilitar el proceso de elaboración de informes de participación, automatizar el proceso y permitir consultas de información.	La implementación de esta recomendación requiere de la asignación de recursos para el desarrollo del sistema, por lo que su implementación estaría supeditada a la disponibilidad de recursos adicionales para tal fin.	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y la DGPTI.	No existen sistemas de información para facilitar el proceso de control.	La elaboración de los informes de participación se facilitaría con la utilización de una aplicación informática. Además dicha aplicación permitiría contar con información sistematizada que sería útil al Pp en la toma de decisiones y en la planeación de acciones subsecuentes.	Sistema de información para el control de participaciones y su manual de usuario	Medio

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp

Proceso/ subproceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación	Ejercicio de cálculo del indicador		
				Datos hipotéticos (Si/ No)	Datos	Resultado
Planeación	Porcentaje de eventos en el calendario con respecto a los planeados al inicio del trimestre	(Sumatoria de número de eventos llevado a cabo en el calendario de la Subsecretaría al final del trimestre/ Sumatoria de número de eventos planeados en el calendario de la Subsecretaría al inicio del trimestre) *100	Se recomienda elaborar un indicador que permita calcular la desviación entre los eventos planeados y los ajustados. Esto, con el objetivo de conocer las cargas de trabajo adicionales que se generan en el periodo.	Si	Eventos planeados para el trimestre 1 = 5 Eventos planeados para el trimestre 2 = 10 Eventos planeados para el trimestre 3 = 10 Eventos planeados para el trimestre 4 = 15 Eventos llevados a cabo en el trimestre 1 = 5 Eventos llevados a cabo en el trimestre 2 = 12 Eventos llevados a cabo en el trimestre 3 = 20 Eventos llevados a cabo en el trimestre 4 = 13 Sumatoria de eventos planeados en el año = 30 Sumatoria de eventos llevados a cabo en el año = 50	167%

Proceso/ subproceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación	Ejercicio de cálculo del indicador		
				Datos hipotéticos (Si/ No)	Datos	Resultado
Promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales	(Actividad 9) Porcentaje de delegaciones que reciben acompañamiento de representantes de la sociedad civil	(Delegaciones que reciben acompañamiento de representantes de la sociedad civil en un año/ delegaciones programadas a recibir acompañamiento de representantes de la sociedad civil en un año) *100	Se sugiere utilizar el indicador de la Actividad 9 de la MIR para llevar un monitoreo de la gestión del proceso de promoción y participación de la sociedad en foros, organismos y temas multilaterales.	Si	Delegaciones que recibieron acompañamiento de representantes de la sociedad civil en el año = 20 Delegaciones programadas para recibir acompañamiento de representantes de la sociedad civil en el año = 22	91%
Producción de entregables	Porcentaje de posiciones consensuadas, lineamientos, elementos y materiales de apoyo elaborados respecto a los programados en el año	(Sumatoria de número de posiciones consensuadas, lineamientos, elementos y materiales de apoyo elaborados al final del año/ Sumatoria de número de posiciones consensuadas, lineamientos, elementos y materiales de apoyo programados al inicio del año) *100	Se recomienda elaborar un indicador que permita calcular la desviación entre las posiciones consensuadas, lineamientos, elementos y materiales de apoyo elaborados planeados y los ajustados, con el fin de conocer las cargas de trabajo adicionales que se generan en el periodo.	Si	Sumatoria del número de posiciones consensuadas, lineamientos, elementos y materiales de apoyo elaborados al final del año = 700 Sumatoria del número de posiciones consensuadas, lineamientos, elementos y materiales de apoyo programados para el año = 500	140%

Proceso/ subproceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación	Ejercicio de cálculo del indicador		
				Datos hipotéticos (Si/ No)	Datos	Resultado
Pago de cuotas a organismos multilaterales	(Componente 4) Porcentaje de cumplimiento en la liquidación de las contribuciones de México a organismos y mecanismos multilaterales.	(Contribuciones contractuales liquidadas en el año / contribuciones contractuales programadas a liquidarse en el mismo periodo) *100	Se sugiere utilizar el indicador del Componente 4 de la MIR para llevar un monitoreo de la gestión del subproceso de pago de cuotas a organismos multilaterales.	Si	Contribuciones contractuales liquidadas en el año = 25 Contribuciones contractuales programadas a liquidarse en el año = 25	100%
Participación de las delegaciones y/o representantes de México en foros y organismos multilaterales	Porcentaje de eventos sin asistencia de personal de las oficinas centrales de la SRE por falta de presupuesto	(Sumatoria de número de eventos a los que dejó de asistir personal de las oficinas centrales de la SRE por falta de presupuesto al final del año/ Sumatoria de número de eventos programados con participación de personal de las oficinas centrales de la SRE en el año) *100	Se recomienda elaborar un indicador que permita conocer las modificaciones en la participación del personal de las oficinas centrales de la SRE respecto de la programación, con el fin de identificar cambio de prioridades o falta de recursos.	Si	Número de eventos a los que asistió personal de las oficinas centrales de la SRE en el año = 45 Número de eventos a los que se planeó la asistencia del personal de las oficinas centrales de la SRE en el año = 30	67%

Proceso/ subproceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación	Ejercicio de cálculo del indicador		
				Datos hipotéticos (Si/ No)	Datos	Resultado
Seguimiento	(Componente 3) Porcentaje de elaboración de informes presentados por México ante los órganos internacionales en cumplimiento de obligaciones derivadas de instrumentos y estándares internacionales	(Informes presentados por México en el año / informes programados a presentarse en el año) *100	Se sugiere utilizar el indicador del Componente 3 de la MIR para llevar un monitoreo de la gestión del proceso de seguimiento.	Si	Informes presentados por México en el año = 3 Informes programados a presentarse por México en el año = 2	150%
Control	Porcentaje de informes de participación entregados con respecto al total de reuniones	(Número de informes de participación entregados por los asistentes a los eventos en foros y organismos multilaterales en el año/ Número de participantes en las delegaciones y/o representaciones de México en eventos y foros de organismos multilaterales en el año) *100	Se sugiere elaborar un indicador que permita conocer el nivel de cumplimiento de los funcionarios para reportar lo acontecido en los eventos a los que participan.	Si	Numero de informes de participación entregados por los asistentes a los eventos en foros y organismos multilaterales en el año = 135 Número de participantes en las delegaciones y/o representaciones de México en eventos y foros de organismos multilaterales en el año = 150	90%

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
27-nov-17	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos	Reunión inicial	Se realizó la solicitud de una reunión con todas las DG para presentar los objetivos y alcances de la evaluación de procesos.
18-dic-17	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y DG	Reunión general	Se presentó a las DG los objetivos, alcance, actividades y macroproceso del Pp.
19-dic-17	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos		Solicitud de entrevistas con las DG.
20-dic-17	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos	Presupuestación	Se entrevistó a personal de la Coordinación Administrativa de la Subsecretaría; así como a personal de la Coordinación de Asesores del Subsecretario. Lo anterior, con la finalidad de identificar la intervención de las áreas en los distintos procesos del Pp.
		Operación del Pp	
22-dic-17	DGONU	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de distintas Direcciones de Áreas de la DGONU a fin de conocer las actividades que desarrollan en los procesos de planeación, producción de entregables, entrega, seguimiento y control.
25-dic-17 a 2-ene-18			Periodo vacacional de los funcionarios de la SRE.
4-ene-18 a 11-ene-18			Reunión de embajadores y cónsules de México 2018, por lo que algunos funcionarios no estuvieron disponibles para realizar las entrevistas.
08-ene-18	DGDHD	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de distintas Direcciones de Áreas de la DGDHD; así como de la Coordinación Administrativa de la misma, con el objetivo de identificar las

Fecha	Áreas	Tema	Observaciones
			actividades que desarrollan en los procesos de planeación, producción de entregables, entrega, seguimiento y control.
09-ene-18	DGTG	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de distintas Direcciones de Área de la DGTG con la finalidad de conocer las actividades que desarrollan en los procesos de planeación, producción de entregables, entrega, seguimiento y control.
12-ene-18	DGVOSC		A solicitud de los funcionarios de la DGVOSC se re agendó la reunión del día 15 de enero para el día siguiente.
16-ene-18	DGVOSC	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de la DGVOSC a fin de identificar las actividades llevadas a cabo en los procesos de planeación, promoción y participación de la sociedad civil en foros, organismos y temas multilaterales y control.
17-ene-18	DGDHD	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de la DGDHD a fin de profundizar en el proceso de seguimiento.

Anexo XII. Bases de datos

Al documento se adjunta los archivos en Excel correspondiente a la base de datos.

Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador

Guía de entrevista para el Coordinador Administrativo

SUBSECRETARÍA PARA ASUNTOS MULTILATERALES Y DERECHOS HUMANOS

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA P005

Guía de Entrevista para el Coordinador Administrativo

ESPECIFICACIONES PREVIO A COMENZAR LA ENTREVISTA

- 1) El entrevistador debe presentarse a la hora y en el lugar indicado para la entrevista, conforme a la relación de citas confirmadas. En caso de que se haya acordado realizar la entrevista por vía remota (skype, hangouts, teléfono, etc.), debe asegurarse de tener el contacto del entrevistado y los medios establecer la comunicación.
- 2) El entrevistador debe presentarse con su nombre completo, cargo y procedencia.
- 3) El entrevistador debe mencionar previo al comienzo de la entrevista que esta será confidencial, con el objetivo de asegurar que los entrevistados expresen sus puntos de vista libremente.
- 4) El entrevistador debe solicitar la autorización para grabar la entrevista. En caso de que le sea negada la autorización debe tomar notas de toda la información relevante.
- 5) Comenzar grabación

ESPECIFICACIONES PARA LA ENTREVISTA

- 1) El entrevistador debe señalar el objetivo de la entrevista para la realización de la evaluación de procesos del Programa:

Recopilar información sobre la operación diaria del P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”, con el fin de identificar la congruencia entre el diseño normativos de los procesos establecidos y la operación cotidiana.

Lo anterior tiene el objetivo de identificar los principales problemas, cuellos de botella, buenas prácticas, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y calificar los siguientes atributos de los procesos evaluados: eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

2) Completar la siguiente información sobre el entrevistado e informarle que dicha información es confidencial y será utilizada únicamente con fines de análisis y futuro contacto con el entrevistado.

Dependencia/Entidad	
Nombre	
Cargo	
Teléfono institucional	
Correo electrónico	

GUÍA DE ENTREVISTA

SOBRE SUS FUNCIONES Y LOS PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA

1. ¿Podría mencionar de manera breve cuáles son las funciones de su área, y en específico con respecto al P005?
2. ¿En cuáles procesos en la operación del Programa P005 participa su área?
3. ¿Describa su participación en cada uno de estos procesos?

Dejar que conteste libremente, pero agotar los siguientes puntos para cada proceso que mencione:

- a. Con qué áreas se coordina para llevar a cabo sus actividades en cada uno de los procesos identificados.
- b. ¿Qué productos entrega a cada área?
- c. ¿Existe alguna normatividad que regule las actividades de su área correspondientes a dicho proceso?

SOBRE LAS IMPLICACIONES ADMINISTRATIVAS DE LA FUSIÓN DE PROGRAMAS

4. ¿Qué implicaciones en la administración de los recursos tuvo la fusión de los programas que ahora componen el P005?

SOBRE LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTA EL PROGRAMA

5. ¿Considera que los recursos humanos para llevar a cabo la operación del P005 son suficientes?, ¿son adecuados?, ¿tienen su plantilla completa?
6. ¿Considera que los recursos financieros para llevar a cabo la operación del P005 son suficientes? ¿Son adecuados? Podría proporcionarnos información sobre el presupuesto ejercido del programa en 2017
7. ¿Considera que los recursos tecnológicos (computadoras, internet, telefonía, etc) para la operación de programa son suficientes? ¿son adecuados?
8. Considera que la infraestructura con la que se cuenta para la operación del programa es suficiente?, ¿es adecuada?.

SOBRE LA PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

9. ¿Cómo se lleva a cabo este proceso?
10. ¿Qué insumo requiere para iniciar sus actividades de programación y presupuestación?
11. Cuáles son los actores o áreas que tienen participación en este proceso
12. ¿De qué manera participa con ellas?
13. ¿Existe alguna normatividad que se aplique a la programación y presupuestación?, ¿cuál?
14. ¿Cuáles son las principales actividades que se llevan a cabo?
15. ¿Cuáles son los principales productos que su área genera en el proceso de programación/presupuestación?
16. ¿Se cuenta con metas establecidas para las actividades del programa, además de las establecidas en la MIR?
17. ¿Considera que se cuenta con los recursos necesarios (todo tipo de recursos) para llevar a cabo la programación-presupuestación de manera adecuada?
18. ¿Cuáles consideraría que son las principales fortalezas de este proceso?
19. ¿Cuáles considera las principales debilidades?
20. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el proceso de programación-presupuestación?
21. ¿Cuentan con algún sistema de información que facilite la administración de los recursos del P005? ¿Podría describirnos como se llama y cómo funciona?
22. Eficacia. ¿Considera que el proceso de programación y presupuestación es eficaz (cumple con sus metas)?
23. Oportunidad. ¿Considera que se lleva a cabo de manera oportuna?

24. Suficiente. ¿Considera que es suficiente, es decir, produce sus productos de manera completa?

25. Pertinente ¿Considera que es pertinente/adeecuado para el logro del propósito del P005?

SOBRE LOS MECANISMOS DE CONTROL DEL GASTO

26. ¿Podría platicarme sobre los mecanismos de control del gasto?

PREGUNTA FINAL

27. ¿Hay algo en lo que quisiera abundar sobre alguno de los otros procesos?

FIN DE LA ENTREVISTA

28. El entrevistador deberá agradecer el tiempo brindado

29. El entrevistado deberá finalizar la grabación y retirarse.

SUBSECRETARÍA PARA ASUNTOS MULTILATERALES Y DERECHOS HUMANOS

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA P005

Guía de entrevista para Coordinación de Asesores

ESPECIFICACIONES PREVIO A COMENZAR LA ENTREVISTA

- 1) El entrevistador debe presentarse a la hora y en el lugar indicado para la entrevista, conforme a la relación de citas confirmadas. En caso de que se haya acordado realizar la entrevista por vía remota (skype, hangouts, teléfono, etc.), debe asegurarse de tener el contacto del entrevistado y los medios establecer la comunicación.
- 2) El entrevistador debe presentarse con su nombre completo, cargo y procedencia.
- 3) El entrevistador debe mencionar previo al comienzo de la entrevista que esta será confidencial, con el objetivo de asegurar que los entrevistados expresen sus puntos de vista libremente.
- 4) El entrevistador debe solicitar la autorización para grabar la entrevista. En caso de que le sea negada la autorización debe tomar notas de toda la información relevante.
- 5) Comenzar grabación

ESPECIFICACIONES PARA LA ENTREVISTA

- 1) El entrevistador debe señalar el objetivo de la entrevista para la realización de la evaluación de procesos del Programa:

Recopilar información sobre la operación diaria del P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”, con el fin de identificar la congruencia entre el diseño normativos de los procesos establecidos y la operación cotidiana.

Lo anterior tiene el objetivo de identificar los principales problemas, cuellos de botella, buenas prácticas, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y calificar los siguientes atributos de los procesos evaluados: eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

2) Completar la siguiente información sobre el entrevistado e informarle que dicha información es confidencial y será utilizada únicamente con fines de análisis y futuro contacto con el entrevistado.

Dependencia/Entidad	
Nombre	
Cargo	
Teléfono institucional	
Correo electrónico	

GUÍA DE ENTREVISTA

SOBRE SUS FUNCIONES Y PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA

1. ¿Podría mencionar de manera breve cuáles son las funciones de su área y en específico con respecto al P005?
2. Podría decirme ¿en cuáles procesos en la operación del Programa P005 participa su área?
3. ¿Existe algún manual de procedimientos para los procesos identificados? ¿Para cuáles?
4. ¿Podría describirnos su participación en cada uno de estos procesos?
Dejar que conteste libremente, pero agotar los siguientes puntos para cada proceso:
 - a. Con que áreas se coordina para llevar a cabo sus actividades en cada uno de los procesos identificados.
 - b. ¿Qué productos entrega a cada área?
 - c. ¿Existe alguna normatividad que regule las actividades de su área correspondientes a dicho proceso?

SOBRE LAS IMPLICACIONES DE LA FUSIÓN DE PROGRAMAS EN LA OPERACIÓN

5. ¿Qué implicaciones tuvo la fusión de los programas que ahora componen el P005 en su operación?

SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE ASESORES EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN

6. ¿De los procesos identificados (mostrar cuadro de procesos), usted tiene conocimiento o participación en el proceso de planeación del programa P005 Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”?
7. ¿Me podría explicar cómo se realiza la planeación del programa?
 - a. ¿Cómo se detona el proceso de planeación?
 - b. ¿Qué insumos se necesitan para poder realizar la planeación? ¿Cuentan con estos insumos de forma oportuna para realizar la planeación?
 - c. ¿Quiénes participan en la planeación del programa y que actividades realizan?
 - d. ¿Existe algún calendario con fechas establecidas de trabajo para realizar la planeación?
8. ¿Existe un documento que refleje los resultados de la planeación (Programa Operativo Anual)?
9. ¿Derivado de la planeación se fijan metas de resultados?
10. ¿Derivado de la planeación se fijan metas de las actividades principales (metas de gestión) para cada proceso operativo que se reflejan en un documento?
11. ¿Sabe si alguna de las áreas del programa se fija metas de forma interna para los procesos identificados? (En caso afirmativo, solicitar los nombres de las áreas)
12. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de planeación cumple con sus objetivos (definir agenda de trabajo, metas, recursos)?
13. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de planeación se hace en los tiempos establecidos? ¿Considera que el tiempo establecido para el proceso es suficiente?
14. ¿Derivado de su experiencia, considera que el resultado del proceso de planeación (Programa Operativo Anual, MIR, presupuesto, etc.) establece de forma completa los indicadores, metas, calendarios, recursos y acciones a realizar? ¿Existe aspectos que no se contemplen en el proceso de planeación que considera deberían añadirse?
15. ¿Derivado de su experiencia, considera que todas las actividades de planeación son pertinentes? ¿Existen actividades que considere que sean redundantes o se podrían hacer de otra forma?

SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE ASESORES EN EL PROCESO DE CONTROL DE AVANCES DEL PROGRAMA

16. ¿De los procesos identificados (mostrar cuadro de procesos), usted tiene conocimiento o participación en el proceso de control de avances (de los componentes) del programa P005 Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”?
17. ¿Me podría explicar cómo se realiza el proceso de control de avances (de los componentes) del programa?
 - a. ¿Cómo se detona el proceso de control de avances?
 - b. ¿Qué insumos se necesitan para poder realizar el proceso de control de avances?
¿Cuentan con estos insumos de forma oportuna para realizar el control de avances?
 - c. ¿Quiénes participan en el control de avances (de los componentes) del programa y que actividades realizan?
 - d. ¿Existe algún calendario con fechas establecidas de trabajo para realizar las actividades de control de avances (recopilación, generación, publicación de avances, informes trimestrales)?
18. ¿Existe un documento o documentos que reflejen los resultados del control de avances (de los componentes) del programa (Informes trimestrales, informe anual, Reporte de gastos, etc.)? ¿Con que periodicidad se publican?
19. ¿En el proceso de control de avances se revisa el logro de las metas de resultados?
 - a. ¿Derivado del control de avances, se realizan ajustes a las metas?
 - b. ¿De qué manera se hace este ajuste?
20. ¿Se realiza algún tipo de control de avances sobre las metas de las actividades principales (metas de gestión) para cada proceso operativo? ¿Este control de avances se refleja en algún documento y tiene alguna periodicidad?
21. ¿Sabe si alguna de las áreas del programa ejecute labores de control de avances interno sobre sus actividades para asegurar que se realizan de forma eficaz y cumplen con sus metas de gestión (en caso de que existan metas de gestión) para los procesos identificados? (En caso afirmativo, solicitar los nombres de las áreas)
22. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de control de avances cumple con sus objetivos (revisión de avances respecto a metas, cumplimiento del calendario de

trabajo, modificación de metas, seguimiento de gasto, modificaciones a los recursos disponibles del programa)?

23. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de control de avances se hace en los tiempos establecidos? ¿Considera que el tiempo establecido para el proceso es suficiente?
24. ¿Derivado de su experiencia, considera que el resultado del proceso de control de avances (Informes trimestrales, Informe Anual, Reporte de Metas de la MIR, reportes de gasto, etc.) establece de forma completa la situación del Programa respecto al logro de sus metas y en su caso alerta a los interesados para ejecutar acciones correctivas (metas, presupuesto, calendario, etc.)? ¿Existe aspectos que no se contemplen en el proceso de control de avances que considera deberían añadirse?
25. ¿Derivado de su experiencia, considera que todas las actividades del proceso de control de avances son pertinentes? ¿Existen actividades que considere que sean redundantes o se podrían hacer de otra forma?

PREGUNTA FINAL

26. ¿Hay algo en lo que quisiera abundar sobre alguno de los otros procesos?

FIN DE LA ENTREVISTA

27. El entrevistador deberá agradecer el tiempo brindado
28. El entrevistador deberá finalizar la grabación y retirarse

SUBSECRETARÍA PARA ASUNTOS MULTILATERALES Y DERECHOS HUMANOS

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA P005

GUÍA DE ENTREVISTA

DIRECCION GENERAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

DIRECCIÓN GENERAL PARA TEMAS GLOBALES

DIRECCIÓN GENERAL DE DERECHOS HUMANOS Y DEMOCRACÍA

SUBSECRETARÍA PARA ASUNTOS MULTILATERALES Y DERECHOS HUMANOS

ESPECIFICACIONES PREVIO A COMENZAR LA ENTREVISTA

- 1) El entrevistador debe presentarse a la hora y en el lugar indicado para la entrevista, conforme a la relación de citas confirmadas. En caso de que se haya acordado realizar la entrevista por vía remota (skype, hangouts, teléfono, etc.), debe asegurarse de tener el contacto del entrevistado y los medios establecer la comunicación.
- 2) El entrevistador debe presentarse con su nombre completo, cargo y procedencia.
- 3) El entrevistador debe mencionar previo al comienzo de la entrevista que esta será confidencial, con el objetivo de asegurar que los entrevistados expresen sus puntos de vista libremente.
- 4) El entrevistador debe solicitar la autorización para grabar la entrevista. En caso de que le sea negada la autorización debe tomar notas de toda la información relevante.
- 5) Comenzar grabación

ESPECIFICACIONES PARA LA ENTREVISTA

- 1) El entrevistador debe señalar el objetivo de la entrevista para la realización de la evaluación de procesos del Programa:

Recopilar información sobre la operación diaria del P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”, con el fin de identificar la congruencia entre el diseño normativos de los procesos establecidos y la operación cotidiana.

Lo anterior tiene el objetivo de identificar los principales problemas, cuellos de botella, buenas prácticas, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y calificar los siguientes atributos de los procesos evaluados: eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

2) Completar la siguiente información sobre el entrevistado e informarle que dicha información es confidencial y será utilizada únicamente con fines de análisis y futuro contacto con el entrevistado.

Dependencia/Entidad	
Nombre	
Cargo	
Teléfono institucional	
Correo electrónico	

GUÍA DE ENTREVISTA

SOBRE SUS FUNCIONES Y PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA

1. ¿Podría mencionar de manera breve cuáles son las funciones de la Dirección General y en específico de su área?
2. ¿Podría indicarme a qué componentes de la MIR contribuye la Dirección General y a cuáles su Dirección de Área? Dejar que mencione todo lo que hacen para contribuir a la MIR y en su caso mencionar los siguientes elementos:
 - a. Elaboración de Lineamientos
 - b. Elaboración de Posicionamientos consensuados
 - c. Presentación de candidaturas para organismos multilaterales
 - d. Comunicación con dependencias y entidades de la APF sobre participación de México en eventos

- e. Participación en eventos de organismos multilaterales
 - f. Organización y participación en foros, seminarios, conferencias
 - g. Elaboración/Revisión de informes sobre participación de México en eventos
 - h. Elaboración/Revisión de Informes sobre seguimiento a recomendaciones
3. ¿Podría indicarme que productos son los que genera la Dirección General y cuáles genera su Área para contribuir a las metas de la MIR a nivel de componentes?
 4. ¿Existe algún manual de procedimientos para las actividades que desempeñan en su área?
¿Para cuáles?
 5. ¿Podría describirme su participación en cada uno de los procesos en los que se involucra su Dirección General y su Dirección de Área? (permitir que el entrevistado conteste libremente e identificar si estos procesos se refieren a alguno de los siguientes: planeación, comunicación y difusión, producción, entrega, control, seguimiento, etc.)
Dejar que conteste libremente, pero agotar los siguientes puntos para cada proceso:
 - a. ¿Con qué áreas se coordina para llevar a cabo sus actividades en cada uno de los procesos identificados?
 - b. ¿Qué insumos requiere para poder empezar a operar?
 - c. ¿Qué productos entrega a cada área?
 - d. ¿Existe alguna normatividad que regule las actividades de su área correspondientes a dicho proceso?

SOBRE LAS IMPLICACIONES DE LA FUSIÓN DE PROGRAMAS EN LA OPERACIÓN

6. ¿Qué implicaciones tuvo la fusión de los programas que ahora componen el P005 en su operación?
7. ¿Recibieron funciones nuevas y les quitaron algunas?
8. ¿Existió algún tipo de recorte o aumento de personal derivado de la fusión?

SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE DIRECCIÓN GENERAL _____ EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN

9. ¿De los procesos identificados por usted (planeación, comunicación y difusión, producción, entrega, control, seguimiento, etc.), tiene conocimiento o participación en el proceso de planeación dentro de su Dirección General?
10. Tiene alguna participación o conoce si se elabora alguno de los siguientes documentos:

- a. El plan operativo anual de la Dirección General o de su Área
 - b. Las metas de la dirección general o de su Área
 - c. La agenda de eventos a participar en el año
 - d. Las metas en cuanto a documentos con posiciones consensuadas, lineamientos, participación de México en foros, informes de resultados, documentos de seguimiento a recomendaciones y cumplimiento a recomendaciones que se emiten en su Dirección General o en su Área
11. ¿Sabe si se elabora algún otro documento de planeación?
12. ¿Me podría explicar cómo se realiza la planeación en su Dirección General o en su Área?
- a. ¿Cómo se detona el proceso de planeación?
 - b. ¿Qué insumos se necesitan para poder realizar la planeación? ¿Cuentan con estos insumos de forma oportuna para realizar la planeación?
 - c. ¿Quiénes participan en la planeación del programa y que actividades realizan?
 - d. ¿Existe algún calendario con fechas establecidas de trabajo para realizar la planeación?
 - e. ¿Cuánto tiempo toma hacer el proceso?
 - f. ¿Cuáles son las principales actividades para realizar el proceso de planeación?
 - i. Cómo inicia el proceso
 - ii. Qué pasos se siguen dentro del proceso
 - iii. Cómo finaliza el proceso
 - g. ¿Existen mecanismos de coordinación formales o informales para el proceso? ¿Cuáles?
 - h. ¿Qué herramientas se utilizan para realizar cada una de las actividades principales del proceso de planeación (formatos, actas, etc)?
 - i. ¿Cómo miden la eficiencia de su proceso de planeación?
 - j. ¿Cuál es la cadena de valor o la actividad de valor del proceso de planeación?
 - k. ¿Conoce todos los insumos y documentación del proceso de planeación?
 - l. ¿Cuenta con evidencia que me pueda mostrar?
 - m. ¿Considera que todos los insumos o documentos para realizar el proceso son funcionales para llevarlo a cabo?

- n. ¿Qué recursos utiliza para el proceso (equipos de cómputo, programas, papelería, impresión, telefonía, fax, internet, personal, oficinas, etc.)
 - o. ¿Los recursos materiales son adecuados y suficientes para el proceso?
 - p. ¿Los recursos financieros son suficientes y oportunos para el proceso?
 - q. ¿Los recursos humanos son suficientes y se ajustan al perfil necesario para realizar el proceso?
 - r. ¿Existe un plan de capacitación para el personal que realiza el proceso?
13. ¿Existe un documento que refleje los resultados de la planeación (Programa Operativo Anual, MIR, Agenda de trabajo, etc.) a nivel Subsecretaría, Dirección General o Dirección de Área?
14. ¿Derivado de la planeación se fijan metas de resultados en la Dirección General o en su Área?
15. ¿Derivado de la planeación la Dirección General o su Área se fijan metas internas sobre las actividades principales (metas de gestión) que deben realizar en algún documento o de manera informal?
16. ¿Sabe si alguna de las demás áreas del programa se fija metas de forma interna para sus actividades? (En caso afirmativo, solicitar los nombres de las áreas)
17. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de planeación cumple con sus objetivos (definir agenda de trabajo, metas, recursos)?
18. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de planeación se hace en los tiempos establecidos? ¿Considera que el tiempo establecido para el proceso es suficiente?
19. ¿Derivado de su experiencia, considera que el resultado del proceso de planeación (Programa Operativo Anual, MIR, presupuesto, etc.) establece de forma completa los indicadores, metas, calendarios, recursos y acciones a realizar? ¿Existen aspectos que no se contemplen en el proceso de planeación que considera deberían añadirse?
20. ¿Derivado de su experiencia, considera que todas las actividades de planeación son pertinentes? ¿Existen actividades que considere que sean redundantes o se podrían hacer de otra forma?

SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL _____ EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES

21. ¿De los productos que identifica que genera su Dirección General o de su Área para contribuir a los componentes de la MIR, usted tiene conocimiento de que pasos se siguen para su elaboración? Dejar que mencione todos los productos que hacen para contribuir a los componentes de la MIR y en su caso mencionar los siguientes productos:
- a. Elaboración de Lineamientos
 - b. Elaboración de Posicionamientos consensuados
 - c. Presentación de candidaturas para organismos multilaterales
 - d. Comunicación con dependencias y entidades de la APF sobre participación de México en eventos, posiciones consensuadas y acciones a seguir
 - e. Gestión de recursos para pago de cuotas
 - f. Participación en eventos de organismos multilaterales
 - g. Organización y participación en foros, seminarios, conferencias
22. ¿Me podría explicar los pasos que se siguen para realizar cada uno de esos productos o entregables que contribuyen a las metas de la MIR?
- a. ¿Cómo se detona el proceso para elaborar cada uno de los productos o entregables que realiza la Dirección General o su Área?
 - b. ¿Qué insumos se necesitan para poder desarrollar los productos o entregables que genera la Dirección General o su Área? ¿Cuentan con estos insumos de forma oportuna?
 - c. ¿Quiénes participan dentro de la Dirección General o en su Área y qué actividades realizan?
 - d. ¿Existe participación de otras direcciones generales de la Subsecretaría? ¿Quiénes participan y cómo lo hacen?
 - e. ¿Existe participación de dependencias y entidades de la Administración Pública Federal? ¿Quiénes participan y cómo lo hacen?
 - f. ¿Existe participación de algún otro tipo (instituciones académicas, sociedad civil, etc.)? ¿Quiénes participan y cómo lo hacen?
 - g. ¿Existen mecanismos de coordinación formales o informales para el proceso? ¿Cuáles?

- h. ¿Existe algún calendario con fechas establecidas de trabajo para realizar las actividades para realizar cada producto o entregable?
 - i. ¿Cuánto tiempo toma hacer el proceso?
 - j. ¿Cuáles son las principales actividades para producir cada entregable que realiza la Dirección General o su Área? Solicitar que explique la secuencia de pasos de inicio a fin
 - k. ¿Existen mecanismos de coordinación formales o informales para el proceso?
¿Cuáles?
 - l. ¿Qué herramientas se utilizan para realizar cada una de las actividades principales para producir sus entregables (formatos, actas, sistemas de información, etc)?
 - m. ¿Miden de alguna forma en la Dirección General o en su Área la eficiencia con la que desarrollan los productos o entregables que contribuyen a los componentes de la MIR?
 - n. ¿Conoce los productos o entregables que se elaboran en la Dirección General o en su Área?
 - o. ¿Cuenta con evidencia de alguno de ellos que me pueda mostrar?
 - p. ¿Considera que todos los insumos que requiere para generar los productos o entregables de la Dirección General o de su Área son funcionales para llevarlo a cabo?
 - q. ¿Qué recursos utiliza para el proceso (equipos de cómputo, programas, papelería, impresión, telefonía, fax, internet, personal, oficinas, etc.)
 - r. ¿Los recursos materiales son adecuados y suficientes para el proceso?
 - s. ¿Los recursos financieros son suficientes y oportunos para el proceso?
 - t. ¿Los recursos humanos son suficientes y se ajustan al perfil necesario para realizar el proceso?
 - u. ¿Existe un plan de capacitación para el personal que realiza el proceso?
23. ¿Existe un documento o documentos que refleje la cifra de los productos o entregables que genera la Dirección General o su Área y como contribuyen a las metas (Informes trimestrales, informe anual, Reporte de gastos, etc.)? ¿Con que periodicidad se publican?

24. ¿En el proceso de generación de productos o entregables de su Dirección General o de su Área, cuando un producto se finaliza, a quién se reporta para que se registre en los avances de las metas de resultados de la MIR? ¿Cómo se realiza ese reporte?
25. ¿Sabe si la Dirección General o en su Área se realicen labores para sistematizar la información sobre la oportunidad, suficiencia y pertinencia de los productos o entregables que se elaboran?
26. ¿Derivado de su experiencia, considera que el desarrollo de productos o entregables en su Dirección General o en su Área cumple con sus objetivos para las metas de la MIR? ¿Qué se podría mejorar?
27. ¿Derivado de su experiencia, considera que el desarrollo de productos o entregables se hace en los tiempos establecidos? ¿Considera que el tiempo establecido es suficiente? ¿Qué se podría mejorar?
28. ¿Derivado de su experiencia, considera que las actividades para elaborar los productos o entregables es son suficientes? ¿Qué se podría mejorar?
29. ¿Derivado de su experiencia, considera que todas las actividades que se realizan para desarrollar los productos o entregables de Dirección General o su Área son pertinentes? ¿Existen actividades que considere que sean redundantes o se podrían hacer de otra forma?

SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL _____ EN EL PROCESO DE CONTROL DE AVANCES

30. ¿Usted tiene conocimiento o participación en el proceso de control de avances sobre los productos o entregables de la Dirección General o de su Área con respecto a las metas de la MIR a nivel componente?
31. ¿Me podría explicar cómo se realiza el control de avances en la Dirección General o en su Área?
 - a. ¿Cómo se detona el proceso de control de avances? ¿Existe algún oficio que les solicite reportar avances o alguna normatividad?
 - b. ¿Qué insumos se necesitan para poder realizar el proceso de control de avances? ¿Cuentan con estos insumos de forma oportuna para realizar el control de avances?
 - c. ¿Quiénes participan en el control de avances de los productos o entregables que genera su Dirección General o su Área y qué actividades realizan?

- d. ¿Existe algún calendario con fechas establecidas de trabajo para realizar las actividades de control de avances (recopilación, generación, publicación de avances, informes trimestrales)?
 - e. ¿Cuánto tiempo toma hacer el proceso?
 - f. ¿Cuáles son las principales actividades para realizar el control de avances? Solicitar que explique la secuencia de pasos de inicio a fin.
 - g. ¿Existen mecanismos de coordinación, formales o informales para el proceso? ¿Cuáles?
 - h. ¿Qué herramientas se utilizan para realizar cada una de las actividades principales del proceso de control de avances (formatos, actas, sistemas informáticos, etc.)?
 - i. ¿Miden de alguna forma en la Dirección General o en su Área la eficiencia con la que se realiza el control de avances (¿Cuántos días tardan en realizar los reportes? ¿Se entregan a tiempo?)
 - j. ¿Conoce todos los insumos y documentación necesaria para realizar el control de avances?
 - k. ¿Cuenta con evidencia que me pueda mostrar?
 - l. ¿Considera que todos los insumos o documentos para realizar el control de avances son funcionales para llevarlo a cabo?
 - m. ¿Qué recursos utiliza para el proceso (equipos de cómputo, programas, papelería, impresión, telefonía, fax, internet, personal, oficinas, etc.)
 - n. ¿Los recursos materiales son adecuados y suficientes para el proceso?
 - o. ¿Los recursos financieros son suficientes y oportunos para el proceso?
 - p. ¿Los recursos humanos son suficientes y se ajustan al perfil necesario para realizar el proceso?
 - q. ¿Existe un plan de capacitación para el personal que realiza el proceso?
32. ¿Existe un documento o documentos que reflejen los resultados del control de avances de los productos o entregables que genera la Dirección General o su Área (Informes trimestrales, informe anual, Reporte de gastos, etc.)? ¿Con que periodicidad se publican?
33. ¿En el proceso de control de avances se revisa el logro de las metas de resultados?
- a. ¿Derivado del control de avances, se realizan ajustes a las metas?
 - b. ¿De qué manera se hace este ajuste?

34. ¿Se realiza algún tipo de control de avances sobre las metas de las actividades principales (metas de gestión) para cada proceso operativo? ¿Este control de avances se refleja en algún documento y tiene alguna periodicidad?
35. ¿Sabe si alguna de las áreas del programa ejecute labores de control de avances interno sobre sus actividades para asegurar que se realizan de forma eficaz y cumplen con sus metas de gestión (en caso de que existan metas de gestión)? (En caso afirmativo, solicitar los nombres de las áreas)
36. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de control de avances cumple con sus objetivos (revisión de avances respecto a metas, cumplimiento del calendario de trabajo, modificación de metas, seguimiento de gasto, modificaciones a los recursos disponibles del programa)?
37. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de control de avances se hace en los tiempos establecidos? ¿Considera que el tiempo establecido para el proceso es suficiente?
38. ¿Derivado de su experiencia, considera que el resultado del proceso de control de avances (Informes trimestrales, Informe Anual, Reporte de Metas de la MIR, reportes de gasto, etc.) establece de forma completa la situación del Programa respecto al logro de sus metas y en su caso alerta a los interesados para ejecutar acciones correctivas (metas, presupuesto, calendario, etc.)? ¿Existen aspectos que no se contemplen en el proceso de control de avances que considera deberían añadirse?
39. ¿Derivado de su experiencia, considera que todas las actividades del proceso de control de avances son pertinentes? ¿Existen actividades que considere que sean redundantes o se podrían hacer de otra forma?

SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL _____ EN EL PROCESO DE SEGUIMIENTO

40. ¿De los productos que identifica que genera su Dirección General o su Área para contribuir a los componentes de la MIR, usted tiene conocimiento de que pasos se siguen para el seguimiento de éstos después de que han sido elaborados, es decir, sobre el uso de los lineamientos expedidos o sobre las posiciones consensuadas elaboradas o la presentación de candidaturas? Dejar que mencione el seguimiento a todos los productos que hacen para contribuir a los componentes de la MIR y en su caso mencionar los siguientes productos:
 - a. Lineamientos

- b. Posicionamientos consensuados
 - c. Candidaturas para organismos multilaterales
 - d. Comunicación con dependencias y entidades de la APF sobre participación de México en eventos y posiciones consensuadas
 - e. Gestión de recursos para pago de cuotas
 - f. Participación en eventos de organismos multilaterales
 - g. Organización y participación en foros, seminarios, conferencias
41. ¿Me podría explicar los pasos que se siguen para realizar el seguimiento a productos o entregables que contribuyen a las metas de la MIR que realizan en su Dirección General o en su Área?
- a. ¿Cómo se detona el proceso para el seguimiento de cada uno de los productos o entregables que realiza la Dirección General o su Área?
 - b. ¿Qué insumos se necesitan para poder desarrollar darle seguimiento a los productos o entregables que genera la Dirección General o su Área? ¿Cuentan con estos insumos de forma oportuna?
 - c. ¿Quiénes participan dentro de la Dirección General o en su Área y qué actividades realizan?
 - d. ¿Existe algún calendario con fechas establecidas de trabajo para realizar las actividades para el seguimiento de cada producto o entregable?
 - e. ¿Cuánto tiempo toma hacer el proceso?
 - f. ¿Cuáles son las principales actividades para darle seguimiento a cada entregable desarrollado por la Dirección General o su Área? Solicitar que explique la secuencia de pasos de inicio a fin
 - g. ¿Existen mecanismos de coordinación, formales o informales para el proceso? ¿Cuáles?
 - h. ¿Qué herramientas se utilizan para realizar cada una de las actividades principales para el seguimiento de sus entregables (formatos, actas, sistemas de información, etc)?
 - i. ¿Miden de alguna forma en la Dirección General o en su Área la eficiencia con la que desarrollan su seguimiento de los productos o entregables que contribuyen a los componentes de la MIR?

- j. ¿Conoce los documentos que se generan derivado del seguimiento de productos o entregables que se elaboran en la Dirección General o en su Área?
 - k. ¿Cuenta con evidencia de alguno de ellos que me pueda mostrar?
 - l. ¿Considera que todos los insumos que requiere para generar el seguimiento de los productos o entregables de la Dirección General o de su Área son funcionales para llevarlo a cabo?
 - m. ¿Qué recursos utiliza para el proceso (equipos de cómputo, programas, papelería, impresión, telefonía, fax, internet, personal, oficinas, etc.)
 - n. ¿Los recursos materiales son adecuados y suficientes para el proceso?
 - o. ¿Los recursos financieros son suficientes y oportunos para el proceso?
 - p. ¿Los recursos humanos son suficientes y se ajustan al perfil necesario para realizar el proceso?
 - q. ¿Existe un plan de capacitación para el personal que realiza el proceso?
42. ¿Existe un documento o documentos que refleje el seguimiento a productos o entregables que genera la Dirección General o su Área? ¿Con que periodicidad se publican? Mencionar si existe algún tipo de informe sobre los productos:
- a. Informes de seguimiento a uso de lineamientos generados
 - b. Informes de seguimiento a posicionamientos consensuados
 - c. Informes sobre resultados de las candidaturas presentadas
 - d. Informes sobre resultados de participación de México en eventos
 - e. Informes sobre seguimiento a cumplimiento de recomendaciones
 - f. Informes sobre seguimiento a pagos efectuados en organismos multilaterales
 - g. Informes sobre gestión de presupuesto
43. ¿En el proceso de seguimiento de productos o entregables de su Dirección General o de su Área, a quién se reporta para que se registre en los avances de las metas de resultados de la MIR? ¿Cómo se realiza ese reporte?
44. ¿Derivado de su experiencia, considera que el seguimiento de productos o entregables en su Dirección General o en su Área cumple con sus objetivos para las metas de la MIR? ¿Qué se podría mejorar?

45. ¿Derivado de su experiencia, considera que el seguimiento de productos o entregables se hace en un tiempo adecuado? ¿Considera que el tiempo es suficiente? ¿Qué se podría mejorar?
46. ¿Derivado de su experiencia, considera que las actividades para el seguimiento a los productos o entregables son suficientes? ¿Qué se podría mejorar?
47. ¿Derivado de su experiencia, considera que todas las actividades que se realizan para el seguimiento a los productos o entregables de la Dirección General o su Área son pertinentes? ¿Existen actividades que considere que sean redundantes o se podrían hacer de otra forma?

PREGUNTA FINAL

48. ¿Hay algo en lo que quisiera abundar sobre alguno de los otros procesos?

FIN DE LA ENTREVISTA

El entrevistador deberá agradecer el tiempo brindado

El entrevistador deberá finalizar la grabación y retirarse

SUBSECRETARÍA PARA ASUNTOS MULTILATERALES Y DERECHOS HUMANOS

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA P005 GUÍA DE ENTREVISTA

DIRECCION GENERAL DE VINCULACIÓN CON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

ESPECIFICACIONES PREVIO A COMENZAR LA ENTREVISTA

- 1) El entrevistador debe presentarse a la hora y en el lugar indicado para la entrevista, conforme a la relación de citas confirmadas. En caso de que se haya acordado realizar la entrevista por vía remota (skype, hangouts, teléfono, etc.), debe asegurarse de tener el contacto del entrevistado y los medios establecer la comunicación.
- 2) El entrevistador debe presentarse con su nombre completo, cargo y procedencia.
- 3) El entrevistador debe mencionar previo al comienzo de la entrevista que esta será confidencial, con el objetivo de asegurar que los entrevistados expresen sus puntos de vista libremente.
- 4) El entrevistador debe solicitar la autorización para grabar la entrevista. En caso de que le sea negada la autorización debe tomar notas de toda la información relevante.
- 5) Comenzar grabación

ESPECIFICACIONES PARA LA ENTREVISTA

- 1) El entrevistador debe señalar el objetivo de la entrevista para la realización de la evaluación de procesos del Programa:

Recopilar información sobre la operación diaria del P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”, con el fin de identificar la congruencia entre el diseño normativos de los procesos establecidos y la operación cotidiana.

Lo anterior tiene el objetivo de identificar los principales problemas, cuellos de botella, buenas prácticas, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y calificar los siguientes atributos de los procesos evaluados: eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

2) Completar la siguiente información sobre el entrevistado e informarle que dicha información es confidencial y será utilizada únicamente con fines de análisis y futuro contacto con el entrevistado.

Dependencia/Entidad	
Nombre	
Cargo	
Teléfono institucional	
Correo electrónico	

GUÍA DE ENTREVISTA

SOBRE SUS FUNCIONES Y PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA

1. ¿Podría mencionar de manera breve cuáles son las funciones de la Dirección General y en específico de su área?
2. ¿Podría indicarme a qué componentes de la MIR contribuye la Dirección General y a cuales su Dirección de Área?
3. ¿Podría indicarme que productos son los que genera la Dirección General y cuáles genera su Área para contribuir a las metas de la MIR a nivel de componentes?
4. ¿Existe algún manual de procedimientos para las actividades que desempeñan en su área?
¿Para cuáles?
5. ¿Podría describirme su participación en cada uno de los procesos en los que se involucra su Dirección General y su Dirección de Área? (permitir que el entrevistado conteste libremente e identificar si estos procesos se refieren a alguno de los siguientes: planeación, comunicación y difusión, producción, entrega, control, seguimiento, etc.)
Dejar que conteste libremente pero agotar los siguientes puntos para cada proceso:
 - a. Con qué áreas se coordina para llevar a cabo sus actividades en cada uno de los procesos identificados.
 - b. ¿Qué insumos requiere para poder empezar a operar?
 - c. ¿Qué recursos requiere para poder operar?

- d. ¿Qué productos entrega?
- e. ¿Existe alguna normatividad que regule las actividades de su área?

SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE DIRECCION GENERAL DE VINCULACIÓN CON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN

- 6. ¿De los procesos identificados por usted (planeación, comunicación y difusión, producción, entrega, control, seguimiento, etc.), tiene conocimiento o participación en el proceso de planeación dentro de su Dirección General?
- 7. Tiene alguna participación o conoce si se elabora alguno de los siguientes documentos:
 - a. El plan operativo anual de la Dirección General o de su Área
 - b. Las metas de la dirección general o de su Área
 - c. La agenda de eventos a participar en el año
- 8. ¿Sabe si se elabora algún otro documento de planeación?
- 9. ¿Me podría explicar cómo se realiza la planeación en su Dirección General o en su Área?
 - a. ¿Cómo se detona el proceso de planeación?
 - b. ¿Qué insumos se necesitan para poder realizar la planeación? ¿Cuentan con estos insumos de forma oportuna para realizar la planeación?
 - c. ¿Quiénes participan en la planeación y que actividades realizan?
 - d. ¿Existe algún calendario con fechas establecidas de trabajo para realizar la planeación?
 - e. ¿Cuánto tiempo toma hacer el proceso?
 - f. ¿Cuáles son las principales actividades para realizar el proceso de planeación?
 - i. Cómo inicia el proceso
 - ii. Qué pasos se siguen dentro del proceso
 - iii. Cómo finaliza el proceso
 - g. ¿Qué insumos se necesitan para realizar cada una de las actividades principales del proceso de planeación?
 - h. ¿Existen mecanismos de coordinación, formales o informales para el proceso? ¿Cuáles?
 - i. ¿Qué herramientas se utilizan para realizar cada una de las actividades principales del proceso de planeación (formatos, actas, etc.)?
 - j. ¿Cómo miden la eficiencia de su proceso de planeación?

- k. ¿Cuál es la cadena de valor o la actividad de valor del proceso de planeación?
 - l. ¿Conoce todos los insumos y documentación del proceso de planeación?
 - m. ¿Cuenta con evidencia que me pueda mostrar?
 - n. ¿Considera que todos los insumos o documentos para realizar el proceso son funcionales para llevarlo a cabo?
 - o. ¿Qué recursos utiliza para el proceso (equipos de cómputo, programas, papelería, impresión, telefonía, fax, internet, personal, oficinas, etc.)
 - p. ¿Los recursos materiales son adecuados y suficientes para el proceso?
 - q. ¿Los recursos financieros son suficientes y oportunos para el proceso?
 - r. ¿Los recursos humanos son suficientes y se ajustan al perfil necesario para realizar el proceso?
 - s. ¿Existe un plan de capacitación para el personal que realiza el proceso?
10. ¿Existe un documento que refleje los resultados de la planeación (Programa Operativo Anual, MIR, Agenda de trabajo, etc.) a nivel Subsecretaría, Dirección General o Dirección de Área?
11. ¿Derivado de la planeación se fijan metas de resultados en la Dirección General o en su Área?
12. ¿Derivado de la planeación la Dirección General o su Área se fijan metas internas sobre las actividades principales (metas de gestión) que deben realizar en algún documento o de manera informal?
13. ¿Sabe si alguna de las demás áreas del programa se fija metas de forma interna para sus actividades? (En caso afirmativo, solicitar los nombres de las áreas)
14. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de planeación cumple con sus objetivos (definir agenda de trabajo, metas, recursos)?
15. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de planeación se hace en los tiempos establecidos? ¿Considera que el tiempo establecido para el proceso es suficiente?
16. ¿Derivado de su experiencia, considera que el resultado del proceso de planeación (Programa Operativo Anual, MIR, presupuesto, etc.) establece de forma completa los indicadores, metas, calendarios, recursos y acciones a realizar? ¿Existen aspectos que no se contemplen en el proceso de planeación que considera deberían añadirse?

17. ¿Derivado de su experiencia, considera que todas las actividades de planeación son pertinentes? ¿Existen actividades que considere que sean redundantes o se podrían hacer de otra forma?

SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCION GENERAL DE VINCULACIÓN CON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES

18. ¿De los productos que identifica que genera su Dirección General o de su Área para contribuir a los componentes de la MIR, usted tiene conocimiento de que pasos se siguen para su elaboración? Dejar que mencione todos los productos que hacen para contribuir a los componentes de la MIR y en su caso mencionar los siguientes componentes:
- Posiciones gubernamentales consensuadas en foros, organismos y mecanismos multilaterales, acuerdos con los intereses nacionales definidos.
 - Negociación intergubernamental atendida en los foros organismos y mecanismos multilaterales.
 - Compromisos cumplidos derivados de Instrumentos y estándares internacionales de Derechos Humanos con enfoque transversal
 - Espacios de diálogo generados con organizaciones de la sociedad civil (OSC) en foros, organismos y mecanismos multilaterales
19. ¿Me podría explicar cómo contribuyen los espacios de diálogo generados con OSC en la construcción de los otros componentes que generan las otras Direcciones Generales?
20. ¿Me podría explicar los pasos que se siguen para contribuir a cada uno de esos productos o entregables que generan las otras Direcciones Generales por medio de la construcción de espacios de diálogo con la sociedad civil?
- ¿Cómo se detona el proceso para elaborar cada uno de los productos o entregables que realiza la Dirección General o su Área y como contribuye a lo que producen las otras Direcciones Generales?
 - ¿Qué insumos se necesitan para poder desarrollar los productos o entregables que genera la Dirección General o su Área? ¿Cuentan con estos insumos de forma oportuna?
 - ¿Quiénes participan dentro de la Dirección General o en su Área y qué actividades realizan?

- d. ¿Existe participación de otras direcciones generales de la Subsecretaría? ¿Quiénes participan y cómo lo hacen?
- e. ¿Existe participación de dependencias y entidades de la Administración Pública Federal? ¿Quiénes participan y cómo lo hacen?
- f. ¿Existe participación de algún otro tipo (instituciones académicas, sociedad civil, etc.)? ¿Quiénes participan y cómo lo hacen?
- g. ¿Existe algún calendario con fechas establecidas de trabajo para realizar las actividades para realizar cada producto o entregable?
- h. ¿Cuánto tiempo toma hacer el proceso?
- i. ¿Cuáles son las principales actividades para producir cada entregable que realiza la Dirección General o su Área? Solicitar que explique la secuencia de pasos de inicio a fin
- j. ¿Existen mecanismos de coordinación, formales o informales para el proceso? ¿Cuáles?
- k. ¿Qué herramientas se utilizan para realizar cada una de las actividades principales para producir sus entregables (formatos, actas, sistemas de información, etc.)?
- l. ¿Miden de alguna forma en la Dirección General o en su Área la eficiencia con la que desarrollan los productos o entregables que contribuyen a los componentes de la MIR de las otras Direcciones Generales?
- m. ¿Conoce los productos o entregables que se elaboran en la Dirección General o en su Área?
- n. ¿Cuenta con evidencia de alguno de ellos que me pueda mostrar?
- o. ¿Considera que todos los insumos que requiere para generar los productos o entregables de la Dirección General o de su Área son funcionales para llevarlo a cabo?
- p. ¿Qué recursos utiliza para el proceso (equipos de cómputo, programas, papelería, impresión, telefonía, fax, internet, personal, oficinas, etc.)
- q. ¿Los recursos materiales son adecuados y suficientes para el proceso?
- r. ¿Los recursos financieros son suficientes y oportunos para el proceso?
- s. ¿Los recursos humanos son suficientes y se ajustan al perfil necesario para realizar el proceso?

- t. ¿Existe un plan de capacitación para el personal que realiza el proceso?
21. ¿Existe un documento o documentos que refleje la cifra de los productos o entregables que genera la Dirección General o su Área y como contribuyen a las metas (Informes trimestrales, informe anual, Reporte de gastos, etc.)? ¿Con que periodicidad se publican?
 22. ¿En el proceso de generación de productos o entregables de su Dirección General o de su Área, cuando un producto se finaliza, a quién se reporta para que se registre en los avances de las metas de resultados de la MIR? ¿Cómo se realiza ese reporte?
 23. ¿Sabe si la Dirección General o en su Área se realicen labores para sistematizar la información sobre la oportunidad, suficiencia y pertinencia de los productos o entregables que se elaboran?
 24. ¿Derivado de su experiencia, considera que el desarrollo de productos o entregables en su Dirección General o en su Área cumple con sus objetivos para las metas de la MIR? ¿Qué se podría mejorar?
 25. ¿Derivado de su experiencia, considera que el desarrollo de productos o entregables se hace en los tiempos establecidos? ¿Considera que el tiempo establecido es suficiente? ¿Qué se podría mejorar?
 26. ¿Derivado de su experiencia, considera que las actividades para elaborar los productos o entregables es son suficientes? ¿Qué se podría mejorar?
 27. ¿Derivado de su experiencia, considera que todas las actividades que se realizan para desarrollar los productos o entregables de Dirección General o su Área son pertinentes? ¿Existen actividades que considere que sean redundantes o se podrían hacer de otra forma?

SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCION GENERAL DE VINCULACIÓN CON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL PROCESO DE CONTROL DE AVANCES

28. ¿Usted tiene conocimiento o participación en el proceso de control de avances sobre los productos o entregables a los que contribuye la Dirección General o de su Área con respecto a las metas de la MIR a nivel componente?
29. ¿Llevan algún control de avances sobre la participación de la sociedad civil en los componentes a los que contribuyen de las otras Direcciones Generales?
30. ¿Me podría explicar cómo se realiza el control de avances en la Dirección General o en su Área?

- a. ¿Cómo se detona el proceso de control de avances? ¿Existe algún oficio que les solicite reportar avances o alguna normatividad?
- b. ¿Qué insumos se necesitan para poder realizar el proceso de control de avances? ¿Cuentan con estos insumos de forma oportuna para realizar el control de avances?
- c. ¿Quiénes participan en el control de avances de los productos o entregables que genera su Dirección General o su Área y qué actividades realizan?
- d. ¿Existe algún calendario con fechas establecidas de trabajo para realizar las actividades de control de avances (recopilación, generación, publicación de avances, informes trimestrales)?
- e. ¿Cuánto tiempo toma hacer el proceso?
- f. ¿Cuáles son las principales actividades para realizar el control de avances? Solicitar que explique la secuencia de pasos de inicio a fin.
- g. ¿Existen mecanismos de coordinación, formales o informales para el proceso? ¿Cuáles?
- h. ¿Qué herramientas se utilizan para realizar cada una de las actividades principales del proceso de control de avances (formatos, actas, sistemas informáticos, etc.)?
- i. ¿Miden de alguna forma en la Dirección General o en su Área la eficiencia con la que se realiza el control de avances (¿Cuántos días tardan en realizar los reportes? ¿Se entregan a tiempo?)
- j. ¿Conoce todos los insumos y documentación necesaria para realizar el control de avances?
- k. ¿Cuenta con evidencia que me pueda mostrar?
- l. ¿Considera que todos los insumos o documentos para realizar el control de avances son funcionales para llevarlo a cabo?
- m. ¿Qué recursos utiliza para el proceso (equipos de cómputo, programas, papelería, impresión, telefonía, fax, internet, personal, oficinas, etc.)
- n. ¿Los recursos materiales son adecuados y suficientes para el proceso?
- o. ¿Los recursos financieros son suficientes y oportunos para el proceso?
- p. ¿Los recursos humanos son suficientes y se ajustan al perfil necesario para realizar el proceso?
- q. ¿Existe un plan de capacitación para el personal que realiza el proceso?

31. ¿Existe un documento o documentos que reflejen los resultados del control de avances de los productos o entregables que genera la Dirección General o su Área (Informes trimestrales, informe anual, Reporte de gastos, etc.)? ¿Con que periodicidad se publican?
32. ¿En el proceso de control de avances se revisa el logro de las metas de resultados?
 - a. ¿Derivado del control de avances, se realizan ajustes a las metas?
 - b. ¿De qué manera se hace este ajuste?
33. ¿Se realiza algún tipo de control de avances sobre las metas de las actividades principales (metas de gestión) para cada proceso operativo? ¿Este control de avances se refleja en algún documento y tiene alguna periodicidad?
34. ¿Sabe si alguna de las áreas del programa ejecute labores de control de avances interno sobre sus actividades para asegurar que se realizan de forma eficaz y cumplen con sus metas de gestión (en caso de que existan metas de gestión)? (En caso afirmativo, solicitar los nombres de las áreas)
35. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de control de avances cumple con sus objetivos (revisión de avances respecto a metas, cumplimiento del calendario de trabajo, modificación de metas, seguimiento de gasto, modificaciones a los recursos disponibles del programa)?
36. ¿Derivado de su experiencia, considera que el proceso de control de avances se hace en los tiempos establecidos? ¿Considera que el tiempo establecido para el proceso es suficiente?
37. ¿Derivado de su experiencia, considera que el resultado del proceso de control de avances (Informes trimestrales, Informe Anual, Reporte de Metas de la MIR, reportes de gasto, etc.) establece de forma completa la situación del Programa respecto al logro de sus metas y en su caso alerta a los interesados para ejecutar acciones correctivas (metas, presupuesto, calendario, etc.)? ¿Existen aspectos que no se contemplen en el proceso de control de avances que considera deberían añadirse?
38. ¿Derivado de su experiencia, considera que todas las actividades del proceso de control de avances son pertinentes? ¿Existen actividades que considere que sean redundantes o se podrían hacer de otra forma?

SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCION GENERAL DE VINCULACIÓN CON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL PROCESO DE SEGUIMIENTO

39. ¿De los productos que identifica que genera su Dirección General o su Área para contribuir a los productos que generan las otras Direcciones Generales, usted tiene conocimiento de que pasos se siguen para el seguimiento de resultados con la sociedad civil?
40. ¿Me podría explicar los pasos que se siguen para realizar el seguimiento?
- a. ¿Cómo se detona el proceso para el seguimiento?
 - b. ¿Qué insumos se necesitan para poder desarrollar darle seguimiento? ¿Cuentan con estos insumos de forma oportuna?
 - c. ¿Quiénes participan dentro de la Dirección General o en su Área y qué actividades realizan?
 - d. ¿Existe algún calendario con fechas establecidas de trabajo para realizar las actividades para el seguimiento?
 - e. ¿Cuánto tiempo toma hacer el proceso?
 - f. ¿Cuáles son las principales actividades para el seguimiento? Solicitar que explique la secuencia de pasos de inicio a fin
 - g. ¿Existen mecanismos de coordinación, formales o informales para el proceso? ¿Cuáles?
 - h. ¿Qué herramientas se utilizan para realizar cada una de las actividades principales para el seguimiento (formatos, actas, sistemas de información, etc.)?
 - i. ¿Miden de alguna forma en la Dirección General o en su Área la eficiencia con la que desarrollan su seguimiento?
 - j. ¿Conoce los documentos que se generan derivado del seguimiento que elaboran en la Dirección General o en su Área?
 - k. ¿Cuenta con evidencia de alguno de ellos que me pueda mostrar?
 - l. ¿Considera que todos los insumos que requiere para generar el seguimiento son funcionales para llevarlo a cabo?
 - m. ¿Qué recursos utiliza para el proceso (equipos de cómputo, programas, papelería, impresión, telefonía, fax, internet, personal, oficinas, etc.)
 - n. ¿Los recursos materiales son adecuados y suficientes para el proceso?
 - o. ¿Los recursos financieros son suficientes y oportunos para el proceso?
 - p. ¿Los recursos humanos son suficientes y se ajustan al perfil necesario para realizar el proceso?

- q. ¿Existe un plan de capacitación para el personal que realiza el proceso?
41. ¿Existe un documento o documentos que refleje el seguimiento a productos o entregables que genera la Dirección General o su Área? ¿Con que periodicidad se publican?
42. ¿En el proceso de seguimiento de productos o entregables de su Dirección General o de su Área, a quién se reporta para que se registre en los avances de las metas de resultados de la MIR? ¿Cómo se realiza ese reporte?
43. ¿Derivado de su experiencia, considera que el seguimiento de productos o entregables en su Dirección General o en su Área cumple con sus objetivos para las metas de la MIR? ¿Qué se podría mejorar?
44. ¿Derivado de su experiencia, considera que el seguimiento de productos o entregables se hace en un tiempo adecuado? ¿Considera que el tiempo es suficiente? ¿Qué se podría mejorar?
45. ¿Derivado de su experiencia, considera que las actividades para el seguimiento a los productos o entregables son suficientes? ¿Qué se podría mejorar?
46. ¿Derivado de su experiencia, considera que todas las actividades que se realizan para el seguimiento a los productos o entregables de la Dirección General o su Área son pertinentes? ¿Existen actividades que considere que sean redundantes o se podrían hacer de otra forma?

PREGUNTAS FINALES

47. Sobre cada uno de los procesos identificados por el entrevistado, preguntar sobre su:
- a. eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.
 - b. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
48. ¿Hay algo en lo que quisiera abundar sobre alguno de los otros procesos?

FIN DE LA ENTREVISTA

El entrevistador deberá agradecer el tiempo brindado

El entrevistador deberá finalizar la grabación y retirarse

Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre o denominación de la evaluación	Evaluación de Procesos del Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”
Nombre o denominación del programa evaluado	Pp P005 “Promoción y defensa de los intereses de México en el ámbito multilateral”
Ramo	005 Relaciones Exteriores
Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos • Dirección General para Temas Globales • Dirección General de Derechos Humanos y Democracia • Dirección General para la Organización de las Naciones Unidas • Dirección General de Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa	Embajador Miguel Ruiz cabañas Izquierdo, Subsecretario para Asuntos multilaterales y Derechos Humanos
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación	2017
Instancia de Coordinación de la evaluación	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2017
Tipo de evaluación	Evaluación en materia de 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	Horacio Sánchez Bárcenas Alejandro Ramírez Rosales María Lilia Bravo Ruiz

	Juan Carlos González Ibargüen Cinthya Cadena Rios Ana Elena Valdés Zariñana Arturo Rojo Siliceo Hernández
Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Coordinación General de Asesores
Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Rodrigo Pintado Collet Mercedes Olivo Covarrubias
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	Alberto Quiroz Ávila Carolina Fernández Opazo David Jesús Ramírez Estrada
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Invitación a Cuando Menos Tres Personas Electrónica Nacional
Costo total de la evaluación con IVA incluido	\$881,600.00
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales